



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

DINÁMICA DE SOBREVIVENCIA DE GRUPO DE TRABAJADORES
MINEROS EN SITUACIÓN DE ENCIERRO

Una mirada organizacional al caso de los 33 mineros de Atacama

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Participante:

Carlos Eduardo González Barros

Director del Seminario:

Matías Moisés Sanfuentes Astaburuaga, PhD

Santiago, Chile – 2014

“...El minero ya no sabe

Lo que vale su dolor...”

(Parra, Violeta. “Y arriba quemando el sol”)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer al Profesor Matías Sanfuentes Astaburuaga, por el inagotable apoyo durante estos meses de trabajo. Gracias por colocar a mi disposición todos los elementos necesarios que hicieron posible el logro de esta investigación, por la confianza depositada y las enseñanzas entregadas en materia curricular, extracurricular y personal.

Además, quisiera dar las gracias a Ariel Aguilera Correa, por su tiempo, su buena voluntad en todo momento y su contribución fundamental para realizar los análisis en esta tesis.

Por otra parte, quisiera agradecer a todo el equipo del Museo Regional de Atacama, en particular, a su director, Guillermo Cortés Lutz, por su notable gentileza y hospitalidad durante los días que estuve en Copiapó.

Agradecer también a la Fundación Los 33 por colaborar en la investigación, y a Eva Moreno Barraza por ayudarme a generar el contacto con algunos de los mineros.

Y, por supuesto, agradezco a los seis mineros del grupo de los 33 que amablemente quisieron participar en el proceso de entrevistas realizadas (y también a aquellos mineros que tuvieron la intención de hacerlo). Gracias por entregar sus admirables testimonios de la difícil experiencia que, lamentablemente, les tocó vivir.

RESUMEN

Un grupo de 33 mineros en Copiapó fue el centro de atención en Chile y el mundo el año 2010, durante los días que permanecieron encerrados en las profundidades de una mina.

Esta investigación recoge aquel caso y analiza cualitativamente el fenómeno de la dinámica de sobrevivencia en situación de encierro de estos 33 mineros atrapados en la mina San José desde una perspectiva organizacional; con el objeto de identificar hallazgos, a partir de las entrevistas realizadas a algunos de sus propios protagonistas, que permitirían sostener que este grupo habría alcanzado un funcionamiento sofisticado en este contexto crítico.

Palabras claves: Dinámica de grupo, crisis, grupo de trabajo, supuestos básicos, minería, esperanza, 33 mineros.

“La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió el Seminario y de los participantes”

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	10
MARCO TEÓRICO	11
1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MINERA CHILENA Y COMPRENSIÓN DESDE EL SOCIOANÁLISIS	11
1.1. El sector económico minero	11
1.2. Cifras de empleo	15
1.3. Seguridad laboral en la industria minera	17
1.4. Movilizaciones recurrentes en el sector.....	19
1.5. El Socioanálisis y su aplicación dentro de la organización minera	19
2. LA ORGANIZACIÓN EN CONTEXTOS DE CRISIS	23
2.1. Causas de desintegración de las organizaciones.....	23
2.2. Toma de decisiones y construcción del sentido dentro de un equipo	28
2.3. Las cuatro fuentes de resistencia	36
3. DINÁMICAS DE GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES	44
3.1. El grupo y la tarea primaria	44
3.2. Estados mentales intervinientes en la organización.....	46
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	70
METODOLOGÍA	72
ANÁLISIS DE RESULTADOS	80
1. PRINCIPALES HALLAZGOS.....	80
1.1 Hallazgo N° 1: “Acciones que mantienen el funcionamiento del grupo de trabajo”	81
1.2. Hallazgo N° 2: “Percepciones de posibilidad de sobrevivencia”	104
1.3. Hallazgo N° 3: “Recursos disponibles durante el encierro”	111
1.4. Hallazgo N° 4: “Situaciones de conflicto”	121
1.5. Hallazgo N° 5: “Condiciones críticas de la mina”	125

2. RELACIONES ENTRE LAS PROPIEDADES DE LA DINÁMICA DE SOBREVIVENCIA DEL GRUPO DE TRABAJADORES MINEROS	131
3. SÍNTESIS E INTERPRETACIÓN	137
3.1. Tarea primaria emergida en el grupo	137
3.2. Mentalidad de Grupo de Trabajo sofisticada	138
3.3. Mentalidad de Supuesto Básico sofisticada	141
3.4. Organización efectiva	146
3.5. Decisiones y <i>Sensemaking</i>	149
3.6. Fuentes de resistencia	152
CONCLUSIONES.....	156
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS	166
Anexo 1: Pauta de Entrevista Semiestructurada.....	166
Anexo 2: Entrevista Minero 2	168
Anexo 3: Entrevista Minero 3	174
Anexo 4: Entrevista Minero 4	189
Anexo 5: Entrevista Minero 5	201
Anexo 6: Mapa del fenómeno “Dinámica de sobrevivencia de grupo de trabajadores mineros en situación de encierro”	213
Anexo 7: Mapa de “Acciones que mantienen el funcionamiento del grupo de trabajo”	214
Anexo 8: Mapa de “Percepciones de posibilidad de sobrevivencia”	215
Anexo 9: Mapa de “Recursos disponibles durante el encierro”	216
Anexo 10: Mapa de “Situaciones de conflicto”	217
Anexo 11: Mapa de “Condiciones críticas de la mina”	218

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de mineros entrevistados	74
--	----

INTRODUCCIÓN

A mediados del año 2010, Chile fue testigo de una de las tragedias de mayor trascendencia mediática de los últimos años. En la zona norte del país, 33 hombres comenzaron su turno sin la noción de que, en el transcurso de su jornada, serían víctimas de un desastre que modificaría sus vidas radicalmente.

El desprendimiento de roca en la mina San José, lugar en que ellos ejercían su labor, originó su inmediato encierro en las profundidades de la tierra durante 70 días, 17 de los cuales quedaron sin ningún tipo de contacto con la superficie, lo que evidentemente, llevó a generar mecanismos y dinámicas grupales que posibilitaran lograr lo que, hasta instantes previos al rescate, fue su tarea primaria, la sobrevivencia.

Este documento se interesa en este caso considerando el aporte que podría significar su análisis para la gestión de personas y el estudio del cambio en las organizaciones; motivación que surge desde la hipótesis que en el grupo de mineros se habría desarrollado una dinámica sofisticada de trabajo que permitió su sobrevivencia durante estos 17 días de incomunicación.

El objetivo de esta investigación es llegar a una comprensión de cómo se fue generando esta dinámica de trabajo en un contexto de crisis, a través del análisis cualitativo del relato que los propios protagonistas del accidente entregan en las entrevistas realizadas.

En la primera parte de esta investigación se desarrolla una revisión bibliográfica, comenzando por una caracterización del sector minero de Chile, reportando algunas cifras de tipo económicas y laborales, y se introduce el concepto del socioanálisis para enmarcar parte del análisis que se hará en las secciones posteriores. Además, se abordan tópicos de la gestión y prevención de crisis en organizaciones; terminando esta discusión teórica revisando los elementos, en su mayoría, inconscientes, que forman parte de las dinámicas dentro del trabajo de grupos.

La segunda parte de este documento describe el problema de investigación que, como ya se señaló, corresponde al estudio del fenómeno de dinámica de sobrevivencia del grupo de trabajadores mineros en situación de encierro, intentando extrapolar los resultados de esta organización particular a una organizaciones genérica. A continuación, se explica minuciosamente la metodología de trabajo utilizada, en la cual, a grandes rasgos, se hace uso del enfoque biográfico, en el que se realizan entrevistas semiestructuradas a algunos de los 33 mineros que posteriormente serán analizadas a través de tres procesos de codificación; abierta, axial y selectiva; apoyadas con el software Atlas.ti.

En la tercera parte, se exponen los principales hallazgos de la codificación abierta, junto con las relaciones entre estos hallazgos que fueron entregadas por la codificación axial y, posterior a la codificación selectiva, se finaliza con una interpretación y vinculación de estos hallazgos con la teoría revisada. Este análisis permitiría confirmar

la hipótesis planteada sobre la manifestación de ciertos rasgos que respaldarían la presencia de un funcionamiento sofisticado de trabajo en el grupo de los 33 mineros.

Finalmente, se presentan las conclusiones de esta investigación, destacando la contribución de este documento al área de la gestión de personas y al estudio del cambio organizacional.

OBJETIVOS

Objetivo General

Comprender las principales dinámicas de grupo que experimentaron los mineros atrapados en la mina San José durante el período que estuvieron encerrados sin conexión con el exterior a causa del colapso de esta, y los elementos que habrían permitido lograr una estructura sofisticada de organización -que corresponde a la hipótesis de este trabajo- y la sobrevivencia del grupo completo en ella; a través del análisis cualitativo del relato entregado por algunas de las víctimas del accidente.

Objetivos Específicos

1. Analizar cualitativamente cada uno de los relatos recolectados, a través de entrevistas a los protagonistas directos del accidente, para reconocer y describir los aspectos que llevaron al grupo a sobrevivir en condiciones críticas.
2. Explicar de qué forma se evidencia la manifestación sofisticada de mentalidades grupales durante el encierro que permitieron mantener un sentido de cohesión grupal y una cultura de trabajo, mediante el relato realizado por seis de los 33 mineros atrapados.
3. A partir de distintos modelos teóricos, indagar en la experiencia de encierro y supervivencia que enfrentó el grupo de 33 mineros buscando comprender aquellos aspectos que permiten a las organizaciones superar situaciones de crisis.

MARCO TEÓRICO

1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MINERA CHILENA Y COMPRENSIÓN DESDE EL SOCIOANÁLISIS

1.1. El sector económico minero

La minería en Chile se ha convertido en un sector productivo de gran impacto para el crecimiento económico de la región.

En el año 2012, la minería chilena fue la segunda actividad con mayor ponderación dentro del Producto Interno Bruto (PIB) con un 13%, después de Servicios Empresariales que obtuvo un 13.3% (Banco Central de Chile, Diciembre 2013). Por otra parte, durante el mismo año, tanto la minería pública como privada aportaron el 14% de los ingresos del Estado chileno, de acuerdo a la Dirección de Presupuestos (Dipres), como informó el diario La Tercera (2013), que equivale, aproximadamente, a unos US\$8,359 millones (Consejo Minero). Además, la minería chilena es el sector líder en materia de exportación nacional donde, hasta Noviembre del año 2013, el 62% de las exportaciones del país correspondían a productos del sector minero, de acuerdo al Informe Mensual de Comercio Exterior (Servicio Nacional de Aduanas de Chile, Noviembre 2013). Esto demuestra la relevancia que adquiere el rubro en términos de desarrollo económico de la nación.

El principal mineral en Chile corresponde al cobre, siendo el país el segundo mayor productor, mismo lugar que ocupa en cuanto a reservas del mineral después de China, con un 32% y un 28%, respectivamente, al año 2012. Además, el cobre ha sido el mineral más exportado por el país con un 90.8%, durante el mismo año (Consejo Minero).

La producción minera se encuentra centralizada en regiones específicas del país. Las tres zonas donde la actividad minera alcanza sus porcentajes más altos en cuanto a participación dentro del PIB regional, para el año 2011, corresponden a; Antofagasta con un 62.7%, Atacama con un 47.7% y Tarapacá con un 46.7% de participación en el Producto Interno Bruto de la región (Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO), 2013). Esto ha ayudado a reducir los índices de pobreza en las regiones donde se concentra la actividad minera, por ejemplo; si se consideran algunas zonas de la región de Atacama entre los años 1992 y 2009, como Freirina, donde la pobreza disminuyó de un 59.9% a un 16.4%; mismo efecto ocurrido en Huasco, disminuyendo desde un 33.6% a un 6.2%. Del mismo modo, ha permitido aminorar las cifras de desempleo a un nivel más bajo del promedio nacional (El Mercurio; EMOL; Sociedad Nacional de Minería (SONAMI), 2012a).

Además, para el año 2012 gran parte de las billonarias inversiones en producción minera se concentraron en Antofagasta (BUS\$38.6), seguida por la región de Atacama (BUS\$31.3) y en tercer lugar, Tarapacá (BUS\$13.4) (Cifuentes G., 2013);

manteniéndose el mismo orden que posee el porcentaje en el PIB regional de la actividad minera en estas localidades.

De acuerdo al ranking de Behre Dolbear Group (citado en Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN)), para el año 2012 Chile ocupa el tercer lugar entre los países más atractivos para la inversión minera, después de Australia y Canadá.

En otro ámbito, la producción minera metálica chilena puede clasificarse dentro de tres segmentos que se caracterizarán a continuación; (1) la gran minería, (2) la mediana minería y (3) la pequeña minería. Estos tres segmentos productivos poseen en común la explotación del cobre, el oro, la plata y el manganeso (Sociedad Nacional de Minería (SONAMI)).

La Gran Minería durante el año 2012 alcanzó una producción anual superior a las 15,688,559 toneladas entre cobre, molibdeno, oro, plata, hierro y cinc (Sociedad Nacional de Minería (SONAMI)). Para el mismo año, este segmento es el que más contribuyó en tres categorías de minerales; 92,8% del cobre extraído, 89.6% de la plata y 80.9% del oro (Sociedad Nacional de Minería (SONAMI)). En términos productivos, solo este segmento de la minería llega a superar a sectores como la construcción y el comercio; además de ser el de mayor contribución en materia de generación de empleo (El Mercurio et al., 2012b).

La Mediana Minería agrupa a empresas que producen entre 100,000 y 3,000,000 en toneladas anuales de mineral (Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP) de Antofagasta, 2008). De acuerdo con el Servicio Nacional de Geología y Minería

(Sociedad Nacional de Minería (SONAMI)); para el año 2012, este segmento generó un 14.5% de la explotación del oro, un 8.8% de la plata y un 5.6% del cobre. La actividad del segmento se concentra, principalmente, en la zona centro norte del país, en las regiones de Antofagasta, Copiapó y Coquimbo (Nueva Minería y Energía, 2012), siendo apoyada tanto en el financiamiento, como en la compra de su producción por la Empresa Nacional de Minería (ENAMI) (Carrasco Oñate & Vega López, 2011). Por otra parte, la mayoría de las empresas de este segmento se iniciaron como compañías familiares. Posterior al accidente de la mina San José el año 2010 -empresa que clasifica dentro de este segmento-, se llevaron a cabo una serie de reformas para mejorar las condiciones de seguridad en las faenas (El Mercurio et al., 2012c).

La Pequeña Minería corresponde al segmento donde se extraen hasta 100,000 toneladas de minerales anualmente (Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP) de Antofagasta, 2008), concentrando mayoritariamente a la minería cuprífera y aurífera, es decir, de cobre y oro, respectivamente. El procesamiento de los minerales extraídos una vez adquiridos en este segmento y la comercialización internacional son ejercidos por la ENAMI (El Mercurio et al., 2012d). El segmento aporta fuertemente al desarrollo social, ya que los productores de este, por lo general, viven en las localidades aledañas al lugar en que se realiza el proceso productivo, y así, los ingresos se reinvierten dentro de estas (Céspedes G., 2012). Para el año 2012, la pequeña minería originó el 4.5% de la producción de oro, 1.55% de la producción de cobre y 1.52% de la producción de plata (Sociedad Nacional de Minería (SONAMI)). Hasta el año 2011, la región de Atacama

concentraba la mayor parte de la producción de este segmento con un 48.5%, seguida de las regiones de Antofagasta y de Coquimbo.

1.2. Cifras de empleo

Durante el año 2012, el sector minero alcanzaba una cifra de 800 mil trabajadores directos e indirectos que corresponden al 12% del total de empleo nacional (Consejo Minero). Incluso, gracias a este sector y al sector de la educación, entre Octubre y Diciembre, se logró una reducción en el desempleo de Chile, a través de la creación de 38,880 puestos de trabajo solamente en la minería, como informó el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) el año 2013, de acuerdo al diario La Segunda (2013).

En relación con la composición de trabajadores del sector minero, para el año 2012, por cada trabajador de empresa mandante existían entre 2.2 y 2.4 trabajadores de empresas contratistas, es decir, la mayor parte de los funcionarios dependen de compañías contratistas que prestan servicios a las instituciones mineras (Consejo Minero).

Si bien este sector podría considerarse mayoritariamente masculino, durante los últimos años la mujer ha adquirido una mayor presencia dentro de este. De acuerdo a la Fundación Chile (citado en Vacca, 2013), 3 de cada 100 mujeres trabajan dentro de la industria minera, ya sea en la extracción de minerales, el procesamiento o el mantenimiento.

Gran parte del atractivo de la minería en el mercado laboral proviene de los altos sueldos que este sector paga a sus trabajadores. La Explotación de Minas y Canteras concentran los ingresos mensuales más altos, por sobre el promedio país, superando a los sectores de Intermediación Financiera y al Suministro de Electricidad, Gas y Agua (Consejo Minero). Así, actualmente, la minería moviliza el traslado de numerosos trabajadores a aquellas regiones en que se concentra la producción que buscan en ella mejores salarios (Castañeda & Infante, 2014).

El SERNAGEOMIN clasifica a las empresas mineras metálicas de acuerdo al número de trabajadores, en donde la Gran Minería posee un número igual o mayor a 1,000,000 horas/persona trabajadas (es decir, sobre 400 trabajadores en un año), la Mediana Minería agrupa a las compañías que poseen una cantidad igual o superior a 200,000 horas/persona trabajadas, pero menor a 1,000,000 horas/persona trabajadas (entre 80 y 400 trabajadores durante el año) y la Pequeña Minería considera una cantidad inferior a 200,000 horas/persona trabajadas, lo cual es equivalente a menos de 80 trabajadores al año (Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN), 2012).

Sin embargo, en la actualidad existe un déficit en la mano de obra para la cantidad de reservas que el país posee, por lo que se están realizando reformas gubernamentales en conjunto con los establecimientos educacionales para solventar el requerimiento en capital intelectual necesario (Vacca, 2013). A esta escasez, se suma el desafío país para el año 2020 en la Gran Minería de alcanzar 37,638 empleos calificados; donde el 41% de esta cifra corresponderán a Mantenedores Mecánicos y el 23% a Operadores de

Equipos Móviles. Además, dentro de este número de nuevo capital intelectual; 14,600 corresponderán a trabajadores internos, 23,383 a trabajadores de empresas proveedoras y 12,373 trabajadores que serán reemplazados, entre otros (Innovum, Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile para el Consejo de Competencias Mineras).

1.3. Seguridad laboral en la industria minera

La industria minera durante el año 2012 presentó favorables resultados respecto a su tasa de accidentes laborales, siendo el sector productivo con menor cantidad de estos hechos obteniendo un 1.6%, lo cual fue satisfactoriamente menor al promedio país de 4.9% anual (Consejo Minero).

Pese a que hasta Junio del año 2013, lamentablemente, se reportaban 15 accidentes fatales en la minería -uno más que en el mismo período durante el 2012-, de los cuales, en Antofagasta ocurrieron seis; en Coquimbo, cinco y en Atacama, dos (Burgos Romero, 2013), siendo la causa más reiterada caída de altura; la mayor preocupación gubernamental en materia de seguridad, por ejemplo, en el aumento en cursos de capacitación dentro del año 2012 en Prevención y Seguridad (Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN)), estaría comenzando a mostrar resultados positivos, ya que entre el año 2010 -año del notorio accidente de los 33 mineros de

Copiapó- y el año 2012, el sector minero redujo su tasa de fatalidad en un 55% (Burgos Romero, 2013).

Sin embargo, pese a la reducción de la tasa de fatalidad que ha experimentado la industria minera, el 2012 ocupó el tercer lugar entre las empresas con mayor tasa de fatalidad anual con un 9.1%, después de Transporte y Comunicaciones (14.7%) y, Agricultura y Pesca (10.3%); a nivel país (Burgos Romero, 2013); es decir, aún quedan acciones pendientes para que el sector minero deje de ocupar una alta posición en este triste ranking.

El 52% del total de estos accidentes con víctimas fatales, durante el año 2012, ocurren entre trabajadores con menos de un año de experiencia en el cargo (Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN)). Por otro lado, a nivel de segmentos de la minería metálica, hasta Junio del año 2013, el 73% de los accidentes se produjo dentro de la Gran y Pequeña Minería (Burgos Romero, 2013).

Un elemento de apoyo para estandarizar la seguridad dentro de la minería chilena es el recientemente lanzado Marco de Cualificaciones para la Minería (MCM) que señala los aprendizajes necesarios para cumplir con el desempeño laboral esperado de una determinada posición detallando diferentes niveles a cumplir en la formación para este rubro y las competencias asociadas con cada nivel (Consejo de Competencias Mineras), entre estas, la seguridad (Consejo Minero; Fundación Chile (FCH); Innovum).

1.4. Movilizaciones recurrentes en el sector

La historia del sector minero está fuertemente marcada por una serie de movilizaciones; huelgas y negociaciones colectivas.

A través de la institucionalización del sindicalismo mediante legislaciones en el año 1931 en Chile, comenzó a regularse la vida del trabajador minero mediante contratos colectivos (Zapata S., 2002).

Si bien, en un principio, eran mayoritariamente las compañías nacionales las que enfrentaban este tipo de movilizaciones, en los últimos años las empresas extranjeras también han vivido con mayor intensidad estos hechos. Una causa recurrente de protesta son motivos económicos; es decir, negociaciones de sueldos y beneficios exigidos por trabajadores de la empresa mandante o trabajadores subcontractados, como informa el diario El Mercurio (2011). Ellos, reiteradamente, han solicitado mejoras en materias de condiciones laborales y salariales por encontrarse en desigualdad en comparación a sus pares miembros de la empresa mandante (Leiva & Campos, 2013).

1.5. El Socioanálisis y su aplicación dentro de la organización minera

Resulta importante estudiar el comportamiento y la vida en general de los grupos, ya que la conducta del ser humano puede estar fuertemente influenciada por la relación de este con las organizaciones en que se desenvuelve a lo largo de su historia personal;

pues, tal como señala Wilfred Bion (1980, p. 137); “ningún individuo, aunque esté aislado en tiempo y espacio, debe ser considerado como fuera de un grupo o como falto de manifestaciones activas de psicología de grupo”. Y, precisamente, en este estudio de la conducta grupal es donde el socioanálisis aporta un enorme valor.

Justamente, Bion es uno de aquellos a los que se le atribuye el origen del socioanálisis por su permanente énfasis en atender y estudiar los fenómenos sociales, las propiedades que posee un grupo en su totalidad, la mente o el inconsciente expresada en la conducta grupal y también las dinámicas que se generaban entre los grupos pertenecientes a una misma organización (Bain, 2013).

El socioanálisis es una herramienta que reúne múltiples disciplinas; “psicoanálisis, relaciones de grupo, pensamiento de los sistemas sociales, Matriz de los Sueños Sociales¹ y comportamiento organizacional” (Bain, 2013, p. 42).

Su foco principal está en analizar las dinámicas que se manifiestan a nivel mental entre los individuos que conforman un orden grupal, puesto que “hace visibles los procesos inconscientes que operan bajo la superficie” (Krantz, p. 2), buscando la “verdad psicológica” dentro de un grupo que es hostil a exponerla y trabajando las tensiones institucionales como un todo (Bain, 2013).

Lo anterior, señala la importancia de hacer uso de este instrumento, pues otorga entendimiento de la forma en que operan los grupos, siendo “una tecnología intelectual,

¹ Matriz que permite explorar los sueños buscando entender el significado social de estos y así poder encontrar explicaciones al comportamiento de un grupo, intentado encontrar vínculos entre los sueños de sus integrantes (Neri).

(...) que hace visible en la vida de grupo y organizacional, aspectos vitalmente importantes del funcionamiento humano” (Krantz, p. 1), otorgándole significados a situaciones que podrían parecer cotidianas en ambientes organizacionales comunes y ser clasificadas en el espacio de lo “normal” dentro de una organización.

Así, el socioanálisis entrega claridad de la manera en que actúan los grupos. Por esta razón, es interesante preguntarse de qué forma esta herramienta podría ayudar a comprender las dinámicas organizacionales en las que se desenvuelve la profesión minera, en contextos cotidianos como en circunstancias en que deben enfrentarse con las adversidades que su trabajo muchas veces demanda, situaciones críticas que alteran y ponen en riesgo el desarrollo de su labor. De esta manera, el socioanálisis podría permitir identificar los atributos que benefician el desempeño del trabajo en grupos mineros, como también los elementos que podrían dañar su funcionamiento, invitando a la reflexión con posterior acción para transformar comportamientos contraproducentes en conductas favorables para una organización.

Utilizando el socioanálisis, además, se podría realizar una comprensión del mundo minero mediante los aspectos que esta herramienta estudia y que se encuentran manifiestos en las conductas observables de los mineros y del grupo en su totalidad, del mismo modo que en sus diálogos, en sus interpretaciones del contexto de equipo en que se manejan frecuentemente; pudiendo obtener como resultado el descubrimiento de “las contradicciones, los conflictos simulados y las posiciones de clases, (...), que se dan en

determinados grupos sociales” (Carrasco, 1978), en este caso, en los trabajadores de la minería.

2. LA ORGANIZACIÓN EN CONTEXTOS DE CRISIS

2.1. Causas de desintegración de las organizaciones

Muchas veces la vida de las organizaciones debe enfrentar contextos extraordinarios que ponen en riesgo su capacidad de resistencia y la continuidad de su sistema. Por esta razón, resulta relevante analizar el impacto de estas circunstancias dentro de los equipos de trabajo, junto con las distintas formas en que estos pueden abordar aquellos escenarios.

De acuerdo a Frances R. Westley (1990, p. 39, citado en Weick, 1993); es relativamente fácil que una organización deje de serlo; más aún si se habla de situaciones catastróficas en que deben encarar algún tipo de peligro. Si la organización no anticipa estos eventos peligrosos y se sitúa dentro de una atmósfera de conformismo, sin escapar de una visión de entorno estable, predecible y rutinario; cuando deba encarar alguna adversidad es muy probable que quede paralizada, sin entender qué rutas son aquellas que debería seguir ante las eventualidades, debilitándose su capacidad de sobrevivencia (Weick, 2003). En relación con lo anterior, estas eventualidades precisamente pueden brotar desde el momento en que en la organización se rutinizan las labores, lo que lleva a descuidar aquellas mínimas señales que, al ser ignoradas, aumentan la posibilidad de aparición de peligros y la fuerza de los daños que pueden

ocasionar. En otras palabras, cuando la estructura de una organización se convierte en un proceso estático, el colapso puede ser inminente (Weick, 1993).

Cuando existen eventos dentro de una organización con las características mencionadas anteriormente que pueden provocar la ruptura de las unidades específicas de esta, Perrow (1984, citado en Kayes, 2004) califica a estos como “incidentes” que además fomentan el quiebre del aprendizaje en equipo (Vaughan, 1992, citado en Kayes, 2004).

Sin embargo, existen organizaciones que poseen la capacidad de lidiar óptimamente con las circunstancias que antes se señalaron. Un ideal de organización planteado por Weick (2003) son las que él denomina “Organizaciones de Alta Fiabilidad” (HRO, por sus siglas en inglés; *High Reliability Organizations*), sistemas que operan en condiciones complicadas de trabajo en términos de seguridad, pero que presentan baja tasa de accidentabilidad, dado que prestan atención a cualquier tipo de señal que pueda vaticinar algún potencial cambio o situación riesgosa, observando las complejidades de la realidad interna y externa sin simplificarlas, respondiendo con las medidas pertinentes que son requeridas ante estas señales y el peligro que puede acercarse. De esta manera, las organizaciones pueden “gestionar lo inesperado”, como el autor en este mismo artículo denomina al proceso que pone al día el conocimiento dentro de la colectividad, manteniéndola siempre activa en relación con lo que ocurre en su entorno por contar con la preparación para hacer frente a sus dificultades. La actualización del conocimiento genera que frente a nuevos eventos inesperados o distintos a los que la organización ha

encarado en el pasado, esta pueda encontrar nuevos cursos de acción (Mills, 1967, citado en Kayes, 2004), pudiendo llevarlos a cabo dentro de este panorama desconocido.

En oposición a las “Organizaciones de Alta Fiabilidad”, cuando no se presta atención a las pequeñas señales de desastre en una organización donde sus sistemas están altamente unidos, podría producirse una reacción en cadena provocando una devastación en gran parte de ella (Perrow, 1984, citado en Kayes, 2004). Así, del mismo modo en que deben controlarse estas señales, también debe chequearse la forma en que está operando la cultura de la organización que al tener desajustes en cada integrante deriva muchas veces en desastres (Vaughan, 1996, citado en Kayes, 2004), por las diferentes interpretaciones que tiene de esta cada persona.

Otra característica de las “Organizaciones de Alta Fiabilidad” es su compromiso con la resiliencia, junto con la preferencia por el aprendizaje práctico en lugar del teórico y su aprecio por las primeras líneas de trabajadores en organizaciones de productos o servicios, es decir, aquellos funcionarios que realizan un labor operacional, ya que se considera que son ellos quienes serían capaces de improvisar y buscar el logro de los planes de la institución. A su vez, estas organizaciones son capaces de aprender de los errores sin individualizarlos o sin buscar culpables de estos (Weick, 2003).

Por otro lado, un motivo adicional de deterioro y desmembramiento dentro de una organización puede ser influenciado por circunstancias que Weick asemeja a crisis psicológicas, denominándolos “episodios cosmológicos”, en donde;

La gente sufre por culpa del evento y, al mismo tiempo, pierde los medios para recuperarse de él (...), la persona siente como si nunca antes hubiese estado aquí, no tiene idea dónde se encuentra y no tiene idea de quién le puede ayudar (Weick, 2003, p. 6).

Pero la atención a las mínimas señales que prestan las “Organizaciones de Alta Fiabilidad”, como ya se señaló, reduce el hecho de que estos “episodios cosmológicos” puedan aparecer y producir alteraciones terribles (Weick, 2003), arriesgando el bienestar de la organización.

En situaciones catastróficas, las organizaciones también pueden perder su estructura, particularmente, su sistema de rol² (Weick, 1993), pues las personas se confunden entre las tareas que desempeñan habitualmente y aquellas que podrían realizar en un momento angustiante, ya que en estos casos se requieren labores que se desconocen o a las cuales no están acostumbrados, demandando habilidades específicas asociadas a estas situaciones. Además, estas tareas pueden generar confusión a causa del grado de limitación que poseen dentro de la organización cotidianamente, como plantea Rasmussen (1990, citado en Kayes, 2004), quien ve los desastres organizacionales a partir de la interacción entre un acceso restringido al conocimiento, información y competencias, y los impedimentos sobre la tarea.

² Entendiendo “rol” como;

Idea en la mente que la persona forja en su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece (...), (...) un constructo mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con los individuos y grupos que integran el sistema en el que participa. Este constructo se plasma en la comprensión que la persona hace de la tarea primaria de la organización, del conocimiento que posee de las expectativas que otros poseen, y del entendimiento de la cultura y de las contingencias que envuelven al sistema. A partir de este (...), la persona deriva comportamientos que permiten que el rol pueda ser observado (Bruce, 2000, citado en Acuña A. & Sanfuentes A., 2009, p. 28).

En otro ámbito, para que las organizaciones no estén vulnerables a desastres y con ello, a desarticularse, es necesario que exista una permanente comunicación, pues esta es una fuente de coordinación en un sistema, a través de un lenguaje verbal o no verbal (Eisenhardt, 1993, p. 132, citado en Weick, 2003).

Mientras más diversa sea la experiencia laboral que pueda tener una persona, más idónea será para ejercer una posición de líder dentro de las “Organizaciones de Alta Fiabilidad”, pues así dotan a estos sistemas de una mayor originalidad para encontrar soluciones a diversos conflictos (Weick, 2003), actuando creativamente frente a aquellos momentos.

Por último, y en relación con el liderazgo, es relevante señalar los elementos mencionados por Ginnett (1993, citado en Weick, 1993) respecto a la labor de los líderes de equipos altamente eficaces, a partir de un estudio en donde considera a los capitanes de aeronaves como un ejemplo de excelencia en jefaturas de equipo. De acuerdo al autor, estos líderes para evitar el fracaso en su desempeño deben clarificar a la tripulación o a su equipo cuatro aspectos; (1) la tarea, (2) los límites de la tripulación, (3) las normas y comportamientos esperados y, finalmente, (4) las dinámicas de autoridad; y al mismo tiempo, deben motivar la seguridad, la comunicación y la cooperación, aspectos que serán necesarios para alcanzar metas difíciles que posibilitarán el desarrollo del equipo (Kayes, 2004).

2.2. Toma de decisiones y construcción del sentido dentro de un equipo

Cuando existe un proceso de toma de decisiones, así como una interacción y una comunicación a nivel grupal como objetivo principal, y no a nivel de personas aisladas dentro de una misma colectividad; es posible hablar de la existencia de un equipo de trabajo (Homans, 1950, citado en Kayes, 2004); los cuales, al mismo tiempo, cuentan con diferentes especialidades, autonomía en sus decisiones, dependencia con el medio ambiente en que se desenvuelven, actos creativos y plazos temporales específicos (Hackman, 1990, citado en Kayes, 2004). Su funcionamiento estará determinado en base a su capacidad de resolver problemas, enfrentar los cambios y adaptarse a ellos (Kayes, 2004).

Comúnmente, el proceso de toma de decisiones se enmarca en las organizaciones o equipos dentro de un proceso de racionalidad estratégica, es decir, en un contexto en el que existen “preguntas y respuestas claras cuyo propósito es eliminar la ignorancia” (Weick, 1996a, p. 217); y que se diferencia de la racionalidad contextual centrada en “preguntas vagas, respuestas confusas y acuerdos negociados que buscan reducir la confusión” (Weick, 1996a, p. 217) y en “acciones que crean y mantienen instituciones y tradiciones que expresan alguna concepción de comportamiento correcto y buena vida con los demás” (Reed, 1991, citado en Weick, 1993, p. 643).

En ocasiones de desastres organizacionales, la manera en que el grupo toma decisiones se ve alterada, pues estas decisiones fluctúan constantemente -situación que

también ocurre en circunstancias de normalidad-, siendo “inconsistentes, inestables y dirigidas desde el exterior” (Reed, 1991, p. 561, citado en Weick, 1993, p. 634), jugando un rol central en estas, las consideraciones políticas y simbólicas de la organización (Reed, 1991, p. 561, citado en Weick, 1993).

Las restricciones que coloque la organización a cada individuo, en circunstancias de normalidad, sobre la toma de decisiones, también puede ser un factor que dañe la capacidad de la organización afrontando complejidades (Rasmussen, 1990, citado en Kayes, 2004).

Aún cuando una organización pueda ser buena tomando decisiones en contextos cotidianos, en circunstancias catastróficas pueden fracasar rotundamente, pues confunden la habitual racionalidad estratégica con la racionalidad contextual (Weick, 1993) que debiese ser utilizada en situaciones críticas, error que puede ocasionar devastaciones inconmensurables que llevan a una organización a perder su estructura y su sentido (Weick, 1993).

Por otra parte, no es adecuado que en las organizaciones exista una confianza excesiva en el líder para que este tome todas las decisiones del grupo. Esta situación se da en mayor medida cuando el tipo de liderazgo es directivo, que si bien es necesario en muchas ocasiones para brindar una visión común y establecer una normalización de los procedimientos bajo condiciones críticas, puede ocasionar consecuencias negativas dentro del grupo, entre estas, limitarlo en su generación de respuestas (Kayes, 2004).

Sin embargo, una organización podría anular las consecuencias negativas de los procesos críticos, cuando sus equipos son capaces de llevar a cabo un proceso de construcción de sentido.

La “construcción del sentido” se deriva de la etnometodología, investigación sociológica que se preocupa de los métodos de la vida cotidiana (conversaciones y prácticas sociales) por los cuales los integrantes de la sociedad construyen un sentido con significados compartidos entre la sociedad misma y entre sus instituciones (Benson & Hughes, 1983; Garfinkel, 1967, 1986; Heritage, 1984; Leiter, 1980; Mehan & Wood, 1975, citado en Gephart, 1993). Esta ciencia estudia la “construcción del sentido” a través de los discursos de los miembros sociales; atendiendo a los objetos o hechos presentes en estos (Gephart, 1993).

El proceso de “construcción del sentido” se origina a partir de la noción de que la realidad emerge por el esfuerzo de crear un orden y otorgar coherencia a lo que ocurre, y en este proceso; “las personas tratan de hacer las cosas racionalmente responsables ante sí mismo y ante los demás” (Weick, 1993, p. 635). Aquí, los individuos construyen e interpretan el mundo social (Gephart, 1993). Lo que se busca en el proceso de “construcción del sentido” es que en la organización se pueda estructurar lo que se desconoce (Waterman, 1990, citado en Weick), en donde sus integrantes generan alguna acción posterior a la interpretación e reinterpretación de las señales que la realidad les ofrece (Weick), “un proceso de pensamiento que utiliza relaciones retrospectivas para

explicar las sorpresas” (Louis, 1980, citado en Weick), cuyo resultado es otorgarle un significado a la sorpresa (Louis, 1980, citado en Weick).

La importancia de la retrospectión se evidencia en el uso que se da a la experiencia como aspecto valioso dentro de la “construcción del sentido”. Weick lo hace ver al señalar que dentro de este proceso es necesario que estén en uso las experiencias vividas, junto con las expectativas futuras; elaborando este proceso utilizando el pasado y aplicándolo para lo que vendrá, mezclando las emociones con los pensamientos; acciones que deben ser visibles para todos los miembros del grupo (Figueiredo & Weisz, 2010).

Por otra parte, Feldman (1980, citado en Weick) considera al proceso de “construir sentido” como un modo en que los integrantes de un sistema pueden comprender y compartir el entendimiento de las características organizacionales, los aspectos positivos y negativos de esta, y la manera de resolver conflictos en ella.

Weick atribuye siete propiedades al proceso de “construcción del sentido” a nivel organizacional, que son; (1) construcción de identidad, (2) retrospectión, (3) promulgación, (4) contacto social, (5) eventos continuos, (6) señales y (7) plausibilidad.

Además, existen recursos que favorecen la “construcción del sentido”. Uno de estos recursos es la organización que está compuesta de actores sociales, asistiendo al proceso de “construir sentido” a través de su conformación en función de tres temas (Bittnet, 1965; Gephart, 1978, citado en Gephart, 1993); (1) por la necesidades, eventos y actividades que se deben cumplir para que pueda sobrevivir, (2) por reglas (Gephart,

1978, citado en Gephart, 1993) y descripción de responsabilidades que definen su comportamiento y (3) como modelo de estilo con formas y normas independientes (Gephart, 1993).

En relación con lo anterior, a medida que se conforma una organización y simultáneamente se “construye sentido”, las personas comienzan a localizar líderes dentro de ella, asignando atributos asociados con este rol (Gephart, 1993) que será extremadamente necesario si existe la ocurrencia de algún suceso crítico. La persona que ejerza el rol de líder será acreditada o criticada en virtud de los resultados alcanzados por la organización (Crant & Bateman, 1993, citado en Gephart, 1993).

Regresando a lo que antes se planteó sobre las episodios imprevistos que se pueden originar en un sistema; la manera en que la organización “construye sentido” normalmente es colocada a prueba al encarar un evento de este tipo, que es inesperado, que cuesta ser aceptado por sus miembros; evento que genera temor de informar a los pares y al cual se debe prestar atención, especialmente en las señales que pueden ir surgiendo a través de los hechos sorprendidos que este desencadena y que son evidenciadas al observar la experiencia pasada de la organización, provocando especulaciones que intentarán explicar este hecho que llega a influir en la identidad del grupo completo (Weick).

De este modo, la “construcción del sentido” se hace necesaria en aquellas situaciones ya definidas anteriormente que Weick denomina “episodios cosmológicos”, donde “las personas sienten de repente que el universo deja de ser un sistema racional y ordenado”

(Weick, 2003, p. 6), debido a que, mediante esta capacidad de construir sentido, los individuos utilizan su experiencia para comprender este universo, siendo útiles y aceptables todas las apreciaciones que puedan hacer los miembros de la organización sobre la realidad. Esta variada cantidad de nociones que cada uno tenga sobre la situación que está afrontando, ayudará a definir un sentido o un camino por donde la organización puede avanzar y así esta puede analizar los efectos del camino escogido, evaluación que permitirá acotar la cantidad de percepciones sobre la realidad. En síntesis, se produce un ciclo en donde las organizaciones deben actuar, la acción apoyará sus interpretaciones y, posteriormente, trabajarán estas interpretaciones (Weick, 2003); de tal manera de alcanzar una clarificación progresiva de alguna situación humana (Weick) que derive en una solución concreta. De esta manera, la “construcción de sentido” termina siendo un herramienta en la que intervendrá la interpretación conjunta de la incertidumbre en vinculación con las emociones, con la distribución de responsabilidades, con el óptimo desempeño y con un clima de confianza; en donde las personas emplearán individualmente la información que el ambiente les proporciona, utilizándola para crear un plan colectivo, siendo el comportamiento de cada miembro mutuamente influyente en el otro (News WOPP, 2012).

En la medida que las personas que conforman la organización puedan encontrar algún significado a estas interpretaciones, comenzarán a funcionar y a establecer acciones específicas (Weick, 2003) ante hechos que podrían haber desestabilizado al sistema y a la “construcción del sentido”, en primera instancia. Estos significados son importantes porque influyen en la estructura de la organización y en las ideas compartidas que tienen

sus integrantes sobre ella, construidas a través de las interrelaciones formales e informales que, de ser débiles, traspasarán esta característica a la estructura del sistema, ya sea; a sus roles, reglas, actividades, relaciones, entre otros aspectos (Weick, 1993).

Durante la ocurrencia de “episodios cosmológicos” en una organización, Gephart (1993) señala que sus integrantes harán uso de la “construcción del sentido”, en una situación de cambio, para poder describir las características del evento crítico que amenaza la resistencia del sistema y para lograr un consenso de los atributos más relevantes de este suceso. También afirma que, dentro de la aplicación de la “construcción del sentido”, los individuos hacen uso de la organización y su sistema jerárquico para sostener la estructura de la institución en conflicto y para localizar a aquellas personas que podrían ser responsables del origen del escenario caótico, pero también de aquellas que podrían dar solución al contexto perturbador que enfrentan. De esta forma, las personas adquieren alguna posición de responsabilidad dentro de las actividades involucradas a la conducción del evento crítico, que será evaluada siguiendo las normas y esquemas organizacionales propios del sistema, y que existían antes de la eventualidad enfrentada. Al mismo tiempo, se identifican y comprenden socialmente los riesgos y peligros que comienzan a emerger en esta atmósfera de desorden, y se empiezan a articular acciones individuales y colectivas; entre estas -como ocurre en caso de accidentes organizacionales, principalmente-, el monitoreo de la gestión de la seguridad ejercida por los integrantes del grupo, en relación con su efectividad y con la consistencia hacia los esquemas comunes que posee cada uno de los miembros de la organización.

Así, lo anterior puede fomentar el aprendizaje en equipo dentro de la organización, a través de tres etapas que están relacionadas con la visión de Weick, que corresponden a: “selección y detección de la información, la capacidad de sacar conclusiones de la experiencia existente, y la capacidad de distinguir lo irrelevante e insignificante de lo importante” (Kayes, 2004, p. 1273). En otras palabras, “la acción, templada con reflexión, es el elemento crucial para recuperarse de episodios cosmológicos” (Weick, 2003, p. 7), para prevenir estos y para generar aprendizaje, lo que está directamente vinculado con el proceso de “construir el sentido” que también es caracterizado como “la interacción recíproca de la búsqueda de información, la atribución de significado y la acción” (Clark, Goia & Thomas, 1993, p. 240, citado en Weick).

Por otra parte, la “construcción del sentido” puede ser más estable cuando aprecia el conocimiento y la ignorancia simultáneamente (Weick, 1993), debido a que estos aspectos permiten a la organización adaptarse eficazmente y mantener dinámica su estructura.

Cuando “la construcción del sentido” es deficiente el proceso de toma de decisiones fracasa, justamente y tal como se mencionó antes, debido al uso que se hace de la racionalidad estratégica, en circunstancias que debiese utilizarse la racionalidad contextual que está vinculada con “la construcción del sentido” (Weick, 1993). Además, esta deficiencia en “la construcción del sentido” se ve estimulada por la presencia de pánico dentro de eventos que el grupo no tiene capacidad de controlar, el cual puede llevar a la desintegración absoluta de este grupo (McDougall, 1920, citado en Weick,

1993), quebrándose completamente este actuar responsable por uno mismo y por los demás integrantes del grupo; lo que conlleva a la paralización del pensamiento y a la ruptura de las relaciones líder-seguidor, quedando actividades claves incompletas y brotando excesiva ambigüedad (Weick, 1993).

2.3. Las cuatro fuentes de resistencia

Karl Weick (1993) propone cuatro fuentes de resistencia para que las organizaciones puedan encarar este tipo de circunstancias caóticas, a partir del análisis que realiza al incendio forestal ocurrido en la Quebrada Mann donde perecieron 13 bomberos y sobrevivieron dos junto al jefe de ellos. Estas fuentes corresponden a; (1) improvisación, (2) sistema virtual de roles, (3) actitud de sabiduría e (4) interacción respetuosa. En la medida que los líderes trabajen las capacidades relacionadas con estos cuatro aspectos, desarrollarán grupos resistentes (Weick, 1996b). A continuación, se explicará con mayor detalle cada uno de estos cuatro elementos, a partir de las características que el mismo Weick asocia a aquellos.

2.3.1. Improvisación

Involucra la reestructuración del conocimiento intuitivo de un fenómeno en terreno, cuando la acción derivada de este proceso aún puede ser determinante y marcar una diferencia (Schön, 1987, citado en Weick, 1996a), pudiendo evitar el desastre que

originaría el colapso del sistema virtual de roles (Weick, 1996b) cuando la organización enfrenta un peligro.

Es de gran utilidad que bajo contextos catastróficos pueda emerger la creatividad dentro un grupo y no la “fuga” (Weick, 1993) o la evasión de la situación. Esta creatividad, por lo general, es desaprovechada; las personas paralizan su capacidad de pensar en nuevas soluciones y responden de un modo habitual, más aún si están sometidas a una imposición externa (Barthol & Ku, 1959, citado en Weick, 1993), recurriendo a comportamientos pasados que ya han dado resultados antes.

Un punto de origen de esta creatividad puede venir desde la cantidad de experiencia práctica (Weick, 1993) que posea un individuo, lo que le permitirá hacer uso de sus atributos físicos y cognitivos, improvisando una acción en relación con el contexto en que está inmerso.

Esta creatividad o improvisación también se estimulará en la medida que las personas son capaces de reconocer los recursos con los que cuentan en el presente para poder combinarlos, de tal forma, que estos recursos puedan generar nuevos recursos, ideas, soluciones y acciones distintas (Weick, 1993). Por esto, el mismo autor postula que debería priorizarse en la improvisación dentro de la descripción del trabajo de una persona, para que esta aumente su receptividad de innovar dentro de su rol normalmente.

En relación con lo anterior, las organizaciones deben valorar esta capacidad mucho antes de que se generen las crisis, por ejemplo, identificando partes del proceso que lleva a cabo la organización que podrían generar un peligro futuro, y de esta forma, actualizar

el conocimiento de todo el sistema, preocupándose de aquello que es extraño, que no está planificado, fomentando la curiosidad; de tal forma de poder “gestionar lo inesperado”, como Weick (2003) denomina a este proceso, que ya se ha mencionado antes.

Cuando esta improvisación es trabajada dentro de las organizaciones, comienza a surgir una apertura en sus miembros para resistir fases arduas nuevas e imaginar episodios que no han sido vividos, sin dar por sabidos estos momentos, observando los hechos desde puntos de vistas alternativos que conllevarán acciones innovadoras (Weick, 2003).

De este modo, los integrantes de un equipo que hacen uso de esta habilidad, precisamente, pueden reaccionar creativamente sometidos a una fuerte presión y así pueden elaborar una organización sustituta (Weick, 1996b), es decir, un sistema improvisado, cuando la organización tradicional (Weick, 1993) ha sido desarticulada.

2.3.2. Sistema virtual de roles

La resistencia, que otorga el sistema virtual de roles, permite que los líderes y las rutinas de una organización, mantengan el sentido y la comunicación que apoyan la coordinación (Weick, 1996b), favoreciendo la capacidad de sobrevivencia de la organización en un contexto normal. Pero, cuando se trata de un contexto crítico, una organización podría resistirlo sin desarticularse, si cada individuo que la conforma mantuviera a nivel mental el sistema de roles de esta (Weick, 1993) ocupando de forma

personal los distintos lugares que posee cada uno de sus compañeros, reconstituyendo al grupo y algunas de las actividades ajenas a él, cuando contar con el apoyo de otros miembros ya no fuese una opción; lo cual podrá guiar la acción y la búsqueda de soluciones de forma autónoma. De este modo, tal como señala Schutz (1961, citado en Weick, 1993, p. 640); “cada persona literalmente se convierte en un grupo”.

Existiendo una relación directa entre el sistema virtual de roles y los significados compartidos dentro de la organización, se puede prevenir fácilmente la debilidad de la estructura global que podría poseer el sistema y los desastres que esta ocasiona (Weick, 1993). De esta forma, los roles podrían ir cambiando a medida que se generan nuevas estructuras, adquiriendo dinamismo. Por ejemplo, en una situación de crisis, subgrupos que están relacionados entre sí, pertenecientes a un sistema social amplio, responden a los cambios que exige el caos de las circunstancias y los comportamientos individuales de sus integrantes se ven influenciados, así como también los liderazgos en sus procesos intergrupales (Smith, 1983, citado en Weick, 1993). Este dinamismo facilitará la opción de que cada persona, en caso de que se encuentre sola o abandonada, se transforme en el grupo completo desempeñando algunos de los roles que algún compañero realizaba, como se describió en el párrafo anterior (Weick, 1993).

En la medida que exista la capacidad de improvisar en situaciones críticas, la erosión de esta fuente de resistencia no genera mayores desastres (Weick, 1996b), pudiendo adaptar el rol a los hechos desafortunados que la organización debe gestionar.

2.3.3. Actitud de sabiduría

Respecto a esta fuente, Weick (1996b, p. 5) señala que dentro de las organizaciones; “la ignorancia y el conocimiento se desarrollan juntos (...), creencia y duda simultáneas, mejoran la adaptabilidad”; de tal forma que ambas concepciones permiten valorar la sabiduría, lo que conlleva a apreciar la curiosidad y la apertura a nuevas situaciones, requisito esencial cuando un sistema debe adaptarse a algún cambio (Weick, 1993). Esta valoración de la sabiduría, dentro del sistema de roles de la organización, posibilita la existencia en ella de una noción de convivencia conjunta entre la ignorancia y el conocimiento (Weick, 1993).

Por otra parte, Weick (1996b) señala que los grupos deben establecer un equilibrio entre la confianza excesiva motivada por un falso sentido de control que impide visualizar y anteponerse a elementos que podrían escapar del manejo de la organización en situaciones de riesgo, y la precaución excesiva que impide enfrentar lo desconocido, pues esto produce ansiedad, obstaculizando la habilidad de desafiar y adaptarse a nuevos escenarios.

Cuando existe una confianza excesiva de parte de las instituciones, estas tienden a caer en la arrogancia, subestimando la realidad, lo cual puede cegar a la organización de anticiparse a adversidades, ignorando las señales de peligro que pueden derivar en el colapso final de esta (Weick, 2003).

Este equilibrio antes mencionado, debe estar presente en la sabiduría sin entender a esta meramente como un conocimiento de hechos, sino como una actitud de las personas “hacia las creencia, valores, conocimiento, información, capacidades, y habilidades (...), una tendencia a dudar de que estas sean necesariamente verdaderas o válidas”, tal como señala Meacham (1983, p. 187, citado en Weick, 1993, p. 641), lo cual fomentará el aprendizaje de la organización. Por esto, la sabiduría implica ser capaces de cuestionar la realidad que se enfrenta.

2.3.4. Interacción respetuosa

Esta fuente considera tres exigencias fundamentales para que pueda generarse y desarrollarse la resistencia a través de ella; (1) confiar en el conocimiento ajeno permitiendo que este modifique las propias creencias, (2) informar honestamente dentro de una organización para que otros reafirmen la creencias en esta y (3) actuar con un grado de autoestima que propicie el respeto hacia las propias creencias integrándolas con las creencias de los otros miembros de la colectividad (Weick, 1996b). Las interacciones que cumplen con estas tres exigencias maximizan la probabilidad de que puedan perdurar en el transcurso del tiempo. En caso contrario, originan un proceso de interacción defectuosa que aumenta el miedo, reducen la comunicación e incluso podría ocasionar la muerte cuando se trata de una organización que ha sufrido un accidente catastrófico, por ejemplo (Weick, 1993).

A su vez, es necesario que exista un apoyo social (Weick, 1993) -elemento que podría estar incluido en la tercera exigencia referente al respeto por las creencias propias y ajenas-, que fortalecerá la interacción respetuosa, a través de una atmósfera que incentiva los atributos que ella expone, en donde las soluciones propuestas por otros miembros del grupo son escuchadas y aplicadas cuando corresponde hacerlo, apreciando la credibilidad de las iniciativas con las que contribuyen los integrantes del grupo para mejorar al sistema completo. Sin embargo, se debe ser cuidadoso en que este apoyo social no se transforme en una búsqueda inoportuna de consenso que lleve a decidir realizar acciones sin considerar otras alternativas u omitiendo las consecuencias de estas (Kayes, 2004).

Por otro lado, es importante el desarrollo constante de una interacción entre los miembros que componen una organización para que un sistema de roles pueda mantenerse vigente y no volverse obsoleto en un mundo en permanente cambio, ya que, tener a un compañero con quien realizar un intercambio de información facilita la construcción social, pues este aportará con ideas, juicios y datos complementarios a los propios o completamente disímiles (Weick, 1993), enriqueciendo la calidad del desempeño individual y grupal. Por esta razón, la interacción respetuosa depende de la intersubjetividad, por una parte, porque existe un intercambio entre dos individuos comunicados y, por otra parte, porque este intercambio puede transformar al sujeto que entrega y recibe información (Wiley, 1988, p. 642, citado en Weick, 1993). Sin embargo, que exista interacción respetuosa en contextos de normalidad no garantiza que el sistema de roles sea invulnerable a los efectos de una crisis en una organización, pero

sí podría garantizar, por ejemplo, que la adaptación y el surgimiento de soluciones creativas pueda brotar de forma más asequible que en aquella organización que no ha desarrollado este tipo de interacción (Weick, 1993).

En relación con lo anterior, la interacción respetuosa se beneficiaría con el grado de intimidad que debería existir entre los miembros del sistema, que posibilita crear lazos emocionales entre ellos ayudando a mantener algún grado de control ante el pánico producido por la exposición de un obstáculo en la vida organizacional; favoreciendo en un pensamiento de mayor claridad dentro del grupo para idear soluciones. Es lo contrario a lo que Eisenberg (1990, p. 160, citado en Weick, 1993) denominó “*Nondisclosive Intimacy*” que se origina cuando no existe un conocimiento profundo del otro en la organización, es decir, cuando no existe un revelamiento mutuo de la intimidad de parte de sus integrantes.

3. DINÁMICAS DE GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES

3.1. El grupo y la tarea primaria

Los grupos se establecen debido a que tienen un propósito, una actividad donde “cada miembro coopera (...) de acuerdo con sus capacidades individuales. (...) Esta actividad va aparejada a una tarea” (Bion, 1980, p. 117).

Con el objetivo de alcanzar la sobrevivencia, un grupo debe poseer una tarea primaria (Rice, 1963, citado en Turquet, 1985) conocida por cada uno de sus integrantes, que considere la interacción con el entorno y la cooperación grupal en su origen, en su implementación y en su cumplimiento, de acuerdo a las habilidades de cada miembro (Turquet, 1985). Esta interacción que debe tener la tarea primaria con el mundo externo que rodea a la organización, se vincula a lo que el sistema hace a diario para reunir los recursos del entorno (Hirschhorn, 1999).

Un atributo esencial que origina el conocimiento de la tarea primaria es la claridad de los aspectos involucrados con ella (funciones, encargados, subordinados, entre otros elementos), permitiéndole a la organización poder definirse; por ello, debe existir una estructura adecuada que posibilite sostener a la tarea primaria (Turquet, 1985). La claridad debe ser parte de la naturaleza de la tarea primaria, pues esta última establece objetivos concretos del funcionamiento de la organización y las prácticas esperadas por ella; atendiendo a sus operaciones. Sin embargo, la tarea primaria no atiende en los

procesos que facilitan la toma de decisiones (Hirschhorn, 1999), como sí lo hace en las operaciones.

En la medida que se logren las actividades relacionadas con el cumplimiento de la tarea primaria, la probabilidad de desintegración del grupo se reduce, así como se hace innecesaria la búsqueda de tareas primarias alternativas a la tarea primaria original por la cual fue conformado el grupo. De esta manera, la resistencia del sistema se ve fortalecida (Turquet, 1985).

Por otra parte, pese a que en una organización podría existir la presencia de múltiples tareas primarias, el grupo debe terminar optando solo por una, aquella que será principal y global, convirtiéndose en el objetivo central de la organización; de no ser así, comenzarán a emerger contradicciones entre las diversas tareas de una misma organización (Turquet, 1985), chocando entre sí, en donde, finalmente, los productos que se esperan que origine la tarea primaria no obtendrán los resultados que el grupo estima.

En relación con esta multiplicidad de alternativas de tarea primaria, cuando la organización encara cierta probabilidad de hacer una mala elección de alguna, estando atrapada y afectada entre diversas concepciones de esta, Hirschhorn (1999) menciona que existe un “riesgo primario”, donde la tarea primaria que finalmente se escoge es imposible de gestionar por el grupo. Bajo la presencia de este “riesgo primario” se hace manifiesta ambivalencia (Hirschhorn, 1999), es decir, incapacidad de elección y falta de convencimiento para escoger una determinada tarea primaria, enfrentando lo doloroso

que puede ser para la organización la renuncia a alguna opción; así como también se manifiestan mecanismos defensivos, como condenar moralmente (Hirschhorn, 1999) a aquellos que demuestran ansiedad a causa de la presencia de este “riesgo primario”.

3.2. Estados mentales intervinientes en la organización

Inicialmente, se introdujo el concepto de socioanálisis describiendo su utilidad para el estudio del comportamiento grupal dentro de las organizaciones. Dentro de esta disciplina, es de gran relevancia la contribución de Wilfred Bion introduciendo dos conceptos (Bain, 2013) que manifiestan diferentes patrones de conducta, pensamientos y sentimientos (French & Simpson, 2010) en contextos organizacionales, reconociéndolos tanto en la interacción de estos grupos con aquel individuo al que se reconoce como líder, en la efectividad con que se asume y ejecuta la tarea primaria –anteriormente definida- que posee este sistema y, finalmente, en la forma con que el grupo enfrenta la realidad existente (Stokes); con consecuencias en el desempeño global de un organismo. El primero de ambos criterios, corresponde a la “mentalidad de grupo de trabajo” y el segundo a la “mentalidad de supuestos básicos”.

Ambas mentalidades coexisten dentro de la vida grupal, es decir, no son excluyentes en el desempeño de las organizaciones (Bion, 1961, p. 154, citado en French & Simpson, 2010), pudiendo variar la dominancia que tenga alguna de estas en el grupo (French & Simpson, 2010). Incluso, en algunos contextos organizacionales, ambas

mentalidades pueden asistirse mutuamente sin que alguna perjudique el funcionamiento de la otra (French & Simpson, 2010), contrario a la situación que comúnmente podría ocurrir con la mentalidad de supuesto básico deteriorando el desarrollo de la mentalidad de grupo de trabajo, como se verá posteriormente.

A continuación, se explicarán con mayor profundidad ambas mentalidades, caracterizándolas y reflexionando en la manera en que estas pueden manifestarse dentro de la vida grupal y organizacional; enriqueciendo los aportes de Bion con enfoques complementarios de otros autores.

3.2.1. Mentalidad de Grupo de Trabajo

Bion (1961, p. 173, citado en French & Simpson, 2010) sostiene que la “mentalidad de grupo de trabajo” es caracterizada como un estado a nivel inconsciente ideal a alcanzar por los miembros de un grupo o equipo de trabajo, pues es aquella en donde este logra gestionar de una forma satisfactoria aquellos elementos del contexto organizacional que generan sentimientos de temor, de ansiedad, de incertidumbre o de resistencia, desarrollándose un “trabajo” efectivo en la organización.

Si bien, los individuos de un grupo poseen agendas ocultas propias, en esta mentalidad “confían en los mecanismos de control internos y externos para prevenir que estas agendas ocultas emerjan e interfieran con la tarea de grupo anunciada” (Bion, 1961, citado en Pretorius, p. 43).

Existe una relación recíproca entre esta mentalidad y la estructura de un sistema. Por un lado, mientras exista organización y estructura dentro del grupo, esta mentalidad puede permanecer constante dentro de la colectividad (McDougall, 1920, citado en Bion, 1980). Por otra lado, Bion (1980) establece que entre las funciones del grupo de trabajo está la de otorgar continuidad a la estructura social del sistema, apoyado en los planteamientos de Radcliffe Brown y Meyer Fortes.

Adicionalmente, McDougall (1927) propone cinco condiciones para alcanzar un nivel de vida mental colectiva superior. (1) La primera condición corresponde a un grado de continuidad de la existencia del grupo formal (continuidad del sistema de posiciones) y/o material (continuidad de los mismos integrantes); dándose ambos tipos de continuidad en grupos caracterizados por un mayor desarrollo. (2) La segunda condición corresponde a formar una mente colectiva con una idea apropiada del grupo y de su naturaleza, funciones, capacidades, composición y relaciones; creando una autoconciencia de la mente grupal que permite convertir los sentimientos del grupo en acciones; permitiendo que cada integrante tenga claridad de los objetivos del grupo (McDougall, 1927, citado en Bion, 1980). (3) La tercera condición corresponde a la interacción del grupo con otros grupos idénticos que pueden poseer diferentes propósitos, tradiciones y costumbres; estimulando el autoconocimiento y la autoconfianza organizacional. (4) La cuarta condición corresponde a la existencia de tradiciones, costumbres y hábitos en los miembros del grupo que determinan las relaciones entre estos y en el grupo como un todo. Y, por último, (5) la quinta condición corresponde a la organización del grupo, tanto en la diferenciación como en la

especialización de las funciones de los individuos y subgrupos. El motivo de hacer mención de estos cinco atributos de vida mental colectiva superior corresponde a que la visión de grupo organizado que posee McDougall es idéntica a la visión que Bion conceptualiza bajo el término de “grupo de trabajo”, como este último reconoce (Bion, 1980).

Aquí, el grupo alcanza un nivel de cooperación donde cada persona trabaja de forma consciente e incluso inconsciente con sus pares dentro del grupo (Bion, 1961, p. 116, citado en French & Simpson, 2010), pero mantienen parte de su individualidad (Bion, 1961, citado en Pretorius) que impide generar una colusión destructiva. Es decir, el grupo trabaja en la tarea primaria que lo caracteriza, evaluando la efectividad de esta (Stokes), combinando sus habilidades para solucionar problemas y decidir (Sandigo, 1991, citado en Pretorius), valorando la diversidad y, comprendiendo la relación psíquica, política y espiritual del grupo en que participan (Bain, Gould & Lawrence, 1996, citado en Pretorius) que determinará la forma en que deben llevar a cabo los objetivos que la colectividad debe alcanzar.

En esta mentalidad, “el tiempo es intrínseco” (Bion, 1980, p. 139), existiendo una consciencia realista de este elemento (French & Simpson, 2010), utilizándolo de forma apropiada, sin desperdiciarlo para el logro de la tarea primaria. Es decir, aquí el tiempo adquiere un significado para el grupo, siendo relevante dentro del desarrollo que impide la decadencia de este (Bion, 1980).

También, es posible señalar que bajo este nivel mental existe una comunicación verbal racional, entendiendo el uso de los símbolos que están presentes implícitamente en este tipo de comunicación (Bion, 1980), es decir, el intercambio de pensamientos presente en las relaciones de los individuos tiene un fin y está conectado con la realidad. Esta capacidad simbólica distingue a la mentalidad de grupo de trabajo de la mentalidad de supuesto básico, ya que en la primera se genera un trabajo efectivo y no una fantasía de trabajo, como ocurre en la segunda.

Para Bion (1961, p. 100, citado en French & Simpson, 2010), el grupo de trabajo puede movilizar vigor y vitalidad. Estos últimos aspectos son de gran relevancia, por ejemplo, en equipos de trabajo que enfrentan condiciones adversas e incluso, catastróficas.

Esta mentalidad busca lograr el desarrollo (Armstrong, 2005, p. 142, citado en French & Simpson, 2010), aceptando el dolor (Bion, 1961, p. 61, citado en French & Simpson, 2010) de reconocer y asumir la “verdad” dentro del grupo y, administrando las tensiones entre lo colectivo y lo individual, es decir, gestionando las diferencias entre sus agentes (French & Simpson, 2010), dejando el camino de la evolución de esta colectividad abierto en la medida que exista comprensión de la realidad, tolerancia al cambio y modificación del comportamiento y de la acción, de ser necesario. Asumir la “verdad” dentro del grupo será un requisito para evaluar los resultados de actuar dentro de una realidad que no es entendida completamente por su magnitud, presentando incertidumbre; y enfrentar esta “verdad” permitirá el crecimiento organizacional y

emocional (Symington & Symington, 1996, p. 114, citado en French & Simpson, 2010). La realidad mencionada está asociada con el propósito o con la concepción a nivel mental de la tarea del grupo (Armstrong, 2005, p. 145, citado en French & Simpson, 2010), así como con las relaciones presentes en este (French & Simpson, 2010).

La acción le permite a este nivel mental mantener el contacto con la realidad externa de la tarea y del grupo (French & Simpson, 2010), siendo en la figura del líder en quien recae este rol (Bion, 1961, p. 178, citado en French & Simpson, 2010); a diferencia de la mentalidad de supuesto básico donde al líder no se le exige establecer este vínculo con la realidad (Bion, 1980). Entonces, el líder del grupo de trabajo es elegido por los integrantes del sistema al que pertenece precisamente para realizar la tarea por la cual esta entidad fue conformada (Stokes).

3.2.2. Mentalidad de Supuesto Básico y su uso aberrante

Un efecto contrario a los atributos de la “Mentalidad de Grupo de Trabajo” se revela dentro de lo que Bion denomina como un estado mental regresivo, reconocidos también como mecanismos primarios de relación (Gould, 1997; Sutherland, 1985, citado en Pretorius) o “Mentalidad de Supuesto Básico”.

Estos supuestos básicos, manifestados dentro del grupo completo, derivan en actividades mentales que pueden obstruir, diversificar y, de manifestarse

sofisticadamente, asistir a la tarea primaria del grupo; siendo comportamientos instintivos de los individuos que conforman el sistema (Bion, 1980).

En contraste, mientras la “mentalidad de grupo de trabajo” genera un desempeño efectivo de la tarea primaria, como ya se mencionó con anterioridad, actuando bajo la influencia de “supuestos básicos” en su forma aberrante o nociva se expresa un proceder defensivo de los agentes que conforman al grupo, presentándose evasión de la actividad y en donde, sentimientos como la ansiedad, el miedo, el odio, la culpa, entre otras emociones, dominan al colectivo completo, que termina desenvolviéndose en una “colusión grupal inconsciente” (Eisold, 2005b, p. 359 citado en French & Simpson, 2010, p. 1861). Debido a lo anterior, sus miembros caen en una unidad indiferenciada (Bion, 1961, citado en Pretorius), despreciando aquellos aspectos que distinguen a cada uno, lo cual provoca estancamiento impidiéndole avanzar en sus objetivos y tarea primaria que, pese a ser conocida por el grupo, prefiere ignorarla o realizarla de una manera que no es óptima para la totalidad del grupo. Así, se paraliza la capacidad de generar reflexión dentro de este grupo, priorizando en el objetivo de “satisfacer las necesidades inconscientes de sus miembros mediante la reducción de la ansiedad y conflictos internos” (Stokes, p. 3). Es esta misma paralización la que determina que, bajo la presencia de esta mentalidad, el grupo pierda su capacidad de crítica, su tolerancia ante la frustración y su contacto permanente con la realidad interna y externa (Stokes); y a su vez, impide la cooperación en este (Bion, 1980).

El estancamiento que se señala antes, está relacionado a lo que Bion (1980, p. 129) menciona como “la ausencia de todo proceso de evolución” que inhiben el desarrollo del grupo cuando se está bajo la influencia de un supuesto básico; pues existe temor y sufrimiento grupal de asumir este desarrollo y aunar fuerzas para lograrlo, lo que deriva en un incentivo perverso para que la colectividad haga un uso aberrante del supuesto, donde la ansiedad o ansiedad psicótica es tan elevada dentro del grupo que termina por impulsarlo a usar un mecanismo de defensa contra ella, y con mayor estímulo si el grupo carece de la organización que le da estabilidad a la mentalidad de grupo de trabajo.

Sin embargo, es relevante recalcar que no es la mera presencia de las emociones antes mencionadas en una organización las que determinan categorizar a un grupo en esta actividad mental, sino la manera en que el grupo gestiona estas emociones, presentes o ausentes, es decir, su capacidad contenedora que minimizará la probabilidad de que este supuesto se manifieste dentro de esta comunidad (French & Simpson, 2010); por esta misma razón, Bion (1980) ejemplifica que; la ansiedad presente en un supuesto básico de dependencia (que se explicará posteriormente) difiere de la ansiedad que el grupo puede sentir bajo un supuesto de apareamiento (también se caracterizará más adelante).

Estos comportamientos inconscientes, de acuerdo a Bion (1961, p. 96, citado en French & Simpson, 2010), se presentan en un momento dado, y a medida que se ejecuta alguno anula la posibilidad de que se manifieste otro de distinto tipo.

Aquí, no existe una consciencia realista del tiempo de la tarea (French & Simpson, 2010), es decir, se pierde tiempo en dinámicas que no aportan o van en detrimento de la tarea primaria, perdiéndose el foco en ella y en su dimensión temporal-espacial. Por tanto, como señala Bion (1980), bajo esta mentalidad existe una relación distorsionada hacia el tiempo, donde este elemento no se reconoce.

Por otra parte, y en relación con las características del liderazgo dentro de esta mentalidad, el líder se encuentra presente en cada uno de los supuestos básicos en diferentes formas y muchas veces podría no estar personificado en un individuo, siendo asociado a una idea o a algún objeto (Bion, 1980).

Los líderes presentes en un grupo bajo la influencia de este estado mental serán validados en la medida que compartan y respondan a las proyecciones de sentimientos que los seguidores le transmiten dentro de este dañino contexto. Así, sacrifican su individualidad para cumplir las expectativas que el grupo de supuesto básico le demanda (Bion, 1980). De esta forma, el grupo lo manipula para que este pueda satisfacer sus ansiedades (Stokes) y evadir los aspectos que el grupo prefiere ignorar porque generan algún grado de perturbación, y porque esta colectividad, operando bajo algún supuesto básico, carece de la capacidad o de la voluntad para administrar estos aspectos de forma prudente; por ello, el grupo actúa pasivamente esperando que sea aquel líder personalizado el único que realice todo lo que esté a su alcance para cumplir con la tarea primaria (Turquet, 1985) en la cual también debería participar el grupo completo.

Además, cada supuesto básico agrupa diferentes emociones, pensamientos y proyecciones de los miembros hacia el líder de estos grupos, pero la característica común es la evasión de la tarea primaria.

A diferencia de la mentalidad de grupo de trabajo, en supuesto básico se expresa resistencia no solo a la posibilidad de cambio, sino que también, ante la exposición que se hace de la “verdad” en la colectividad, temiendo enfrentar la realidad y el dolor vinculado al contexto en el que se desenvuelve el grupo, lo que termina reduciendo la capacidad de desarrollo de este, principalmente, por la desconfianza hacia la mejora de la situación actual, terminando por ocasionar una atmósfera de ilusión (French & Simpson, 2010) de bienestar que no conduce a resultados favorables. El grupo prioriza en mantener las relaciones y su continuidad (Stokes) que, por cierto, son atributos importantes dentro de la vida de este, pero que deberían ser un apoyo y no estar por sobre la consecución de la tarea primaria a la cual se debe responder.

Mientras no se identifiquen la intervención y las consecuencias de las fuerzas inconscientes que proveen estos estados mentales de los cuales el grupo está siendo víctima, se hace imposible mitigar los efectos de estos (Colman & Bexton, 1975, citado en Pretorius). Y cuando esto no ocurre, las organizaciones tienden a fracasar en el cumplimiento de su tarea primaria, tendencia aún mayor en circunstancias de crisis (Turquet, 1985).

De esta forma, el grupo se expone al riesgo de reducir su sobrevivencia, pues si bien, el grupo puede sentir una fantasía de felicidad y de trabajo que se extenderá en el corto

plazo ante la ficticia creencia de una tarea y una realidad que lo beneficia -en donde, por ejemplo, el grupo se reúne a discutir en una dinámica de conflicto que se considera erróneamente como trabajo-; el desarrollo y la adaptación se ven menoscabados ante el sacrificio de racionalidad a la que el equipo se somete (Turquet, 1974, citado en Stokes) bajo un pensamiento primitivo, ya que “los grupos de supuesto básico están incapacitados para tolerar (...) evolución” (Bion, 1980, p. 126), a causa de los elementos antitarea que son contagiados a todos los integrantes, por la manifestación del supuesto y la inhabilidad de gestionarlo en la dirección correcta.

3.2.3. Tipos de Supuestos Básicos y sus efectos nocivos para el grupo

Bion plantea tres tipos de supuestos básicos presentes en los grupos; (1) el supuesto básico de dependencia (baD, por sus siglas en inglés; *basic assumption dependence*); (2) el supuesto básico de lucha y fuga (baF, por sus siglas en inglés; *basic assumption fight-flight*) y (3) el supuesto básico de apareamiento (baP, por sus siglas en inglés; *basic assumption pairing*).

3.2.3.1. Supuesto Básico de Dependencia (baD)

Dentro del Supuesto Básico de Dependencia; el grupo reunido se somete extremadamente al líder de quien se nutre material y espiritualmente (Bion, 1980), y los cambios son resistidos. La organización pierde la posibilidad de desarrollarse, pues el grupo se configura bajo un manto de sobreprotección de parte del líder que busca impedir que en su rol los dirija hacia la tarea (Stokes). El grupo se considera a sí mismo

inmaduro e incompetente (Sutherland, 1985, citado en Pretorius), sintiéndose culpable y deprimido, refugiándose en un líder del pasado (Bion, 1980) que provee seguridad y tranquilidad, y al que elevan a una posición paternalista, lo que estimula su percepción de fracaso en caso de no cumplir con las expectativas que el grupo deposita en él (Pretorius), pudiendo ser considerado como un ser malvado por no mostrar evidencia de la condición de deidad que el grupo ha configurado en él (Bion, 1980, p. 122).

Como el líder puede adquirir la forma de una idea o un objeto en este tipo de supuesto básico, un ejemplo de aquello es cuando la figura de liderazgo podría ser asociada a una bitácora o especie de “biblia” que permita recordar al grupo su desempeño en situaciones pasadas, ya que este objeto satisface en mayor medida los sentimientos de dependencia de los integrantes en relación a una persona validada como líder, aunque evidentemente esto impedirá la creatividad dentro del grupo (Bion, 1980).

3.2.3.2. Supuesto Básico de Lucha y Fuga (baF)

Dentro del Supuesto Básico de Lucha y Fuga, el grupo puede tomar la opción tanto de huir o combatir las responsabilidades que involucran sus actividades y las amenazas que cree enfrentar (Brown, 1985, citado en Pretorius), dado que sus integrantes responden a una fantasía paranoica (Pretorius). El grupo que actúa bajo la atmósfera de este supuesto genera “una descarga de odio que encuentra salida en ataques destructivos dirigidos a un supuesto enemigo, o en huir del objeto aborrecido” (Bion, 1980, p. 132).

La lucha se manifiesta criticando constantemente (Stokes), así como experimentando sentimientos de envidia, boicoteo y una fuerte rivalidad (Grinberg, 1985, citado en Pretorius) y la huída o fuga se manifiesta; evitando el objetivo de esta organización (Stokes), a través de la indiferencia hacia otros miembros del grupo, o por medio de enfermedades y renunciaciones (Pretorius); pues se asume que de estas maneras el grupo podrá preservarse (Bion, 1970, citado en Pretorius). Los integrantes de la colectividad esperan que el líder pueda identificar el peligro que hace vulnerable la sobrevivencia del grupo, motivándolos a atacar estos riesgos (De Board, 1978, citado en Pretorius).

Los analistas que trabajan con grupos con tendencia a convivir bajo la presencia de este supuesto básico ven bloqueados sus esfuerzos de solucionar los comportamientos derivados de aquella mentalidad, por el odio emergente o la evasión hacia cualquier acción en que los miembros del grupo deban enfrentar sus dolores internos o que pueda alterar su *statu quo* (Bion, 1980).

3.2.3.3. Supuesto Básico de Apareamiento (baP)

Dentro del Supuesto Básico de Apareamiento o Emparejamiento; existe una “atmósfera de expectación llena de promesas” (Bion, 1980) desde donde se origina este estado mental. En esta mentalidad, el grupo percibe que el vínculo entre el líder y alguna persona, o alguna pareja dentro de él, traerá la salvación a las dificultades y al dolor que significa enfrentar la realidad de la organización, siendo esta visión de futuro un mecanismo de defensa para evadir la situación actual (Stokes), ya que esta pareja es construida inconscientemente por el grupo para distraerlos de los sentimientos

perturbadores que algún hecho compartido les genera (French & Simpson, 2010). Así, los miembros “pierden su concentración y foco en el propósito del grupo, colocan sus esperanzas en el par, mientras se vuelven pasivos y no se involucran con el trabajo” (French & Simpson, 2010, p. 1869).

Como ya se adelantó anteriormente, en este supuesto surge una ilusión y expectativa de salvación futura, emergiendo un “sentimiento de esperanza en el presente inmediato” (Pretorius, p. 46) como evidencia de la existencia del grupo bajo esta mentalidad (Bion, 1980), “una utopía que resolverá todos sus problemas de existencia y librárá de las ansiedad y temores” (Grinberg, 1985, citado Pretorius, p. 47), utopía que puede recaer en una idea o una persona -como ya se señaló en relación a la forma que puede adquirir el líder del grupo de supuesto básico- y que, según sus integrantes, los librárá de aquellas emociones negativas de odio o destrucción creadas por ellos mismos (Bion, 1980).

En este supuesto, es el líder quien “debe promover la esperanza de que el futuro será mejor” (Stokes, p. 5), pues la actividad en curso es animada a través de este sentimiento de esperanza (Turquet, 1985); aunque en algunas ocasiones se requiere que la figura del líder aún no aflore, para que el grupo se mantenga bajo esta percepción de esperanza mesiánica, es decir, un líder futuro (Bion, 1980) que solucionará los conflictos que el grupo vive en el ahora. Sin embargo, de acuerdo a Bion (1980), para los analistas; el problema de estos grupos, ocasionado por esta ilusión de esperanza compartida en él, debe solucionarse en el presente.

Un uso aberrante, ejemplificado por Stokes dentro de este mismo contexto, sería el origen de un grado de colusión que impida cuestionar si este tipo de sentimiento esperanzador efectivamente está gestando un aporte para el proceso, donde la esperanza es malentendida como una cura en sí mismo sin estar realmente relacionada con la tarea primaria presente del par de individuos percibidos como salvadores y del grupo completo.

Cuando se está en presencia de un uso aberrante del supuesto básico de apareamiento, se genera esta colusión ya señalada en el ejemplo previo, donde la pareja dentro del grupo evita la verdad y no la busca, atendiendo a la misión que posee el grupo, pero no así a los medios que permitirían alcanzarla (Stokes).

3.2.3.4. El cuarto supuesto básico: El Supuesto Básico de Unidad

Si bien, por lo general, se estudian los tres supuestos básicos anteriormente señalados; Pierre Turquet plantea la existencia de un cuarto supuesto básico que puede intervenir en el estado mental grupal de una organización, al cual denominó Supuesto Básico de Unidad (baO, por sus siglas en inglés; *basic assumption oneness*); donde “cuyos miembros buscan juntarse en una poderosa unión con una fuerza omnipotente, altamente inalcanzable para dejar la propia participación por una participación pasiva, y de ese modo sentir existencia, bienestar e integridad” (Turquet, 1985).

Además, esta mentalidad puede manifestarse de forma transicional en un equipo (Bain, Gould, & Lawrence, 1996), en los cuales;

Los miembros buscan participar en una unión poderosa, omnipotente y monolítica, que lleva al sujeto a renunciar a su individualidad en pos de sentir una existencia de bienestar derivada de la unidad del grupo, (...) los individuos se ven envueltos en sentimientos oceánicos, donde todos se sienten unidos con todos, en un estado de indiferenciación (Turquet, 1974, citado en Acuña A. & Sanfuentes A., 2006, p. 11).

Es decir, los individuos que conforman el grupo buscan construir una unidad completamente rígida que permite contener las ansiedades y que genera en ellos un estado de comodidad que, al mismo tiempo, traslada a sus integrantes hacia la pasividad y estos “se pierden en los sentimientos de unidad” (Turquet, 1985). Esta extrema unidad homogeniza al sistema, es decir, la organización pierde la heterogeneidad que es óptima para el grupo de trabajo (Hopper, 2003), lo cual fortalece a este estado psíquico y lo vuelve difícil de romper, ya que el grupo siente que esta unidad calma la ansiedad de “experiencias catastróficas de disolución y desorden, ambas afectando tanto el sí mismo como el contexto social donde éste se ubica” (Krantz, 2008, p. 20).

Por lo general, este supuesto se asocia a situaciones donde se expresa el misticismo y una conciencia cósmica (The Tavistock Model). Asimismo, se señala que dentro de este cuarto supuesto los miembros de un grupo forman “parte de una inclusión salvacionista” (Turquet, 1985), ejemplificándose que este operaría en situaciones en que las personas religiosas se entregan a movimientos carismáticos³, donde esta multitud de personas desea ser una sola e iguales hacia Dios (Turquet, 1974, p. 357, citado en Bain et al., 1996) que las lleva a seguir al líder de algún culto (Brown, 2003) cuando esta unidad es personificada en un individuo (Turquet, 1985). En relación con lo anterior, Turquet

³ Grupos cristianos que enfatizan la oración en común.

(1974, citado en Hopper, 2003) señala la probabilidad de que los líderes de grupos donde predomina este supuesto, precisamente serían del tipo carismáticos⁴.

3.2.3.5. El quinto supuesto básico

Este supuesto básico introducido por Lawrence (1996, citado en Pretorius), se opone radicalmente al cuarto supuesto básico planteado por Turquet que anteriormente fue descrito.

En el Supuesto Básico de Sí Mismo (baM, por sus siglas en inglés; *basic assumption me-ness*), la única realidad que el individuo toma en cuenta es la propia, originando una “cultura de egoísmo”, ya que la persona es consciente de sus propios límites, protegiéndolos de la interacción con otros (Bain et al., 1996). Acá, se enfatiza en la separación por esta consideración de la propia realidad como única, que ya se mencionó, existiendo una negación de las realidades externas que podrían inquietar y provocar temor en la persona (Lawrence, 1996, citado en Pretorius) o ansiedad, primando la individualidad por sobre la colectividad, pues la individualidad es la que genera confort. A diferencia de los tres supuestos básicos planteados por Bion, en el quinto supuesto el individuo sí es reconocible, pero no así el grupo (Bain et al., 1996); imponiéndose solo las preocupaciones particulares y rechazando todo tipo de actividad grupal (Lawrence, 1996, citado en Pretorius). Las relaciones en este supuesto tiene un fin instrumental (Bain et al., 1996), sin permitir el carácter afectivo en estas, ya que los sentimientos derivados de ello podrían generar incertidumbre en el individuo; recurriendo o buscando

⁴ Para Max Weber (citado en Arriagada Rodríguez); la autoridad carismática se otorga a personas debido a sus características personales, como honorabilidad y rectitud en el actuar.

a los otros solamente como mecanismo de protección personal (Bain et al., 2000, citado en Acuña A. & Sanfuentes A., 2006).

3.2.4. Los Usos Sofisticados de los Supuestos Básicos

Tal como se mencionaron, con anterioridad, los efectos dañinos debido a usos aberrantes de los supuestos básicos en contextos grupales que terminan por debilitar el desempeño de una organización y la efectividad con que ejecuta su tarea primaria, Bion (1961, citado en Stokes, p. 8) también propone que “un grupo puede utilizar la mentalidad de supuestos básicos de un modo sofisticado, movilizandole las emociones de un modo constructivo para llevar a cabo la tarea primaria”, es decir, que estos supuestos básicos pueden manifestarse de tal forma que una colectividad pueda sacar provecho de estos, siendo movilizadole como apoyo al trabajo del grupo, otorgándole vitalidad, calidez y cohesión al sistema (Turquet, 1985). Tal como señala Bion (1980); existen situaciones en que la mentalidad de supuesto básico puede asistir la actividad del grupo, conviviendo en armonía con la mentalidad de grupo de trabajo, pero en donde triunfa este último estado mental, es decir, el sistema exitosamente puede “manejar el supuesto básico previniendo el bloqueo del grupo de trabajo” (Bion, 1980, p. 138).

Tanto William McDougall, como San Agustín abordaron este funcionamiento recíproco entre el grupo de trabajo y el grupo de supuesto básico expresado en este uso sofisticado de una organización; donde el primero considera la capacidad que tiene la

mentalidad de supuesto básico para reforzar el contacto con la realidad externa que posee la mentalidad de grupo de trabajo. En el caso del segundo; a través de su interés de desarrollar una técnica donde el grupo de trabajo se contacte permanentemente con la mentalidad de supuesto básico (Bion, 1980).

De acuerdo a Freud (1921, p. 41, citado en Bion, 1980, p. 127), bajo un uso sofisticado el grupo es “proclive a estimular la actividad de un determinado supuesto básico”. Esto implica que la acción a ejecutar por el grupo debe ser traducida en función de la mentalidad de supuesto básico y no viceversa; es decir, el supuesto básico se presta para la acción manteniendo el contacto con la realidad (Bion, 1980); donde los grupos deben analizar de qué forma algún tipo de supuesto básico particular podría apoyar a la tarea primaria que posee.

En relación con lo anterior, se puede señalar que cada uno de los supuestos básicos tiene asociado una mentalidad de grupo de trabajo (French & Simpson, 2010) y a la presencia de este último estado mental dentro de estos mecanismos defensivos se les denomina “usos sofisticados”. Ya lo decía Bion (1980, p. 125); “las funciones del grupo de trabajo están siempre ligadas con los fenómenos de supuesto básico”. Tal como señala Menzies-Lyth (2002, p. 29, citado en French & Simpson, 2010); un uso sofisticado de un supuesto básico corresponde a una mentalidad de grupo de trabajo; pero eso no significa que no pueda existir dependencia, lucha o fuga o apareamiento.

En la medida que exista claridad en la tarea primaria que el grupo debe realizar y la forma en que esta puede lograrse, facilitando su cumplimiento, se maximizará la

probabilidad de lograr un uso sofisticado de un supuesto básico dentro de un equipo (Stokes), en donde el supuesto básico no desviará al grupo de su propósito, estando al servicio de la tarea (French & Simpson, 2010).

Por otro lado, Bion (1980) menciona que se puede hablar de uso sofisticado de un supuesto básico; en la medida que la función de un subgrupo operando bajo la mentalidad de algún supuesto básico no obstaculiza la tarea del grupo mayor o sistema al que pertenece. Además, enfatiza en su convicción de que un grupo puede conseguir un elevado nivel intelectual siempre que sea consciente y no evada las emociones que los supuestos básicos hacen brotar en cada integrante, entendiendo el carácter asistencialista que puede tener la mentalidad de supuesto básico sobre la mentalidad de grupo de trabajo.

Para ejemplificar de forma concreta diferentes aplicaciones de uso sofisticado de supuestos básicos, se mencionarán algunos casos para cada uno de los supuestos básicos señalados anteriormente.

3.2.4.1. Uso sofisticado del Supuesto Básico de Dependencia (baD)

Bion (1980) analiza el caso de una Iglesia para elaborar su concepto de uso sofisticado en este supuesto, estableciendo que en estas instituciones el grupo agradece a la deidad, correspondiente a su creencia, por el logro de una tarea compleja. Otro caso donde también aplica este uso es dentro de hospitales, donde se fomenta que los pacientes puedan crear un vínculo de confianza con sus médicos y enfermeras,

entregándose y dependiendo de estos últimos (Stokes). En síntesis, esta dependencia produce trabajo productivo entre el líder y el grupo, y no un estancamiento dentro del grupo, es decir, no está en conflicto con el sistema; como señalan French & Simpson (2010), lo cual sí ocurriría en un uso aberrante del supuesto. Estos últimos autores también ejemplifican el uso sofisticado en un líder que es autorizado por el grupo para guiarlos y que clarifica sus roles.

3.2.4.2. Uso sofisticado del Supuesto Básico de Ataque y Fuga (baF)

Un ejemplo elaborado por Bion (1980) donde se manifiesta un uso sofisticado dentro de este tipo de supuesto básico corresponde al ejército en el que, por la naturaleza de su tarea, el pánico se encuentra en presencia permanente. Esto permite al grupo militar mantenerse en estado de alerta (Stokes), más aún en situaciones que realmente debe enfrentar un ataque o batalla. French & Simpson (2010) aportan con otro ejemplo para este uso sofisticado que ocurriría en una lucha ardua hacia el logro de un desafío impuesto.

3.2.4.3. Uso sofisticado del Supuesto Básico de Apareamiento (baP)

Ciertamente este supuesto, al igual que los anteriores, puede tener usos sofisticados y aberrantes. El primero de estos usos, Stokes lo ejemplifica dentro de la relación terapéutica donde se promueve un sentimiento de esperanza en el tratamiento que establece el terapeuta con su paciente, cuya finalidad es evitar retrocesos.

Por otra parte, la idea dentro del grupo de esta pareja existente -mencionada en la definición del supuesto básico de apareamiento- que genera una “expectativa esperanzada”, puede influir en que el grupo trabaje duro y realistamente (Bion, 1961, p. 157, citado en French & Simpson, 2010); fenómeno que Thomas N. Gimore (1999, p. 3, citado en French & Simpson, 2010) denomina “par productivo”; donde se combina la buena química interpersonal con el entendimiento intelectual en pos de la misión que tenga el grupo, y no para crear una ilusión de esperanza que genera placer momentáneo en él. Esto queda más claro con el ejemplo propuesto por French & Simpson (2010), cuando se hace uso de la amistad como una base para que pueda surgir el pensamiento conjunto. Así, lo anterior permite que emerja en los grupos una cultura de colaboración (French & Simpson, 2010) efectiva.

Este “par productivo” es relevante en contextos organizacionales por los efectos y acciones benéficas que puede materializar dentro de los grupos, por ejemplo; ayudándolos a enfrentar la realidad y la verdad, construyendo una esperanza realista (French & Simpson, 2010), ayudándolos a valorar las habilidades especializadas de cada miembro, generando confianza y franqueza en las relaciones, y posibilitando el origen de pensamientos, de tal forma que el grupo se abra paso a la innovación y al actuar en conjunto (Gilmore, 1999, citado en French & Simpson, 2010).

En relación con lo anterior, Krantz en “Socioanálisis: un método para pensar sistémicamente sobre las relaciones de trabajo” introduce otro caso que se podría considerar como una forma alternativa de uso sofisticado del supuesto de apareamiento.

Esto corresponde a lo que él denomina “la pareja de gestión” que se da en organizaciones entre un jefe y un subalterno, es decir, existe un relación jerárquica de por medio, y se hablaría de un uso sofisticado en la medida que esta pareja sea “productiva-creativa, evolucionando y estimulándose mutuamente” (Krantz, p. 3) y si dentro de la organización existen “muchos emparejamientos creativos, a medida que el liderazgo va variando entre los miembros del grupo” (Krantz, p. 9). De esta forma, el grupo se aleja del uso aberrante del supuesto donde, tal como señala el mismo autor, la pareja sería absolutamente idealizada haciendo que los miembros que la conforman evadan o ignoren los aspectos que producen malestar en su relación de dúo.

Otro ejemplo mencionado por Bion (1980) donde se hace un uso sofisticado del supuesto básico de apareamiento es dentro de la aristocracia, ya que esta ve satisfecha su esperanza a través del vínculo con asuntos de alcurnia, es decir, mediante la pertenencia a este subgrupo. En otras palabras, el atributo de uso sofisticado está relacionado con el hecho de que la sociedad proyecta en la aristocracia -que es un grupo social con una tarea particular- la ilusión de un heredero, en el cual se deposita esta esperanza; situación que operó durante muchos años.

3.2.4.4. Uso sofisticado del Supuesto Básico de Unidad (baO)

Este tipo de supuesto es necesario dentro de la experiencia de cada individuo para que pueda considerar dentro de su desempeño en alguna tarea la realidad de su par, de su compañero, y poder conectarse con esta, por ejemplo, en un contexto religioso, participando de un retiro (Bain et al., 1996), de ahí que Turquet (1985) mencione como

uso sofisticado del supuesto; “los misterios”. También se ejemplifica el uso sofisticado en la participación dentro de la multitud de un grupo de hinchas de fútbol (Brown, 2003).

3.2.4.5. Uso sofisticado del Supuesto Básico de Sí mismo (baM)

Bain et al. (1996) también hace mención al ejemplo del retiro religioso para abordar el uso sofisticado que puede darse del quinto supuesto básico; ya que es necesaria una evaluación de la naturaleza de los propios sentimientos, como ejercicio de introspección y de apreciación de lo que se transfiere al mundo exterior, en el cual se participa. Así, el uso sofisticado del supuesto se presta como;

Un espacio mental temporal que necesitamos tener para estar fuera del mundo en una recuperación mental y espiritual (...), puede ser una retirada en uno mismo para ser capaz de hacer disponibles pensamientos (...) para poder estar atento a la realidad externa” (Bain et al., 1996, p. 16).

En el mismo documento que antes fue citado, sus autores mencionan el caso de una consultoría a una empresa que debe reorganizar sus recursos dentro de un mercado inestable, emergiendo un uso sofisticado cuando los subgrupos dentro de esta empresa redescubren a su capital intelectual, ampliando las alternativas en que este puede aportar.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Considerando los temas que antes se mencionaron, resulta interesante congregarlos y adentrarse en un análisis que tome en cuenta, tanto el estudio que los autores han hecho respecto a las dinámicas de grupo y, por otro lado, a los mecanismos de gestión de crisis en las organizaciones; considerando la alta exposición de la actividad minera a operar en circunstancias de permanente riesgo.

Si bien, una medida recurrente para solucionar este último aspecto, puede relacionarse a la capacitación oportuna de los trabajadores del rubro, sería relevante detenerse a reflexionar en la forma en que una mirada a los mecanismos inconscientes y mentalidades que están presentes en los grupos y en la cultura de trabajo minera, y que determinarán conductas observables, podría llevar a transformar ciertos comportamientos que son dañinos para un sistema en actos que podrían mejorar el desempeño de toda una organización.

De la misma forma, podría ser útil para una organización minera, comprender los elementos que aportarían vigor al sistema, resistencia y evitarían un potencial deterioro, tanto en pequeñas crisis cotidianas, como en grandes catástrofes; manteniendo una atención permanente en los cambios que el entorno experimenta.

Por esta razón, se toma el caso de los 33 mineros en Chile que quedaron atrapados en la mina San José de Copiapó, aquel 5 de Agosto del 2010. En este, se busca analizar el

fenómeno que corresponde a la dinámica de sobrevivencia en situación de encierro, bajo la hipótesis de que este grupo alcanzó y sostuvo una estructura sofisticada de trabajo en estas condiciones, revisando los elementos manifiestos en sus interacciones desde la versión de sus propios protagonistas; aquellos atributos asociados con el manejo de esta situación crítica y por otra parte, aquellos que pertenecen a características vinculadas con emociones y pensamientos que influyeron en la manera en que se desarrollaron; que emergen desde las entrevistas realizadas a seis de los 33 mineros.

A pesar de que se abordará un caso particular, dentro de la mediana minería, algunos de los aspectos que se analizarán son transversales, es decir, pueden ser aplicables a la gestión de personas de una organización genérica que busque comprender la forma adecuada de lidiar con un conflicto sin vulnerar su tenacidad y la diversidad de formas en que pueden operar los grupos o equipos de trabajo en ella.

METODOLOGÍA

Para efectos de esta investigación, se utilizó una metodología de enfoque biográfico (Aceves L., 1998) con alcance exploratorio, mediante la cual se buscó aportar con resultados significativos a una temática poco abordada, basándonos en el relato de vida para poder establecer hipótesis acerca de la experiencia vivida, recolectando datos con el propio entrevistado (Bertaux, 1999); en el contexto de investigación y estudio de la gestión de personas, el cambio y el desarrollo organizacional.

Se ha querido explorar el testimonio (Aceves L., 1998) de un grupo de 33 mineros en Chile, en relación a su experiencia de sobrevivencia durante el encierro a causa de un derrumbe en la mina San José; problematizando las dinámicas organizacionales a las que debieron recurrir para poder llevar a cabo esta misión, en conjunto con los elementos que permiten a los grupos, en términos generales, enfrentar contextos que, de no contar con ellos, podrían potencialmente destruirlos.

La temporalización de la investigación fue de corte transversal simple, debido a que se investigó las problematizaciones realizadas por el grupo de mineros en su situación de vida actual, respecto a la supervivencia y dinámicas grupales en los días de encierro, analizando solo un período de tiempo.

El trabajo de campo de la investigación se inició con una instrucción sobre el enfoque biográfico a partir de bibliografía pertinente sobre el tema. Posteriormente, se comenzó

la revisión de autores en relación al tópico de comportamientos de grupos, principalmente en lo que se refiere a; estados mentales y construcción de sentido en contextos de crisis para el origen de temas e hipótesis que pudieran ser verificados al momento de configurar las preguntas de una futura entrevista, y para el desarrollo de un marco teórico apropiado. Luego, se procedió a realizar una revisión de fuentes secundarias en prensa escrita, radial y canales audiovisuales, junto con libros; que ayudaran a adentrarse en el proceso de encierro y de rescate de los 33 mineros, complementando las hipótesis establecidas. Después, se realizó la elaboración de un guión temático, es decir, una pauta de entrevista semiestructurada (ver Anexo 1). Simultáneamente, se preparó al entrevistador para el proceso, en su capacidad de asociar elementos inconscientes (contradicciones o evasiones, por ejemplo) que pudiesen surgir en la entrevista, de tal forma, de poder asociarles libremente un significado (Jefferson & Hollway, 2000). Finalmente, se realizó la convocatoria de los participantes, comenzando por contactar al director del Museo Regional de Atacama (ya que en este se exhibe una muestra con objetos de los 33 mineros durante su encierro y elementos del rescate), Sr. Guillermo Cortés Lutz, quien facilitó la convocatoria de los primeros participantes y las instalaciones en Copiapó del museo para la ejecución de las entrevistas. Por otra parte, en la misma ciudad de Copiapó, la Fundación Los 33 proporcionó los datos e informó a parte de los 33 mineros sobre la investigación, y de esta manera, se realizaron nuevas entrevistas en el domicilio y en el museo con otros participantes.

Por otra parte, la estrategia de muestreo se llevó a cabo mediante un arranque intencionado (Ruiz O., 1996), es decir, un muestreo no probabilístico por conveniencia

(Salamanca Castro & Martín-Crespo Blanco, 2007), pues los investigados fueron escogidos a criterio de la investigación.

En términos generales, la muestra quedó conformada por seis de los 33 mineros, residentes en la ciudad de Copiapó. Esta ciudad fue escogida por motivo de accesibilidad a la información de la muestra, considerando que los mineros participantes en las entrevistas, habitan y trabajan en la región de Atacama.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los mineros:

Tabla 1: Descripción de mineros entrevistados

Nombre	Edad	Labor
Minero 1 (M1)	34 años	Mecánico
Minero 2 (M2)	47 años	Cargador de explosivos
Minero 3 (M3)	48 años	Cargador de explosivos
Minero 4 (M4)	53 años	Perforista
Minero 5 (M5)	57 años	Topógrafo
Minero 6 (M6)	59 años	Perforista

Fuente: Elaboración propia.

Anteriormente, se mencionó la elaboración del guión temático. Este instrumento tuvo por objetivo la recolección de información consistente con el proceso de indagar y complementar las hipótesis planteadas en relación con la experiencia de sobrevivencia

del grupo de mineros debido al accidente que sufrieron y aspectos del inconsciente grupal traducidos en su comportamiento durante todo su encierro. Para la elaboración del guión temático, antes mencionado, que permitiera desarrollar una pauta de entrevista genérica (ver Anexo 1) aplicable de forma individual a aquellos integrantes del grupo de los 33 mineros dispuestos a participar en la investigación, se procedió a una revisión de fuentes secundarias, es decir, prensa escrita, radial, canales audiovisuales y narrativa escrita sobre el accidente, es decir, libros que abordan parte de los hechos ocurridos durante el encierro y proceso de rescate de los 33 mineros de la región de Atacama. Esta revisión permitió obtener un conocimiento más amplio de los hechos. Los tres libros adquiridos que cumplieron con este fin corresponden a; (1) “Bajo Tierra; 33 Mineros que Conmovieron al Mundo”, (2) “Vivos bajo tierra” de los periodistas Francisco Leal Díaz y Manuel Pino Toro, respectivamente, y (3) “Milagro en la Mina; Una Historia de Fortaleza y Supervivencia” de José Henríquez, uno de los 33 mineros.

Posteriormente, la recolección de la información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas personales que permitieron explorar detalladamente y con exhaustividad el testimonio de este grupo de mineros en Copiapó (Tercera Región de Chile).

Dentro de las entrevistas, se hace uso de la técnica directa (Anguera Argilaga, 1986), pues los entrevistados conocieron el propósito del cuestionario que enfrentaban; buscando entender, a partir de los propios protagonistas del accidente, lo que realmente ocurrió durante el encierro en la mina San José y, particularmente, durante los primeros

17 días incomunicados con el exterior, pudiendo complementar o contrastar esta información con aquella asequible mediante los libros, la prensa escrita, la radio y la televisión.

Por otra parte, en estas entrevistas se entiende al entrevistado “como un producto, productor y actor de su historia” (De Gaulejac, 1987, citado en Cornejo, 2006) en la construcción de su relato, a través del enfoque biográfico, siendo el propio minero el objeto de estudio, atendiendo tanto a sus factores internos o propios de él, como a los factores externos (el determinismo social, y dentro de este, el familiar también) que aparecen en la exposición de su biografía que determinan la forma en que ha enfrentado diversas situaciones; por esta razón, adquiere gran relevancia en las entrevistas el uso de la libre asociación como elemento de apoyo, en donde el entrevistador busca identificar elementos inconscientes y otorgarles significados, por ejemplo, a las contradicciones y evasiones, intentando descubrir aspectos desconocidos o que en primera instancia se pasaron por alto durante la conversación.

Para registrar toda la información producida en el proceso de entrevista, se utilizó un dispositivo de grabación de audio, previo consentimiento del entrevistado. Estas grabaciones fueron transcritas y archivadas confidencialmente.

La transcripción de cuatro de las entrevistas que fueron registradas en un dispositivo de grabación pueden ser revisadas entre el Anexo 2 y el Anexo 5.

De este modo, el *corpus* quedó conformado por seis entrevistas semiestructuradas.

Finalmente, el análisis de datos fue realizado siguiendo los pasos elaborados por la *Grounded Theory* (Corbin & Strauss, 1967, 1990) para la obtención de resultados y la construcción de una teoría emergente.

Así, el análisis se inició con el proceso de codificación abierta (Corbin & Strauss, 1967, 1990); buscando identificar temas, desarrollar conceptos y proposiciones referidos a la vivencia de crisis; encierro y subsistencia como equipo. Para guiar este análisis y la recolección de datos, y profundizar en relación con los temas identificados, se establecieron las siguientes preguntas de indagación:

- ¿Qué atributos del comportamiento como grupo fueron necesarios para permitirles a los mineros sobrevivir esta crisis? ¿De qué forma se manifestaron estos comportamientos y actitudes del grupo para trabajar en relación con la tarea de sobrevivir?
- ¿De qué manera fueron asumiendo el contexto cambiante como equipo, enfrentando la situación de encierro abrupta, lidiando con las circunstancias adversas en las profundidades de la mina?
- ¿Cómo se desarrolla la organización, el ejercicio de liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales; atrapados en la mina?
- ¿Qué mecanismos existieron para resolver conflictos, en caso de que hayan existido, y de qué forma enfrentaron las diferencias dentro del grupo?

- ¿Cómo fue la capacidad de convivir a nivel individual y grupal entre un estado de incertidumbre, de miedos, y otro de esperanza frente a un posible rescate?
- ¿De qué manera enfrenta el minero su oficio conviviendo con situaciones que pueden vulnerar su seguridad? ¿Qué importancia adquiere su experiencia, su formación y sus capacidades?

Luego, se construyeron categorías de los fenómenos identificados, de acuerdo con las propiedades y características descritas. Finalmente, se desarrollaron y describieron dichas categorías de fenómenos, según sus propiedades y características.

Posteriormente, el análisis continuó con el proceso de codificación axial (Corbin & Strauss, 1967, 1990). Aquí, se establecieron relaciones entre las categorías de fenómenos encontrados en las descripciones de los mineros sobre sus dinámicas grupales frente a la experiencia de sobrevivencia ante una situación catastrófica ocurrida por causa del derrumbe que los lleva a estar atrapados en la mina San José a 700 metros de profundidad desde la superficie.

Se relacionan las categorías de fenómenos con sus subcategorías para lograr una mayor explicación, comprensión y precisión de los fenómenos descubiertos. Además, en este proceso se reúnen los datos emergidos desde la codificación abierta (Corbin & Strauss, 2002) y, de este modo, se intenta identificar aquellos elementos que influyen dentro de los fenómenos experimentados por los mineros para lograr la sobrevivencia; como las condiciones, las acciones, las interacciones y los efectos de estos atributos para cada individuo y para el grupo (Strauss, 1987, citado en Corbin & Strauss, 2002).

El análisis concluyó con el proceso de codificación selectiva (Corbin & Strauss, 1967, 1990). Aquí, se elaboró una integración de las categorías codificadas y analizadas, descubriendo la relación existente entre estas, con el objeto de construir una teoría a partir de los datos, que describiera y explicara, provisoriamente, procesos empleados a nivel mental, manifiestos en comportamientos observables, que apoyaron la tarea de sobrevivir al grupo completo de mineros frente a un contexto de crisis, posterior al derrumbe (Corbin & Strauss, 2002).

Finalmente, resulta importante mencionar que para efecto de las codificaciones abiertas y axiales, se utilizó el software Atlas.ti, una herramienta informática que permite sistematizar el análisis cualitativo. De este modo, en Anexos se pueden encontrar los esquemas elaborados correspondientes a las codificaciones abiertas y axiales realizadas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. PRINCIPALES HALLAZGOS

En esta sección, se presentarán los resultados obtenidos mediante el análisis de la codificación abierta (Corbin & Strauss, 1967, 1990) de las entrevistas realizadas al grupo de mineros (las entrevistas utilizadas para el análisis pueden ser vistas completamente desde el Anexo 2 al Anexo 5) para profundizar en la exploración de su testimonio en relación con su vivencia de encierro y su experiencia de sobrevivencia, y las dinámicas de grupo en donde se podrían evidenciar estructuras sofisticadas de trabajo que facilitaron la subsistencia y permitieron el rescate.

El grupo de mineros entrevistados plantea aquellos aspectos de interés en la indagación, describiendo los elementos que configuran las propiedades del fenómeno de estudio, que corresponde a la “Dinámica de sobrevivencia de grupo de trabajadores mineros en situación de encierro”, que posibilitó su permanencia como grupo durante los días de incomunicación con el mundo exterior.

A través del relato de las víctimas del accidente en la mina San José, se han identificado cinco importantes hallazgos que conforman las propiedades del fenómeno indagado (ver mapa de codificación en Anexo 6), que se revisarán de forma detallada a

continuación y que se respaldan con las citas correspondientes a la versión entregada por los mineros que participaron en la investigación.

1.1 Hallazgo N° 1: “Acciones que mantienen el funcionamiento del grupo de trabajo”

Esta primera propiedad del fenómeno buscó identificar aquellos actos realizados por el grupo de mineros que surgieron para facilitar el mantenimiento de una estructura de trabajo, y que fueron adaptados al contexto crítico para poder enfrentarlo de una manera sofisticada (ver mapa en Anexo 7). Este hallazgo se compone de tres importantes atributos ejecutados por el grupo de mineros; (1) el “Desarrollo de trabajo en equipo”, la (2) “Emergencia de liderazgo durante el encierro” y (3) la “Resolución democrática de conflictos”.

El (1) “Desarrollo de trabajo en equipo”, por una parte da cuenta de la “Distribución de tareas” entre los integrantes que conforman al grupo de mineros. Para llevar a cabo esta asignación, se realiza una evaluación y un reconocimiento de que el trabajo en equipo podría lograr la organización necesaria para alcanzar la sobrevivencia, como se muestra en los siguientes relatos del Minero 5;

M5: Ya no es el trabajo lo que se está haciendo, tú estás haciendo algo que es sobrevivencia, y dentro de la sobrevivencia está el trabajo en equipo. Si tú estás con otros compañeros, con otras personas, ahí empieza a funcionar el trabajo en equipo, por eso que el trabajado en equipo para nosotros, cuando estuvimos bajo la mina, es fundamental.

M5: Y yo como persona, después de esto, también ha cambiado la vida, uno ya es otra persona, tiene otros sentimientos, está ligado a una situación que tú tienes que entregar lo que

también aprendiste, hay que enseñar a la gente que el respeto, la perseverancia, el trabajo en equipo, son muy importantes para poder subsistir.

Por otra parte, cada uno intentó contribuir y ejercer un rol en lo que, en primera instancia, fue la búsqueda de soluciones y posibilidades de escape, percatándose que debían idear una manera de resolver el panorama dramático que enfrentaban, aún cuando arriesgaran su propia seguridad y deterioraran más las condiciones del encierro, como se manifiesta en las siguientes intervenciones;

M5: Yo al tercer día dije; “esta cuestión es una cuestión grandiosa, no sabemos lo que va a pasar y hay que ver cómo lo podemos resolver”.

M4: Nosotros teníamos que esperar que nos sacaran de ahí porque no teníamos ninguna posibilidad, los rajos estaban todos tapados, claro, habían algunas partes que uno podía meterse porque yo en dos ocasiones me metí para los rajos, pero era muy arriesgado porque habían piedras que estaban embanquilladas unas con otras y había que meterse por ahí, en cualquier momento eso iba a correrse de nuevo el material y va a quedar, uno que quedaba dónde metido.

M3: Yo creo que a los tres días que quedamos atrapados. Esos tres días cuando pasó el rescate (seguramente se refiere al accidente), el primer día, tratamos nosotros, los primeros días, de buscar salida y subimos unas chimeneas que se llaman hacia arriba con unos cordeles que estaban todos quemados, salimos hacia arriba a otro nivel que se llama, estaba todo en el suelo, salimos de vuelta, para abajo otra vez, buscamos otra..., buscamos tantas cosas para hacer, metimos bulla con una máquina, si escuchaban de arriba, cuándo iban a escuchar..., muy lejos. Quemamos el neumático de un camión que estaba ahí, y eso fue lo más terrible porque en ninguna parte permiten que se quemen cosas dentro de una mina, menos neumático por el gas que sale y lo bueno es que como era rajo que salía todo para arriba, todo el aire..., hicimos tantas cosas para que nos escucharan afuera, pero nunca pensamos que estábamos tan abajo. Así que de ahí esos tres días fue de locos, porque andábamos de ahí para acá, buscando salida..., no.

Otra de las tareas relevante para el grupo de mineros se desprende a partir de la evaluación del agua y el cuidado de este, pues es vital como fuente de hidratación en condiciones de encierro con alta temperatura. Por esto, fue necesario asignar funciones para la recolección de este elemento desde los estanques que la mina poseía, para el

consumo y uso personal entre los miembros del grupo. Así lo manifiesta el Minero 4;

M4: Un poco más arriba había otro tanque más chiquitito que tenía 2000 o 3000 litros de agua. Entonces, nosotros cuando subimos para allá, no fue mucha la suerte porque todas esas partes se hirió todo. Las piedras tremendas de grande que le pegaron a ese estanque, pero no lo rompieron. Ese estanque era de fierro, pero estaba todo oxidado, estaba recubierto con cemento, las piedras le pegaron, pero no lo rompieron. Igual hubiéramos tenido agua de los otros estanques que estaban más arriba, ahí habían 3000 litros de agua, pero era agua que estaba estancada de hace mucho tiempo, en cambio esta agua estaba circulando todos los días. Entonces, ¿qué hicimos nosotros?, como de ahí mismo salen mangueras para abajo para alimentar a los equipos para trabajar, en cualquier momento por ahí caía un planchón, rompe la manguera y se derrama toda el agua. Entonces, ¿qué hicimos nosotros? Fuimos para allá y cerramos la llave del estanque. Teníamos un bidón de 60 litros y ese lo íbamos a llenar dos veces, tres veces en el día para que hubiera agua para la gente. Así que nosotros nos quedamos con harta agua, mucha agua.

Para el cumplimiento de las tareas dentro del grupo que apoyen el desarrollo del trabajo en equipo, se establecen espacios de trabajo conjunto y de comunicación que permitieran la coordinación de funciones y la reflexión propicia para mantener la situación crítica bajo control. Así lo evidencia la siguiente contribución;

M5: Pero aquí, uno debe tener la capacidad de juntar a todos esos grupos chicos y tenerlos para las necesidades propias para cuando uno necesita el trabajo en equipo y eso es lo que uno hace. ¿Y dónde nosotros podíamos hacerlo? Cuando teníamos el momento de oración, cuando teníamos el momento de conversar, cuando teníamos el momento de juntarnos los 33 en esto y ahí se conversaban las cosas.

Dentro de los roles asumidos por cada uno de los mineros en las actividades del encierro, se señala como una de las grandes tareas y la única viable en esas circunstancias, al apoyo mutuo que podían entregarse entre ellos, especialmente, a través del ejercicio de la oración, como se aprecia en el siguiente relato;

M3: Yo creo que todo, nosotros, cada uno pescamos un rol... yo voy a hablar de los 17 días no más, porque después pescamos otro rol (aclara)... de apoyarnos entre nosotros no más, si era la única cosa que hacer, como te digo, los 17 días fue esa parte, de rezar.

Por otra parte, dentro del “Desarrollo de trabajo en equipo” se encuentran las “Instancias de encuentro entre los mineros”, es decir, aquellos momentos en que el grupo tenía la capacidad de trabajar en conjunto, de reunirse, de compartir, de cumplir horario, de reportarse, de controlar la integridad física y las conductas de sus integrantes, de distenderse, de decidir y de aferrarse en la religión de forma participativa.

Durante los primeros 17 días de encierro, el grupo de mineros experimenta en mayor cantidad estas instancias de encuentro, ya que sus propios protagonistas manifiestan que en este período existió una mayor unidad y apoyo recíproco, tanto para las actividades que debían realizarse, como para las situaciones de trabajo; reconociendo esta interacción conjunta como un elemento necesario para enfrentar la situación de crisis.

Así lo demuestran las siguientes citas;

M3: Pero nosotros en esos 17 días fuimos unidos, como hermanos, fuimos unidos con muchas cosas más, por la fe, el Señor que nos estaba... digamos, que vamos a salir bien o como sea, pero después de los 17 días, ya, ahí, cuando rompió el sondaje abajo, ya pasaron tres, cuatro días, cada uno por su lado, porque mandaban cartas, mandaban otras cosas, y al final se armó otra cosa. No era lo mismo que cuando estuvimos los 17 días juntos, porque cuando estuvimos los 17 días juntos éramos todos uno y después cuando ya se rompió el sondaje, mmm... (expresa con tono que interpreto de molestia) andaban... éramos unos para allá, otros para acá.

M5: También la parte cómo tu conversas con la gente, yo cómo expongo a las 32 personas que estamos en una situación de crisis, donde todos tenemos que ayudarnos, todos tenemos que estar uno para todos y todos para uno.

M5: Antes todo en conjunto, por eso, uno para todos, todos para uno. Ahí no había..., ahí éramos 33. Después que nos encuentran ya, cada cual es cada cual...

M2: Sinceramente, los 17 primeros días estuvimos juntos luchando, conversando, jugando, o esperando, no te podías mover para algún lado porque te podías matar antes de que te encontraran.

Otro tipo de instancia de encuentro corresponde a los momentos de reunión para efectuar la alimentación entre los 33 mineros, que se regía bajo un estricto orden y disciplina, intentando sacar el mayor provecho a la escasa comida dentro del encierro, como es descrito a continuación;

M4: Era buena y era ordenado también. Porque, a pesar de que teníamos un hambre tremenda, todos esperaban que los 33 vasitos estuvieran con sus cucharaditas para recién sacarlos, ya cuando estaba todo; “ya, está listo niños”, cada uno ordenadito sacaba su vasito y se iba.

Por otra parte, existían instancias en que los mineros debían reportarse en un lugar fijado de encuentro, que velaban por la seguridad y evitaban la búsqueda grupal de algún integrante extraviado. Además, se estableció un horario para ello que debía ser respetado. Esto también ayudó a que los mineros pudiesen conocerse entre sí, puesto que pese a trabajar en el mismo lugar físico antes del accidente, las relaciones entre algunos estaban ausente por la pertenencia a turnos distintos. Los siguientes relatos del Minero 4 dan cuenta de lo anterior;

M4: El Mario Sepúlveda era el que decía “a cierta hora...”, por ejemplo, 12 del día, 12 o una de la tarde, a esa hora tenían que estar todos en ese sector. En la..., a esa misma hora también se firmaba el listado de que todos estuvieran ahí porque como muchos no nos conocíamos en esos momentos, así que eso fue... Por ejemplo, yo me quedé..., estaba trabajando en otro turno y yo fui a hacer horas extras y me quedé encerrado ahí y tampoco debería haberme quedado ahí, entonces yo no conocía a mucha de la gente que estaba ahí. Así que por eso había que hacer un listado para saber qué gente estaba en ese momento y el nombre completo de ellos por si pasaba alguna otra cosa más.

M4: Y a una cierta hora también se tomara un listado de toda la gente que habíamos ahí que estábamos todos anotados en un papel, que todos en ese momento cuando nos nombraran tenía que estar en ese momento, sino había que buscarlos. Si faltaba uno o dos o tres, había que buscarlos. Pero a cierta hora tenían que estar todos en ese mismo lugar. Generalmente, todo eso, en una sola ocasión, me parece, se perdió uno, pero lo buscaron, se repartieron grupos, lo buscaron hasta que lo encontraron.

M4: Yo en una hora del día que era, por ejemplo, entre las 12 y las dos de la tarde, era obligatorio que todos teníamos que reunirnos.

Además, en la investigación se exponen ejemplos de situaciones calificadas como indebidas que escaparon del control diario que se realizaba en el encierro, y que fueron reprendidas y sancionadas también dentro de instancias grupales, donde los involucrados en estos hechos debieron disculparse frente a todos los miembros. Así se señala en estos fragmentos del relato del Minero 4;

M4: Yo en una hora del día que era, por ejemplo, entre las 12 y las dos de la tarde, era obligatorio que todos teníamos que reunirnos. Y una persona si hacía una cosa indebida, señalaban a esa persona y le decían “tú hiciste esto mal y tienes que disculparte porque esto no es lo que tienes que hacer”, y esa persona tenía que..., como ya estaba señalizada y todos lo miraban, así que tenía por obligación retractarse de lo malo que había hecho, así que por eso, todos los días, estaba controlado todos los días.

M4: Entonces, al final, descubrieron quién era porque, bueno, la consciencia de repente porque dijeron “¿quién sacó esta agua de la botella y la podríamos haber ocupado para alimentarnos, pero no sabía que era agua con sal?”, entonces dijo “no, yo tengo la botella, pero no sirve porque es agua con sal”. Entonces ahí tuvieron..., la persona dijo,... se disculpó, “yo pensaba que era alimento, que me podía ayudar porque tenía hambre, por eso lo saqué”.

Otra de las instancias que fue considerada como vital por el grupo de mineros fueron aquellas establecidas para el encuentro en la religión, en que podían conectarse con la fe y el credo de cada uno. Los mineros se apoyaron en la fe para reducir sus principales temores a la muerte y a no ser encontrados ni rescatados; minimizando la ansiedad que el encierro causaba, otorgándoles esperanza. El grupo, a través del rezo, encomendaba y enviaba fuerzas al grupo de rescate que realizaba los trabajos para dar con el paradero de los mineros encerrados, colocándolos en sus oraciones, e incluso a ello y a la creencia religiosa se le atribuye el hecho de haber sido encontrados.

La presencia de José Henríquez, uno de los mineros del grupo de los 33, quien además era pastor, fue trascendental en la fijación de una misa en un horario diario, permitiendo que la reunión del grupo en función de la oración otorgara tranquilidad, pudiendo imposibilitar la desesperación extrema. Las siguientes intervenciones dan cuenta de esto;

M3: Pero fue terrible esa parte (recupera su seriedad), yo, digamos, todos adentro, llegamos a sufrir esa parte porque no pensamos si íbamos a salir vivos o íbamos a salir muertos, porque no teníamos idea cómo estaban haciendo el rescate porque en el lapso que tuvimos de los 17 días estamos nulos, no sabíamos qué iba a pasar, no sabíamos algo y lo único que pensamos, rogando al Señor no más que saliéramos bien para ver a la familia porque, tantas cosas que pasa uno por la cabeza y justo ahí hay en el lugar de nosotros, un pastor, que era José Henríquez. Ese caballero un día se levantó, viene y dice que hagamos una misa. Nosotros quedamos sorprendidos porque no tenía idea que era pastor. Dijo hagamos una misa para que el Señor nos escuche y tantas cosas. ¡Ya!, nos levantamos entre todos, pero apenas caminando y nos reunimos juntos, los 33. Y este caballero empezó a hablar del Señor..., tantas cosas bonitas..., ahí quedamos un poquito más tranquilos, quedamos tranquilos y todos los días hicimos una misa, a las 12 del día era clavada la misa, todos los días, hasta cuando nos sacaron la misa.

M3: Lo que tú me estás diciendo es ¿matarnos? No, no, si nunca pensamos, no eso no pasó por la mente porque, como te digo, este caballero hacía la misa y quedábamos más tranquilos

M5: ¿Cómo manejamos esa ansiedad? No me acuerdo (ríe). No, esa ansiedad, con oración. Rezamos, pedimos que no nos abandonaran que es lo más importante. Creer en Dios y creer en la gente que estaba trabajando por nosotros arriba. Si eso era, lo más importante en nosotros, era que la gente que estaba trabajando arriba no nos abandonaran. Nosotros le dábamos la fuerza a la gente para que ellos pudieran hacer lo mejor que pudieran para que no dejaran de buscarnos. Entonces eso es lo que nos lleva a que esta fe, esto que nosotros contamos, esta historia que nosotros tenemos, es parte de nuestro relato como minero.

M2: El cerro nunca dejó de “llorar”, de explotar, de derrumbarse en otros lados, y pensando que podía llegar a donde estábamos nosotros. Y eso nos aferraba a Dios, Dios nos escuchó y nos dio su mano, y guió a las personas de arriba que luchaban por nosotros, eso fue lo más grande, aferrarse a Dios y que nos escuchara, y por algo salimos con vida y no le pasó algo a alguien.

El grupo también realizó instancias de distensión que apoyaron la sobrevivencia, como se detalla a continuación;

M5: Además, que como estábamos, se hicieron también algunos juegos, algunas cosas para poder subsistir.

M3: Eran discusiones chicas, después quedamos como amigos y seguimos conversando y jugando dominó, brisca, digamos dominó porque brisca no había.

Por último, es importante considerar las instancias de encuentro en que el grupo se reunía a tomar decisiones, donde estas se llevan a cabo posterior a un consenso. Esto se evidencia en la siguiente cita;

M2: Pero cada uno fue líder, una orden se acataba y se conversaba, se opinaba y se respetaba.

Finalmente, dentro del “Desarrollo de trabajo en equipo”, se encuentra la “Distribución de sectores de convivencia” en donde el grupo completo fue dividido en tres subgrupos de 11 mineros cada uno, a los cuales se les asignó una sección para que, por ejemplo, pudiesen dormir. El nombre de estos sectores fue Rampla, Refugio y 105; por su ubicación física. El motivo principal fue el espacio reducido dentro de la mina para que existiera un solo grupo en un mismo lugar, además de que el refugio en ella no poseía una gran capacidad; causas que se suman a la alta temperatura del encierro, la cual sería más insostenible reuniéndose todos juntos gran parte del día en una sola ubicación. De esta forma, se buscan sectores alternativos y se distribuyen a los subgrupos en estas tres secciones, que pese a estar separadas, no impedían que los integrantes de cada subgrupo interactuaran entre sí. Lo anterior, es explicado de la siguiente forma;

M3: Se hicieron tres grupos para no estar todos amontonados. Refugio, Rampla y 105; que era más arriba el 105. Y ahí éramos 11, después 11 y así hasta juntar los 33. Y cuando

estábamos aburridos para conversar un poco más, a este grupo para allá y después para allá, entre, nos íbamos juntando un rato...

M5: Entonces ese refugio en donde quedamos, y quedó ahí, ese refugio también era para 12, 14 personas, no para 30, 33. Entonces ese refugio prácticamente sirvió para algunas personas no más. Las demás personas estaban afuera, en algunos otros sectores.

Entrevistador: ¿Eso determina la división de sectores (Rampa, Refugio, 105)?

M5: Eso es lo que determina. Por ejemplo, la gente que estaba en el refugio eran tantas, la gente que estaba en la rampa era tanta, la gente que estaba en el 105 era tanta.

M4: Mire, arriba, en la misma Rampa, da la vuelta así (señala una curva en el aire con su mano), se mete uno, le llaman 105 porque había un nivel, ese nivel ya estaba trabajado ya, por algo le llaman el 105. Después uno bajaba un poquito y ahí estaba el Refugio que era una cosa de cuatro por cinco más o menos, cuatro de ancho y cinco de fondo. Y, afuera del Refugio, la misma Rampa, ahí habían tres personas, a ver uno, dos, tres personas por un lado y por el otro lado de la Rampa habíamos..., pero afuera del Refugio, estaba el Ojeda, estaba el Acuña, estaba el..., ya se me olvidó..., el boliviano, estaba el Segovia, más arriba estaba..., pero había una cosa..., adentro del Refugio no eran muchos los que cabían, habían, ¿cuántos?, unos 10 más o menos, con sus camas, pero todos los demás estaban fuera del refugio. Y en el 105 que eran más o menos como unos 20 metros para adentro, ahí es donde estaba la mayor parte, por cada lado si, el pasillo por el medio.

La (2) “Emergencia de liderazgo durante el encierro” se conforma por dos elementos manifiestos en el encierro.

Por una parte, existe una “Disolución del liderazgo formal” que se ve reflejada en una serie de características dentro de la mina.

En primer lugar, una de las causas de esta disolución es lo que uno de los mineros señala como la incapacidad de las jefaturas para continuar ejerciendo su cargo frente al grupo en la situación conflictiva en la que estaban, no pudiendo contener al grupo en esas circunstancias. Así se señala a continuación;

M4: Un motivo principal de eso es que, por ejemplo, los que eran jefe de algún área en la mina, ellos querían, a toda costa, seguir con el mando, pero no eran capaces de llevar a cabo

el mando que tenían. Y eso era principalmente, porque no eran personas aptas para consolar a ese grupo.

Las jefaturas existentes hasta antes del accidente dejan de funcionar durante el encierro ante la dificultad de ejercer su autoridad y su capacidad de liderar grupos debido al riesgo que esto implicaba dado el contexto posterior al derrumbe, la inseguridad evidente, la incertidumbre de sobrevivir y el tamaño del grupo. En la siguiente cita se menciona esto;

Entrevistador: Bueno, me decía que una vez cuando ocurre el accidente, ya no hay más jefaturas.

M4: No, ya no, se termina. Es muy riesgoso, sobretodo cuando nadie sabe si uno va a lograr salir o se va a morir en esa parte, entonces es muy riesgoso para una persona liderar un grupo que tiene muchas personas. En esas condiciones, cuando la gente está en esas condiciones, no razona mucho por la desesperación que yo..., que tiene en ese momento y que no..., las personas prefieren no arriesgarse a... Claro, en algunos momentos, para terminar con conflictos alguien siempre tiene que gritar, eso es lógico para que eso..., no se pierda el control de la gente y se anden pillando unos con otros, pero los jefes ya en ese momento, ya no se tienen para nada.

Si bien, en algún momento, las decisiones y la autoridad recayó en un integrante, como se manifiesta en algunas de las entrevistas a los mineros, es la propia jefatura anterior al accidente que toma la decisión de quedar en igualdad de condiciones frente a sus compañeros de encierro y opta por un mecanismo equitativo de toma de decisiones y de búsqueda de soluciones, cambiando el sistema que se tenía hasta ese momento. De acuerdo a lo mencionado en una de las entrevistas, es un requisito esencial para estas circunstancias la preparación y la experiencia que se tenga como minero frente a

episodios catastróficos, y la ausencia de ambos aspectos podría haber motivado la disolución del liderazgo formal. A continuación, se señala lo anterior;

Entrevistador: Y una vez que ocurre el accidente, ¿estas relaciones de jefatura o de autoridad se mantienen dentro de la mina?

M4: No, ya no hay ya. No, ya no... porque cuando hay personas que no están preparadas para liderar un grupo, la persona prefiere, aunque sea el caso del jefe de turno, él prefirió decir; “bueno, yo era el jefe de turno, pero ahora ya no soy, yo soy uno más de ustedes no más”.

M4: Es que en ese caso habían..., claro después, uno de..., por ejemplo, el Mario Sepúlveda empezó a liderar todo, porque..., como era más hablador, entonces..., qué pasaba, de que él, por ejemplo, tomaba el teléfono y pedía las cosas, “manden esto, manden esto otro, el número de los alimentos a tal hora”, pero el jefe, al que le correspondía realizar ese trabajo, no lo hizo nunca. No es que en esos casos hay que estar preparados para una cosa así, o sea, nadie está preparado así, pero, por ejemplo, yo siempre trabajé con ayudantes, trabajé con hartos ayudantes, entonces yo podía hacer algo por los demás porque yo sabía dominar una situación, pero esta otra gente no. Porque a la gente le dan un trabajo específico y ellos solamente tienen que cumplir lo que le dan. Si ellos tienen que tomar una decisión propia, no son capaces de hacer eso. Para eso hay que estar preparados. En el momento, esa gente no estaban preparadas para... Y más, lo que era, el capataz, que era el asistente del jefe de turno, también es muy joven, no estaba apto para eso.

M3: Entonces..., pero digamos, el tiempo que estuvo de los 17 primeros días, el hombre era que aquí, que allá, pero después cuando ya se rompió el hombre, ya cambió totalmente porque hizo sus cosas, ya ahí nosotros quedamos entre nosotros no más, nosotros mismos hacíamos todo el sistema, hacíamos lo mismo que era..., como ya sabíamos todas las cosas, era nosotros mismos, ya sé quién iba, esto..., pero después, ya nadie nos..., bueno que adentro ya..., el jefe de turno ya no era jefe de turno, era como nosotros no más, él mismo dijo; “niños aquí yo ya no soy jefe de turno, soy igual que ustedes, así que las decisiones conversémoslas y las tomamos entre los 33, para que no anden con cosas raras”, “ya, sí, sí...”, cuando habían problemas nos juntábamos ahí los 33, “ya, esto y esto, sí, sí, listo”, una cosa así, pero hasta cuando nos sacaron no más, pero no...

Por otra parte, dentro de la “Emergencia de liderazgo durante el encierro” se encuentra la “Distribución del liderazgo”, que es señalada a partir de la asunción voluntaria de funciones de un integrante del grupo de mineros que para los integrantes es asimilada como las que debía tener un jefe en esas circunstancias; como lo muestra la siguiente intervención;

M3: Mira del principio, durante los 17 días, Mario Sepúlveda, él anduvo en todo. Para que voy a decirte que no. Él andaba en todas, nos apoyó en todo. Era un hombre activo. Se podía llevar todas las partes, él estaba aquí, que allá, haciendo todo lo que era como el jefe de cuadrilla. Él hombre era bien activo.

El liderazgo también se distribuye en cada uno de los mineros en la movilización voluntaria de la iniciativa personal por encontrar alguna solución o salida ante la situación conflictiva que estaban viviendo, como lo explica esta cita;

M4: Al principio del accidente no era ninguna cosa ordenada, porque el jefe de turno que teníamos no estaba preparado para una situación así como la que se le presentó, entonces todo lo que se hizo al principio fue solamente por iniciativa de todos nosotros, no fue por iniciativa del jefe de turno, por ejemplo, ver en algunas parte si podíamos buscar alguna salida, mover material de un lado para otro, subir por..., todo eso fue por decisión de cada persona, no de uno en particular.

Por otra parte, el grupo de mineros percibe que existe una ausencia de liderazgo posterior al accidente, es decir, no existe un liderazgo explícito en algún individuo entre ellos. Así se ve en esta intervención;

M4: Ah sí, sí, pero no así como un líder que lo siguieran, sino que era más bien porque era el que hacía que la gente se ordenara a una cierta hora.

M4: Pero, no, no..., un líder así que..., no, no, no. Absolutamente, no.

Además, dentro de la distribución del liderazgo, el jefe de turno que se encontraba dentro de la mina antes, durante y posterior al accidente señala que sus funciones cambian una vez que ocurre este, prefiriendo quedar en una posición de igualdad frente a los que en algún momento pudieron ser sus subordinados considerando que en el contexto que comienza a operar cuando sucede el derrumbe ya no podía ejercer

mandatos y valorando el trabajo en equipo para poder sobrevivir; como se señala a continuación;

M5: Y en situaciones de este tipo, tú tienes que saber mandar, tratar a las personas, para empezar tienes que ser más fuerte que todos, si estás de jefe de turno no puedes vacilar, tienes que tener una capacidad que lleve a las personas a hacer muchas cosas, y dentro de esto, bueno, van ocurriendo cosas, pero yo tengo la capacidad de ser uno más de los 33, o sea, yo dejo de ser jefe de turno, porque en ese momento yo tampoco podía mandar a una persona, ya se termina una ligación, ya no es el trabajo lo que se está haciendo, tú estás haciendo algo que es sobrevivencia, y dentro de la sobrevivencia está el trabajo en equipo.

M5: Y esas personas donde ya tú estás trabajando como uno más del grupo, o sea, yo como jefe de turno, no puedo decir voy a mandarle a hacer esto y si yo lo puedo hacer lo hago yo, entonces esa es la diferencia.

También, se afirma una percepción del liderazgo manifestada en cada uno de los 33 mineros, relacionada con la contribución, influida por la experiencia, que estos hacían en el encierro, valorando el aporte individual que podían entregar; aún cuando podía existir alguno de los integrantes que tomara la iniciativa en lo que fue la organización del grupo. Estas citas hablan al respecto;

M5: Dentro de eso, creo que líderes, hay líderes bueno, hay líderes malos, pero para mí liderazgo, liderazgo... es que estamos en una situación que no hay un liderazgo de líder, vamos para allá, vamos para acá, que no, que sí, no, eso no, aquí el liderazgo es un liderazgo más inteligente donde tú aportas, donde tú comunicas, porque a veces se entiende el liderazgo donde porque te tienen que seguir te vas a ser líder, sino que, también un liderazgo de palabra, donde la palabra es mucho más potente que cualquier cosa de fuerza, donde creo que las personas con mayor experiencia aportaron mucho.

M2: Al final, los 33 fuimos líderes, los 33 estuvimos firmes, luchamos, nos aferramos a la vida, teníamos fe de que seríamos encontrados, a veces existían decaimientos y nos levantaban hacia arriba. Hubo uno que fue más hiperquinético y que trató de organizar las cosas, como Don Luis. Pero cada uno fue líder, una orden se acataba y se conversaba, se opinaba y se respetaba.

Finalmente, fue importante el reconocimiento de la delegación de autoridad hacia el grupo de parte de la jefatura existente previa a la accidente, lo cual otorgó flexibilidad para atender a diferentes actividades que requerían urgencia en el encierro, como se lee a continuación;

M5: Pero es una situación que uno la aprende porque es jefe. O sea, a lo mejor, a ti, cuando sea más adelante y tengas personal a cargo, tú lo vas a entender, donde tú tienes que delegar funciones, responsabilidades, tú no puedes ser el yo, yo, voy a hacer esto, si tú delegas, vas a saber que vas a tener tiempo para poder hacer otras cosas y eso si tú lo tienes claro y empiezas a delegar quién hace esto, quién hace esto otro, y eso te da tiempo para ir pensando en otras cosas.

Por último, dentro de las “Acciones que mantienen el funcionamiento del grupo de trabajo”, se encuentra la (3) “Resolución democrática de conflictos”, en donde la democracia para este grupo es influida por las ideas y acciones realizadas que están en vinculación con la participación de cada uno y, con sus diferencias e intereses.

Aquí emerge, en primer lugar, la “Toma de decisiones”.

El grupo establece un mecanismo de votación, instaurando una toma de decisión democrática, acatándose la decisión de la mayoría, es decir, el apoyo del 50% más uno de los integrantes hacia alguna acción a realizar.

M5: Nosotros siempre la parte más democrática, la parte más esencial de esto es que nosotros también empezamos a pensar y al pensar dijimos el 50 más uno tiene la razón, aunque a lo mejor no la tenía, pero era el 50 más uno, donde cualquier cosa que se pudiera hacer o que no se llegara a consenso se lleva a votación y fuera malo o bueno, se respetaba. De partida, se respetó la democracia, entonces eso también nos llevó a ser parte de lo que se hizo en los primeros días.

M4: Eran democráticas, no había una persona en especial que dijera “esto lo vamos a hacer”, sino que era de la mayoría y eso le parecía bien a todos, eso es lo que se hacía.

Entre otras de las características que abarca esta propiedad, se encuentra la decisión grupal de definir un único Dios al momento de desarrollar instancias de tipo religiosas implorando un rescate, como las misas que ya fueron mencionadas, intentando aunar la diversidad de credo existente; como se señala en la siguiente intervención;

M5: La religión, desde el primer día, fui categórico que nosotros no íbamos a hablar de religión, sino que íbamos a hablar de un Dios que es el que está arriba y solamente él puede sacarnos. Y la religión la dejamos a un lado, yo puedo ser católico, yo también tenía gente que era evangélica, también tenía gente que podía ser de otra religión, pero para no tomar partido por una religión u otra, bueno, puede ser una religión al Dios Supremo, al que está arriba que él es el que decide lo que tiene que hacerse no más.

También existieron decisiones a nivel grupal que apoyaran las labores de búsqueda, pensando que podrían ser facilitadoras de un posible rescate en los momentos iniciales del encierro. Así es como se procede a utilizar material explosivo de tal forma de poder generar ruido que fuera percibido desde el exterior y que señala que el grupo de mineros se encontraba vivo bajo la superficie. Esto es señalado en esta cita;

M4: Sí. Sí. Eso fue planeado. Yo le dije que fuéramos y quemáramos esos tiros porque el..., finalmente, cuando, si no hay ninguna maquinaria trabajando arriba eso, lo..., al quemar tiros abajo se siente, eso se sentía en la superficie, pero si había mucha maquinaria trabajando, nunca lo iban a sentir. Fue planeado, si yo tuve que probar varias formas de hacer el detonador hasta que hice uno que me resultó, pero de que teníamos hartos explosivos, teníamos así como para volarnos todos.

El Minero 3 manifiesta la existencia del rol de un vocero en lo que fue la toma de decisiones, encarnado en uno de los integrantes, quien encabezaba esta actividad. Esto puede verse dentro de esta cita;

M3: Las decisiones las tomaba el Mario, como te digo, esa parte, pero fue esos días no más, los 17 días no más, después no hizo más, después ya quedamos con las cosas que sabíamos nosotros no más.

En los primeros instantes posteriores al accidente, el grupo decide, junto con realizar una división en grupos, establecer una rutina de actividades diarias en el encierro, como se señaló en la entrevista;

M3: Así que ahí nos juntamos los 33, “¡ya!, saben qué niños, estamos atrapados y no vamos a salir para ningún lado, así que, buscamos recursos y no hay recursos, así que vamos a tener que hacer esto y esto”. Y como te dije recién, los tres grupos, ya tú, tú para allá, listo. Los más yuntas se juntaron con los más yuntas, cosa de no estar... Así que nos juntamos ahí e hicimos grupo, y de ahí empezamos, como te dije yo, a hacer la rutina diaria. Y llegamos a rezar (ríe), acostarse (ríe), levantarse (ríe), eso era todos los días.

Existieron otros tipos de decisiones a nivel grupal; relacionadas con la alimentación, la oscuridad, el uso del agua y la mejora de las condiciones físicas en las que dormían. Respecto a la alimentación, las decisiones estuvieron involucradas con el racionamiento en cantidad y en días de los escasos recursos que el refugio tenía disponible para la cantidad de personas encerradas. La insuficiente cuantía de provisiones para alimentarse obligó a los mineros a ir extendiendo la cantidad de días sin comer sus porciones para maximizar la duración de estas. Las siguientes citas muestran esto;

M4: Ah, eso lo decidíamos entre todos. Cuántos días lo..., porque se contó todo lo que estaba, lo que había en el cajón y era muy poco para toda la cantidad de gente que había, entonces entre todos decidíamos que comíamos, lo que nos correspondía, la ración, cada dos días y eso lo decidíamos entre todos.

M4: Por ejemplo, los primeros días, nos comíamos la ración cada dos días, después, ya para que nos durara eso, cada tres días, pero así como había gente que tenía tanta hambre ahí, como había gente que no sentía hambre tampoco, a pesar de los días que pasaban y no era mucha la ración que teníamos de comida.

M3: El refugio tenía comida, pero tenía, digamos, tres paquetes de galletas, tenía un atún y otras cosas más, llevaba 33 personas y a veces comimos, digo yo comimos (ríe), pero no era..., pero era un decir comimos porque cada..., primero empezamos cada dos días a comer poquito de atún, después cada tres días porque ya nos iba quedando menos, ya la última que hicimos, la última hazaña que hicimos, cuatro días, sin comer algo, pura agua, pura agua no más... ¡oh! Terrible.

En relación con lo anterior, para alimentarse el grupo recurrió a fuentes alternativas a las que el refugio proveía, como por ejemplo, a través de restos de alimentos que habían sido desechados por ellos mismos en turnos de trabajos anteriores al accidente; como se explica en esta intervención;

M4: No, si no había qué comer. Había gente así, había muchos tacos de esos de aceite eso, tambores de 200 litros, habían muchos ahí que estaban abajo en la mina, sobretodo cerca de donde estaban las labores de trabajo. Entonces ahí, por ejemplo, la gente cuando llevaban frutas o cosas así para comer botaban ahí las cáscaras o fruta que estaba mala, la botaban, entonces ellos iban para allá para saltar o vaciaban esas cosas, y cualquier cosita que estuviera ahí les servía para comer, por ejemplo, cáscaras de cualquier cosa, fruta podrida, cualquier cosa les servía para comer. Dieron vuelta todos los tarros buscando algo que comer.

Otro tipo de decisión estuvo relacionada con la gestión de la iluminación para evitar la oscuridad del encierro, que los lleva a organizarse para esto. Fue una prioridad para el grupo permanecer iluminados realizando los esfuerzos pertinentes que permitieran mantener la luz en el lugar, existiendo un equipo a cargo de esto, ingeniando un sistema que facilitara esto con los recursos disponibles (maquinarias, ampolletas y baterías). A continuación, se muestran las intervenciones que hablan respecto a este tema;

M5: Mira la oscuridad, nosotros tratamos de que nunca se nos acabara la luz. Eso fue una de las cosas más importantes, se manejaba, habían trabajadores que estaban a cargo de esto, para que esto no fallara y por último, hubiera una ampolleta de ocho volts, pero que hubiera, entonces eso en una oscuridad tremenda, una ampolleta de 8 volts es como un estadio de fútbol, te ilumina todo el estadio. Entonces, todo eso se trabajó como un equipo.

M2: Gracias a Dios, la oscuridad no fue un elemento crítico, nosotros teníamos las lámparas, camiones, maquinarias que tenían baterías y ahí se inventaron unas luces, se sacaron ampollitas, se acababa la batería, se cargaba con el jumbo, que eso corre y se carga solo, había hartito petróleo gracias a Dios, en la oscuridad no tuvimos problemas.

Por otra parte, se planifica grupalmente el uso del agua, con tareas asociadas a ellos, que fueron mencionadas antes, por esta razón, se decide controlar este recurso hídrico, y en donde se trabaja en equipo con tal que este no escaseara para el consumo personal; como las siguientes intervenciones lo demuestran;

M5: Creo que empieza un poco después del derrumbe cuando nos damos cuenta que estamos en una situación complicada, tienes que tomar control de lo que se está haciendo, además hay que ver quiénes somos, qué nos está ocurriendo, cuál es la situación, cómo vamos a llevar esto; no sabíamos si era por un día, dos días, tres días, no teníamos idea, pero algo había que hacer. Para esto siempre ocurren situaciones donde hay que tomar decisiones y una de esas es que nosotros empezamos cómo controlar el agua,

M3: No sacábamos algo con decirle..., por ser, yo le decía a un niño “hay que ir a buscar agua”, como adentro hay una manitou que se llama, tiene un canastillo, de aquí a unos 100 metros más arriba, “ya niños, saben qué, hay que ir a buscar agua, porque no hay agua”, para tomar porque había un bidón chico, “ya, vamos”, ¿me entiendes? Entre nosotros mismos hicimos, ya sabíamos la cuestión de lo que teníamos que hacer, no era preciso que anduviera el jefe de turno detrás de nosotros, “niños, saben qué, hagan esto”, no.

A los tipos de decisiones anteriores, se suma aquella de mejorar el sector que los subgrupos de mineros tenían asignados para dormir. En una de las citas siguientes se muestra lo anterior, pero previamente, se señalan las características con las que el Minero 3 describe el lugar en que dormían;

M3: Y otra cosa que dormimos en unos cartones que habían ahí, los cartones de explosivos, en el suelo no más, con barro y cuestiones, en el suelo no más, todos amontonados con barro. ¿Estuvimos cuántos días así? 17 días, como 20 días durmiendo en el barro, yo creo que un poquito más.

M5: Tratábamos cuando empezó a haber problemas que la gente estuviera durmiendo en situaciones no tan inhóspitas aparte de las que estábamos, todo eso se va, o sea, tú

prácticamente trabajaste los 19 días igual que cualquier persona normal, estás encerrado, pero con la situación en contra de todo lo que estás haciendo.

La segunda propiedad incluida en las “Resolución democrática de conflictos” corresponde a las “Diferencias socioculturales dentro de la mina”.

Existen distintas maneras en que se manifiestan estas diferencias entre los mineros; entre las que se encuentran las diferencias en edad, en credos, en nacionalidad, en sus relaciones de parentesco dentro de la mina, en nivel educacional y diferencias según su pertenencia directa a la empresa mandante o a una empresa contratista.

En relación con las diferencias de edad entre los mineros, la edad fue un factor importante que, de acuerdo a lo que señalan los mineros entrevistados, se muestra en el cuidado que debía entregarse al minero más joven, específicamente, por su poca experiencia en minería y porque fueron más propensos a enfermedades; como se mencionan en estas citas;

M2: Abajo, estar unidos, en un lado; en los primeros siete días no se escuchaba algo, de repente que andaban, pero era difícil y había que estar juntos y cuidar al minero más joven, a quienes había que apoyar y animar, tarea que hacía desde el más viejo al más joven, apoyar al más decaído.

M3: Los más jóvenes sí tuvieron un poco de problemas, porque los niños, habían muchos que no habían trabajado mucho en minería y estaban enfermos, bueno que yo creo que no es para menos, así que ahí, como te digo, los otros muchachos de ahí los apoyamos, casi todos los niños, a los más jóvenes, apoyándolos, lo que uno sabe no más, no voy a ponerle más, para qué, si no, no le iba a decir que íbamos a salir mañana, porque no era la persona indicada para hacer eso porque no era así, para qué lo estaba engañando.

Otra manifestación de las diferencias socioculturales estuvo en los credos que poseían los mineros encerrados; algunos pertenecían a la religión evangélica, como a la

religión católica, por ejemplo, y en un principio, no fue un factor que generara algún tipo de inconveniente dentro de las instancias de encuentro religiosas, que ya fueron mencionadas, reuniéndose en conjunto para realizar oraciones. Posteriormente, pareciera que se intenta imponer un solo credo, lo cual no es aceptado por el grupo de mineros expresando su interés por ejercer sus creencias del modo en que acostumbran; como dan cuenta estas citas;

M3: En religión fue un poco más distinto porque este caballero, don José Henríquez y Osmán Araya, eran evangélicos, el viejito es pastor y el otro no es pastor, pero evangélico, y yo soy católico, pero igual rezaba con ellos y todas las cosas.

M4: A ver, al principio, al principio funcionó, pero después cuando la persona que lideraba esa parte empezó como a obligar a la demás gente a que ellos, todos, tenían que ser de la misma religión, empezó, empezaron a separarse ya. Al principio todos se reunían, pero ya después cuando ya pasaban los días; seis, cinco, cuatro, no eran más porque la persona así como que empezó a hostigar mucho a los demás para que ellos, todos, teníamos que ser de la misma religión de él, entonces no, a la mayoría no les gustó, dijeron “no, si tú eres de esa religión, quédate tú con tu religión y yo a la manera mía no más”.

M4: No, al principio, no, eso estuvo..., pero no así que estaba de esa manera, así que por ejemplo, de que todos tenían que hacer lo mismo que hacía esa persona, no. Todos eran de distintas maneras como hacían su... o creían la manera de ellos, su religión como les parecía, pero no... Y al que lideraba eso, no le importaba en ese momento, pero después ya empezaron las separaciones; por la religión, por eso también hay separación.

Durante el encierro, uno de los integrantes era de nacionalidad boliviana. Si bien, este integrante comentó su temor, en las profundidades de la mina, de poseer distinta procedencia, en las entrevistas se señala que existió un clima de respeto, brindándole el mismo apoyo que al resto de los compañeros de nacionalidad chilena; integrando el grupo y las actividades como uno más igual al resto. Así fue expresado lo anterior;

M3: Incluso con él, es un poco callado, hay que sacarle las palabras, pero nunca le dijimos ninguna palabra dentro de la mina, incluso lo apoyábamos, lo apoyábamos como estábamos todos apoyándolo no más, tampoco le dijimos que era aquí, que..., no. Después él, como te

digo, del principio el andaba medio perseguido porque pensaba que nosotros íbamos a hacerle algo, no sé, pero después él ya dijo; “no, yo pensaba que ustedes me iban a pegar”, “no, por qué, si estamos todos aquí”, así que ya el hombre después se dio con nosotros, empezamos a conversar y a jugar dominó (ríe), pero más allá no, nunca le faltamos el respeto al compañero.

M5: Como habían personas que eran totalmente solas que era, por ejemplo, el boliviano que estaba solo, pero también fue acogido por otros que estuvieron y lo invitaron a estar al lado de ellos.

Por otra parte, existían diferencias en el aspecto consanguíneo, es decir, algunos de los mineros eran parientes, lo que influía en las relaciones interpersonales entre estos familiares y el grupo; existiendo un mayor grado de confianza y cercanía, lo que estimulaba la facilidad con que podía surgir una conversación entre integrantes que eran familiares. En relación con el grupo, esto también podía generar un grado de complicidad o de defensa en situaciones que provocaban tensión. Sin embargo, también se manifiesta su poca influencia dentro de las relaciones y dentro de la preocupación por un minero pariente y otro que no lo es, atendiendo al bienestar el grupo completo. Así lo señalan estas intervenciones;

M3: Bueno, yo dentro de la mina fui más unido con Víctor Segovia que es mi primo y dormimos casi juntos, en la misma parte y siempre conversamos los dos no más, porque él, mi primo es más callado, más..., así que con él yo conversaba.

M4: No, es que pasa una cosa así, cuando son más familiares, o sea, tienen parentesco unos con otros, en algunos momentos ellos se creen más (se detiene a pensar)..., como son más, se creían más prepotentes porque piensan de que si yo discuto con él, la persona, o discuto fuerte con él, la persona, va a haber otro pariente que se va a poner a ayudarlo a él que está ahí, entonces, en vez de dejarlo así, habían cuatro que tenían parentesco y eso eran..., pero no todos generalmente, uno de ellos no más el que era más prepotente porque sabía él que detrasito habían tres más que lo podían defender, pero los demás no. Los demás, no era ninguno así tan prepotente.

M2: Tenía dos primos más un sobrino. Yo me preocupaba por mi primo o por mi sobrino, y ellos se preocupaban por uno. Siempre anda preocupado por uno más. Pero al final uno se preocupaba por todos, al final estamos todos en la misma situación, no sacamos algo con que

uno sea primo porque a ese tienes que protegerlo, si al final, cuando el cerro se cae, no hay diferencias para nadie.

Entre los mineros existían diferencias educacionales, es decir, entre ellos existían distintos niveles en estudios de formación escolar, profesional y/o técnica alcanzada; lo cual habría influenciado en la obediencia y desobediencia hacia las determinaciones que debían ser respetadas por el grupo, y además, el Minero 5 señala que habría influido en su propia percepción de que las decisiones acatadas no eran las más óptimas, por haber sido electas a través de la votación de una mayoría con menor preparación. También habría provocado el distanciamiento entre algunos de los mineros derivado de discusiones y poca comunicación por este factor educacional, mencionado por el Minero

4. A continuación, se muestran estas citas;

M5: ¿Cómo influye? En que tu pensamiento no es, a veces hay personas que no tienen cómo..., racionalizado hacer algo, o son muy porfiadas o no entienden o..., pero hay cosas que van a influir para poder hacer cualquier cosa y por eso que, a veces, cuando uno dice el 50 más uno en la democracia es cuando, a veces..., por eso que a veces tu llevas a una elección, y dicen ganamos el 50, pero lamentablemente de los 50, del 50 más uno, de los que ganaron, no tenían algo de educación, eran mayoría, por eso que a veces la democracia no sirve mucho.

Entrevistador: ¿Y por qué se generaban estas discusiones o estas malas relaciones que usted nombraba?

M4: Por el mismo motivo que decían, por ejemplo, gente, sobretodo en los mineros, poca educación, poco... (se detiene a pensar), poca comunicación con los demás, así que esa era más bien el..., era la manera de distanciarse los unos con los otros.

Finalmente, existen diferencias en relación con el tipo de trabajador que se encontraba en la mina, ya sea, si era un trabajador contratista o un trabajador de la

empresa mandante; que pese a estas distinciones, los mineros funcionaron en un clima de equitativo durante el encierro, como se refleja en estas intervenciones;

M5: En nuestro caso, los contratistas eran uno más de nosotros que eran dentro de los 33 hombres que estábamos atrapados en una situación complicada que posiblemente no íbamos a sobrevivir. Entonces ahí quien era máquina o no, no era una cuestión de lógica.

M3: Eran, si no me equivoco, eran como cinco, seis personas que no eran de la empresa, el Mario Gómez..., eran como ocho personas que no eran de la empresa, porque los otros eran mecánicos que no eran de la empresa, eran contratistas, eran gente del sur que trabajaban siete por siete. Pero nunca tampoco influyó que “no, que tú no eres de la empresa”, sacando pecho que soy de la empresa, no, si nunca influyó eso hasta el momento.

M2: Habían dos empresas, Formín, no recuerdo bien porque la llamaban más “Desarmín” y la otra era una empresa a la que pertenecía Mamani, el boliviano, no me acuerdo el nombre. Y una tercera, Norte Grande donde estaba trabajando Ojeda con Claudio Acuña. Eran como nueve los que pertenecían a empresas contratistas.

No influyó en algo, porque cuando quedas atrapado no hay diferencia de nada, no puedes hacer diferencias porque el hombre es o no de la empresa, no corresponde, si morimos Dios no hace diferencias si es de San Esteban o no.

Por último, es parte de la “Resolución democrática de conflictos” la “Comunicación intergrupala”.

En primer lugar, se destaca la importancia de la comunicación clara y de forma honesta dentro del grupo para sobrellevar el contexto adverso, en donde el discurso que se haga debe ser verdadero en todo momento. Al mismo tiempo, los recuerdos y la comunicación traducidos en conversaciones cotidianas permiten minimizar la ansiedad y evaluar con cierto grado de optimismo las terribles circunstancias del grupo encerrado.

Así se menciona en las próximas intervenciones del Minero 5;

M5: Donde yo digo que hay que hablar con la verdad, que la verdad es lo único que nos va a llevar a subsistir dentro de esta situación complicada que tenemos, y eso va creciendo.

M5: Cada cual tiene sus ansiedades, su manera de ver las cosas, nosotros, los grupos empiezan a funcionar, los grupos empiezan a conversar, donde empiezas a acordarte de tus trabajos anteriores, donde muchas cosas que empiezas a recordar en tu vida, y todo eso va apaciguando un poco lo que es la ansiedad y eso es parte de una situación que creo que también no todo es penuria.

1.2. Hallazgo N° 2: “Percepciones de posibilidad de sobrevivencia”

Este hallazgo, que corresponde a la segunda propiedad del fenómeno, entrega evidencia de los pensamientos que surgieron en cada minero y en el grupo sobre la evaluación de un posible rescate y la viabilidad de salir del encierro con vida (ver mapa en Anexo 8).

Existen dos tipos de estas percepciones que emergen en los mineros; por un lado, percepciones (1) esperanzadoras, y por otro lado, (2) desalentadoras.

Las percepciones (1) esperanzadoras; en primer lugar, impiden al grupo considerar alternativas extremas, por ejemplo, considerar una opción de suicidio o canibalismo a causa de la fuerte desesperación. Esta esperanza tuvo una permanencia constante durante los 17 días de encierro incomunicados, y de acuerdo a los mineros fue influenciada por la fe y por las instancias religiosas. Las siguientes citas muestran lo anterior;

M3: Mira yo, digo, es como la fe que tiene uno, pero siempre hubo una esperanza de nosotros de que nos iban a encontrar, vivos o muertos, siempre. Digamos, nunca perdimos la esperanza tampoco.

M3: Pero la esperanza nunca la perdimos sí. Siempre pensando que nos iban a sacar, vivos o muertos, como te dije, pero nunca perdimos la fe tampoco, más encima que este caballero hacía misa todos los días, así que estábamos con más fe también.

Entrevistador: ¿Hubo algún momento de gran desesperación donde hubiesen pensado en ciertas fantasías?

M2: No (responde con cierta incomodidad), por ese lado no. No llegamos a ese momento porque tuvimos mucha fuerza, muchas ganas de esperar y se esperó 17 días. A lo mejor, si nos hubiesen encontrado en un mes, habría cambiado la situación quizás. Pero gracias a Dios, nos encontraron antes y hasta esa no pasó nada. Tampoco que hablaban de canibalismo, que nos comeríamos entre nosotros, son tallas que se echaron entre nosotros. Y tú sabes que a los periodistas siempre les cuentas una cosa e inventan otras cosas. Pero no pasó algo, gracias a Dios. Si nosotros supimos vivir, por algo Dios nos dejó a eso y pudimos salir.

Por otra parte, y principalmente, durante las primeras horas y primeros días, hubo una evaluación optimista de que podría haber una solución al encierro, de que podrían salir y de que el tiempo en que estarían atrapados sería conciso en comparación a su extensión real. Las siguientes intervenciones lo señalan;

Entrevistador: ¿Su visión fue pesimista en algún momento?

M5: No, siempre fue de que teníamos que salir. Si yo soy pesimista, qué le demuestro a la gente.

M3: Mira, nosotros, como te dije recién, nosotros pensamos que íbamos a salir en tres días, pero nunca fue así, el tiempo..., digamos, nunca pensamos que íbamos a estar tanto tiempo dentro de la mina. Dos meses y 10 días, nunca pensamos, tanto.

M3: Porque nosotros pensamos que prácticamente iban a ser tres días, cuatro días no más, eso pensábamos nosotros por el asunto que estaban trabajando, ya cuando pasaron los días, pasaban 15 días y después 17 días... ¡ah!, y de ahí empezó..., así que era terrible, terrible.

Otro elemento relevante dentro de esta propiedad es la paciencia; que entregaba serenidad y al mismo tiempo, permitía esperar que la situación compleja pudiera cambiar en algún momento. El Minero 3 habla al respecto;

M3: Así que, digamos, es que lo pasa que yo, particularmente, por la parte yo, yo sé que, yo tengo mucha paciencia, así que... y eso me hizo bien dentro de la mina porque andaba tranquilo, igual de repente andaba un poco nervioso, pero igual tenía que estar tranquilo, esperando qué iba a pasar, pero siempre pensando en la familia, cómo estaba la familia afuera, que estaban diciendo, si estamos vivos o muertos.

Por último, la tranquilidad y la fe del grupo de mineros permitieron mantener cierto control sobre la desesperación, entendiendo que debían mantenerse en el lugar que les brindaba seguridad ante los constantes desprendimientos de material en la mina y ante la imposibilidad de encontrar alguna vía de escape conveniente; esperando algún escenario que fuera más alentador. Esto es señalado por el Minero 3:

M3: Es que en ese momento no se podía hacer algo. Había que esperar no más. Y no sacábamos algo con arrancar porque se estaba hundiendo, bueno, estaba en el suelo y hacia abajo no podíamos caminar porque también estaba cayendo lo más firme, así que teníamos que estar en el cuadrado que estábamos no más, era la única solución, y aferrarse al Señor no más, porque no hay otra, porque no es una cosa de decir, “sabes qué, se está hundiendo la mina, salgamos”, por dónde, si no había por dónde, así que teníamos que estar ahí tranquilos, igual con los nervios de punta, pero tranquilos, no hay otra porque no hay donde salir.

Pero dentro de las “Percepciones de posibilidad de sobrevivencias”, hubo aquellas que fueron (2) “Desalentadoras”. En estas, se encuentran aquellas que tienen la característica de ser “Emocionales”, pues están relacionadas con sentimientos de algún minero o del grupo hacia la difícil atmósfera en la que se desenvolvían.

En estas, se encuentra la desesperación inicial de todo el grupo una vez que se inicia el derrumbe en las profundidades de la mina, surgiendo un completo caos y descontrol, junto con incertidumbre por no saber qué hacer y hacia dónde huir para no ser víctimas de algún daño físico e intentando encontrar a los otros compañeros mineros que compartían el mismo turno en ese momento. Así relata el Minero 3, los instantes previos al derrumbe y el desarrollo de este;

M3: Y dijimos “vamos al refugio un rato a descansar”, porque ahí en el refugio había de todo, digamos no de todo, pero había aire, un poco de aire, oxígeno, toda la cosa, “vamos a descansar un poco”, estábamos transpirados, “al refugio a descansar un poco, tomar un poco

de agua, un poco de agua y limpia”, llegamos dos, llegamos tres, cuando sentimos al rato, sentimos todo, que se estaba hundiendo la mina y arrancando ahí, arrancando, buscando a los otros compañeros... y ahí desesperados para allá y para acá, como locos, y arrancando...

El grupo de mineros convivía con sentimientos de angustia permanente y pesadumbre durante el período de encierro que se manifiestan en algunos episodios que bloqueaban pensamientos optimistas y la suposición de que eventualmente podrían estar siendo buscados, ser encontrados y sobrevivir. Esto deterioraba el estado anímico considerablemente. Estas citas dan cuenta de lo que recientemente se señala;

M3: Yo soy nervioso, pero esa parte, no me afectó adentro, los nervios, como te digo. Pero angustia, sí, cualquier angustia, terrible. Sí, incluso, en varios momentos..., bueno, yo dentro de la mina fui más unido con Víctor Segovia que es mi primo y dormimos casi juntos, en la misma parte y siempre conversamos los dos no más, porque él, mi primo es más callado, más..., así que con él yo conversaba y un día me dijo mi primo: “primo, sabe que, vamos para abajo porque...” y yo me asusté porque, como, se va a matar, un cosa así, dentro mío, pasaban muchas cosas. Y le dije “vamos primo, qué pasa”, y vamos llegando un poquito más abajo y se pone a llorar, se pone a llorar y yo igual me puse a llorar porque..., “pucha primo, tranquilo, si vamos a salir”..., “no, que no vamos a salir nada, vamos a quedar muertos, mis hijas, mis nietos”..., “tranquilo, si vamos a salir, nos van a encontrar algún día, tranquilo no más” y empezamos a llorar, porque mi primo no era de esas personas que lloraba delante del grupo porque no le gustaba esa parte y como tenía confianza conmigo le dije “vamos”... “me acompañas”. Y de ahí yo creo que de todos los que estuvimos dentro de la mina, todos lloramos, todos, los 33, el más fuerte yo creo que ahí fue el más blando porque no era para menos, si la cuestión que estábamos pasando, sin saber si nos iban a rescatar.

M3: Y al final, lo que pasó ahí dentro de la mina fue terrible porque, como te digo, yo nunca he pasado una cosa así, tan grande, como pasó en San Esteban. Angustia, pensamientos que se me venían a la cabeza. Yo me recordaba de mi familia y hartas cosas, incluso, mi papá había muerto una semana antes, antes que yo quedara atrapado, antes que quedara atrapado mi papá murió y todo eso dentro de la mina, se pasa muchas cosas. Así que, digamos, no fue muy grato dentro de la mina porque, tantas cosas que pensaba uno dentro de la mina.

El pesimismo del grupo hacía dudar de las posibles soluciones que podrían desarrollarse y estimulaba el desaliento, llevando a cuestionar cualquier visión optimista emergente en algún integrante del grupo. A continuación, se evidencia lo anterior;

M5: Donde muchos me dijeron si estaba loco, que cómo iba a pensar eso, que prácticamente estábamos muertos y yo estaba pensando en otra visión (señala con tono que yo interpreto de crítica). Pero es la forma de pensar y de creer en lo que uno está haciendo.

Existió una vivencia de incertidumbre constante entre el grupo de mineros encerrados. El primer día de encierro es percibido como aquel de mayor incertidumbre, probablemente, por la dificultad de asumir la situación. Esta incertidumbre que genera miedo y agitación, también se origina por el desconocimiento de la sobrevivencia de otros compañeros mineros que, en el instante que ocurre el accidente, estaban retirándose de la mina. Estas citas informan al respecto;

M2: Cuando pasó el accidente, en el comienzo, dos días que estuvieron ahí, el primer día en incertidumbre.

M5: Los mayores miedos es la incertidumbre de no saber si van a llegar o no van a llegar.

M3: Y eso es lo que nosotros pensábamos adentro, nosotros estábamos preocupados por la persona que salió porque esa persona iba saliendo y se estaba hundiendo porque justo venía entrando el camión del turno a buscarnos a almorzar y él avisó que iba un camión hacia arriba y de ahí quedamos nosotros pensando si habían salido o estaba enterrado y después cuando se mandó el teléfono inmediatamente preguntando si el hombre estaba vivo o muerto, salió justo.

Por último, otra particularidad que desincentivaba al grupo a poseer una visión más reconfortante que permitiera creer en una posible sobrevivencia como consecuencia de labores de rescate, era el reconocimiento del egoísmo de parte de los dueños de la empresa, considerando que estos no serían capaces de realizar una inversión en dinero y tiempo que tuviera por objetivo salvar al grupo de mineros. De esta manera, lo anterior no generaba vigor durante el encierro. La siguiente cita habla del Minero 3 habla al respecto;

M3: Sabes qué, nosotros muchas veces pensamos, la empresa cómo era, egoísta, nunca pensamos que iba a hacer un trabajo así como para rescatarnos, porque son millones de pesos y si nos iban a rescatar por el túnel tenían que sacar millones de toneladas, era difícil, era como estar un año, dos años dentro de la mina (ríe) y no es talla. Pero nunca pensamos que iba a estar..., digamos, que el gobierno metió las manos en el rescate, se hizo cargo del rescate, yo creo que si el gobierno no está, si no hace ese gasto que hizo, yo creo que todavía no..., nosotros hubiéramos estado muertos ya, porque la empresa no era para decir “niños, saben qué, rescatemos a estos muchachos”, como era la empresa, no creo.

Finalmente, las percepciones de tipo “Desalentadoras” también se vieron impulsadas por “Estímulos ambientales”. Uno de estos fue la ausencia de ruidos de trabajos de rescate y de sondaje que desmotivan la tranquilidad que podía otorgarle a los mineros, la suposición de que en el exterior existían equipos de personas y maquinarias apoyando su búsqueda. Del mismo modo, cuando se comienzan a realizar estas labores de sondaje, los desconsuela la observación de que estas sondas se desviaban de la dirección en que ellos se encontraban y la ausencia de ruidos emitidos por estas faenas los desespera y les hace pensar que estas operaciones llegaron a su fin, es decir, que no habría escapatoria del encierro. Las próximas intervenciones lo demuestran;

M5: Es como en todo rescate, cuando tú estás esperando que te vengán a salvar y pasan al lado tuyo y no te ven. Imagínate en una película que tú sabes que pasaron y no..., pero son películas. Pero en la vida real, cuando ves, sientes y escuchas y ya no escuchas más, y piensas que con 15 días ya de búsqueda se acallan todas las sondas, es una manera de pensar, que lamentablemente, hasta aquí no más llegamos.

M2: En los primeros siete días no se escuchaba algo, de repente que andaban, pero era difícil.

Otro estímulo ambiental desalentador; corresponde al conocimiento de parte de los 33 mineros sobre la carencia de indicaciones técnicas de la mina que pudiesen apoyar las labores de búsqueda y rescate. Esto aumentaba la incertidumbre del grupo, ya que entre ellos se sabía que los trabajos topográficos realizados con anterioridad eran incorrectos,

es decir, estos no entregarían claridad sobre el punto de ubicación del grupo en las profundidades a quienes trabajaban por rescatarlos, desorientándolos e incluso desviándolos del objetivo de lograr contacto con el grupo de mineros, en caso de desarrollar una sonda. Esto se refleja a continuación;

M4: Y eso, no sabíamos si tampoco era posible de que llegara exactamente en esa parte la sonda porque todos los trabajos de topografía que se habían hecho en esa mina estaban todos mal hechos, entonces no había ninguna seguridad de que rompiera en esa parte, así como también, el que llegó ahí en el taller, se supone que iba a llegar justo, justo, en el centro del taller, que el taller tenía ¿cuánto?, como 10 metros por 15, una cosa así..., más a lo mejor, como 15 por 15 más o menos y no llegó nada en el centro, llegó en una orilla, por un poquito pasa y se pierde y se pierde el hoyo.

M2: Aferrándose a Dios, que guiara las manos de quienes nos buscaban por sondaje, que era igual a buscar a una aguja en un pajar, porque esa mina no tenía algo bueno, no tenía salida ni decir dónde estaban, “la corría al ojo”, como dicen los mineros.

Por último, las condiciones físicas propias de la mina también ejercen el mismo resultado anterior; agobian el estado anímico del grupo. Las condiciones físicas del lugar de encierro, específicamente, los continuos desprendimientos de roca además de angustiar a los mineros, les hacen desconfiar de cualquier factibilidad de rescate. Este último efecto, también es provocado por el nivel de profundidad desde la superficie terrestre en el que quedaron atrapados. Así dan cuenta estas citas;

M3: Porque esa mina se hundió casi la mitad de la mina, si quedamos..., de la parte de la mina, quedamos hacia abajo y más abajo ya se estaba hundiendo también porque eran trabajos antiguos y nosotros quedamos en la parte más firme porque ahí estaban haciendo trabajos nuevos y quedamos ahí, y de ahí para arriba estaba todo en el suelo, y de ahí para abajo, unos 500 metros hacia abajo, todos los días, caían rocas, y ¡oh! ahí también nos poníamos más nerviosos.

M4: Porque siempre, después de todo lo que pasó, no había uno..., uno no podía ser, eeh, no podía ser, eeh, optimista porque un hoyo de 600 y tantos metros que llegó hasta esa parte, entonces yo salía a mirar que había otro bloque más que se estaba bajando, entonces en cualquier momento ese bloque iba a cortar ese hoyo e igual nos íbamos a quedar abajo de

nuevo, íbamos a tener que esperar como tres meses más para que llegaran con la otra sonda más abajo. Entonces no era una situación como para ser optimista, “por aquí vamos a salir todos”.

M3: Bueno, en el caso mío como yo soy minero muchos años, pero nunca pensé que habían cosas tan grandes para hacer excavaciones para el rescate.

1.3. Hallazgo N° 3: “Recursos disponibles durante el encierro”

Otra propiedad de la “Dinámica de sobrevivencia de grupo de trabajadores mineros en situación de encierro” corresponde a los “Recursos disponibles durante el encierro” (ver mapa en Anexo 9); elementos propios de cada minero, y también externos que estuvieron a disposición de estos, siendo usados la mayoría de estos. Estos recursos, por una parte explican la presencia del minero en esta situación y por otra parte, son utilizados como un apoyo para combatir las condiciones perturbadoras.

Existen dos tipos presente en la mina; los (1) “Recursos materiales” y los (2) “Recursos humanos”.

Dentro de los (1) “Recursos materiales”; se mencionan los insumos con que el refugio contaba que no eran suficientes para la cantidad de personas que quedó encerrada, lo cual debió ser racionado, como se explicó antes. Las próximas citas describen esto;

M4: No, en el refugio había un bidón de 20 litros y era todo lo que había. Y eso para 33 personas no sirve.

M5: Mira, uno dice, sí, nosotros, dentro de todas las cosas, había alimento para 20 personas, y para dos días, esa era la cuota que podría haber sido. Para 20 personas y dos días, si sacamos la proporción, 20 tarros de atún, un tarro de atún por persona, por día, lo otro; unas

galletas, unos tarros de..., algo de leche, algo de jugo, que, prácticamente, esa era la proporción. Y nos sobró comida.

Los mineros tuvieron a su disposición material explosivo de trabajo que fueron utilizados y se hicieron estallar para el envío de señales al exterior que demostrara que se mantenían con vida y que permitiera orientar a quienes realizaban las labores de sondaje sobre la ubicación del grupo completo. Así lo muestran estas citas del Minero 4;

M4: Teníamos explosivos, teníamos hartos explosivos que podíamos, podían algunos..., excepto que no había detonadores ahí, pero de que había explosivo, había harto. Yo después hice un detonador, con lo que había ahí, hice un detonador porque yo hice explotar varios tiros ahí...

M4: No, cuando estaban haciendo los sondajes para abajo, para que supieran que nosotros estábamos abajo, yo hice explotar 10 tiros, 10 tiros abajo, porque un jumbo en una parte hizo varios hoyos, pero yo alcancé a rescatar 10, los cargué con pura dinamita... e hice un “conminante”, me salió un “conminante” grande, pero lo hice y con ese logré los tiros, cuatro rápidos y seis lentos para que supieran que nosotros estábamos abajo, pero al final nadie escuchó ni eso, que había mucha máquina trabajando arriba.

La maquinaria presente en el encierro estuvo a disposición del grupo para ser utilizado en la mejora de las condiciones en las que se encontraban, haciendo un uso responsable de esta. Para ejemplificar lo anterior, se utilizaron las baterías para generar luz que a los dos días de encierro comenzó a ser necesaria debido a la falla en las lámparas que tenían, baterías que eran cargadas en los vehículos ahí presentes. También se utilizó la luz proveniente de estos vehículos. Las siguientes intervenciones hablan al respecto;

M4: No, nosotros nunca estuvimos a oscuras. No, nosotros sacamos todas las baterías de los vehículos que teníamos y dejamos dos con baterías, uno para cargar y el otro para, por si se podía ocupar para hacer trabajos para mover material y al final se ocupó para mover material que botó la sonda que llegó abajo porque botó mucho material. Entonces, se quedó..., ese

scoop siempre estuvo operativo, ese se echaba a correr día por medio para que estuviera siempre operativo por cualquier cosa. Y otro vehículo que estaba en los niveles más arriba que era para cargar batería, por ejemplo, había dos, tres baterías que ya estaban descargadas, se llevaban para allá y se cargaban y se volvían después para abajo y se iban recambiando.

M3: Más encima con poca luz, si ya no había luz porque las lámparas que nosotros tuvimos en ese momento que eran de la empresa eran malas, duraron dos días con suerte y eso. Ya después no teníamos luz y como había otro que era eléctrico hizo un invento con una batería y puso unos cables por allá con la misma luz de los camiones para alumbrarnos, pero era chiquitita, se alumbraba apenas.

Por otra parte, existió abundancia de agua durante el encierro. Afortunadamente, no fue un elemento escaso para los mineros, ya que la mina contaba con estanques con este recurso para ser usado en los equipos de trabajo de las faenas habituales. Pese a que las condiciones del agua no eran las mejores por su nivel de oxidación, de todos modos, fue un alivio para el grupo saber que esta podía ser consumida. Así lo señalan estas citas;

Entrevistador: ¿El agua nunca faltó?

M4: No, teníamos mucha agua.

M4: Nosotros, como le explicaba, el agua de los estanques, el agua industrial; había muchos estanques que estaban en varios sectores parados, en varios niveles, pero en un nivel quedó lleno un estanque de 15 mil litros de agua.

Entrevistador: ¿Agua nunca faltó?

M2: Nunca falló, a pesar de que estaba contaminada, tenía óxido, tenía todo, pero yo creo que Dios la purificó para nosotros, no nos enfermamos, no nos salió algo.

Dentro de los (2) “Recursos humanos”, es posible establecer a partir de los datos, tres tipos de clasificaciones; “Capacidades personales”, “Conocimientos técnicos” y “Experiencias”, las cuales son explicadas por la historia biográfica de cada minero, que lo lleva a ser parte de el mundo minero y que, al mismo tiempo, le permite enfrentar con mayor sensatez el encierro.

En las “Capacidades personales”, se revela una fortaleza a nivel mental superior en mineros de mayor edad que es otorgada en gran medida por los años dedicados al rubro de la minería y que le facilitan su preparación ante situaciones inesperadas y trágicas; lo cual retrasó su debilitamiento psíquico en comparación a los mineros de menor edad. Por esta razón, los mineros mayores aconsejaban e intentaban tranquilizar a los menores, apelando a la presencia de sus familiares y seres queridos para que estos continuaran luchando por sobrevivir. A continuación, los mineros señalan lo anterior;

M5: Porque acá dentro de esto, si uno lo analiza, los primeros que van cayendo son los más jóvenes, los más débiles, los jóvenes podrán tener mucha fuerza, pero son más débiles de mente.

M3: Y había muchos muchachos jóvenes ahí y a los niños hay que apoyarlos, como uno es más antiguo en la mina, tiene más tiempo y eran cabros más jóvenes, así que tenía que darle consejos. Igual uno también estaba mal, pero tenía que salir un poquito más... Ir apoyando a los compañeros que estaban más enfermos, más... de la mente. Por ser, habían como cuatro o cinco niños que estaban más joven que uno, así que nos juntamos como tres personas y nos juntamos con ellos, les dijimos que las cosas eran así, que teníamos que tener tranquilidad, paciencia.

M4: No, generalmente, era de..., de los que eran más jóvenes, de que tenían que pensar salir vivos de ahí porque tenían su mujer, tenían sus hijos y que tienen que darle, por lo menos, luchar para poder salir de ahí y darle..., y estar con su familia, eso era lo principal. Los más viejos, bueno, pensábamos cualquier cosa que nos motivara un poco para no estar..., para poder salir de ahí vivos.

Otra capacidad de tipo biológica y psicológica es la resistencia del grupo hacia necesidades habituales, como la alimentación y hacia vicios, como el fumar. Al parecer, dado que la prioridad era sobrevivir esperando un rescate, el grupo pudo ejercer cierto autocontrol al respecto, adaptándose a las condiciones del encierro. Estas citas dan cuenta de aquello;

M5: Creo que hay una situación que la mente maneja mucho el cuerpo, donde esto como ser humano a ti te para muchas cosas que tú haces en forma normal, pero en ese momento como estábamos nosotros no se pueden hacer.

Creo que, a lo mejor, muchas de las personas los primeros días sufrieron con el hambre, por el cigarro, uno no puede decir, bueno yo no conocía, pero el cigarro yo creo que más... y el hambre, ya al cuarto día, tu lo vas tratando, se te va minimizando un poco, porque el tiempo también se iba trabajando y tu cuerpo se está comiendo, tu cuerpo te va comiendo todo lo que tienes de grasa, de lo que está sobrando tu cuerpo se está alimentando, entonces se van perdiendo las vitaminas, se van perdiendo muchas cosas, pero todavía puede funcionar, muy débil, pero funciona.

M2: La mente está tan metida en querer que te rescaten, que no sientes hambres, tomas un poco de agua y te alivias, era la sensación de que nos encontrarán, estás metido en eso, no en comer. Sí sonaban las tripas, como todo ser humano, pero tomas un poco de agua y te calmas y le pides a Dios que te proteja y sigues sobreviviendo. No te da hambre, ni desesperación de que quieras comerte a las personas. Bueno, los días que estuvimos sin comer, por mi parte, no sentí eso.

En esta situación crítica, se señala como un aspecto relevante que dentro de esta atmósfera cada minero debe hacer uso de su propia capacidad individual de realizar funciones, por iniciativa y voluntad personal, y no por imposición de una jefatura. Esto es señalado por el Minero 5;

M5: Hay dos cosas que uno, como jefe de turno, tiene que evaluar, donde la capacidad es de cada uno para hacer las cosas.

Por lo general, para el desarrollo de su labor, el minero adquiere “Conocimientos técnicos” que lo preparan para encarar algún tipo de contingencia en su trabajo. Por esta razón, se considera sustancial para el grupo la formación obtenida a través de capacitaciones que el trabajador minero recibe, específicamente, para desenvolverse en situaciones crítica, lo que dirige el actuar una vez que ocurre el accidente en la mina. A continuación, el Minero 5 se refiere a lo anterior;

M5: Para mí, dentro eso, hay una situación crítica, situaciones críticas que en la minería también te las enseñan, te tratan de explicar, hay cursos de 20, 24 horas que estás sentado escuchando profesores que te están explicando, capacitaciones, y esa es la parte más importante que me puede haber ocurrido para poder haber sobrellevado por 70 días lo que eran los trabajos de la mina.

En el encierro convivieron mineros con diferentes áreas de especialización técnica y habilidades; realizando tareas diferentes en las faenas cotidianas, previas al accidente. Estas capacidades fueron de gran utilidad, pues apoyaron las actividades desarrolladas. Además, existieron otras cualidades técnicas que también fueron consideradas beneficiosas para el grupo. En las siguientes intervenciones se habla al respecto;

M3: Incluso había mucha gente que no era minera ahí, digamos, los mecánicos, los mecánicos no eran mineros, mineros, ellos pasaban más afuera que adentro, porque cuando quedaba en pana un cargado, o un jumbo, cualquier cosa, ellos iban, lo arreglaban y salían, pero la mala suerte es que cuando pasó el accidente ellos estaban arreglando un scoop, que se llama, lo estaban arreglando y estuvieron un buen rato dentro. A la hora que lo terminan luego, salen y no habrían quedado atrapados, porque ellos no estaban todo..., como el caso de nosotros que estuvimos, nosotros entramos en la mañana y no salimos hasta la tarde, salimos, digamos de corrido. Entramos en la mañana, o sea, entramos a las ocho de la mañana y no salimos hasta las cinco, siete de la tarde, de ahí nos bañamos, comemos algo y para la casa. Ellos no, estaban un rato no más, no como nosotros que estábamos todo el día dentro de la mina.

M2: Dios hizo las cosas muy bien para dejar encerrados a los mineros, dejó a un pastor, dejó a otro niño más que era un pastor, dejó un paramédico que era el Yonni Barrios, dejó personas que eran habilosas y así se fueron haciendo las pegas, por eso digo que la unión fue muy grande.

El grupo de mineros poseía conocimientos en sondaje. Esta noción permitió suponer que de realizarse labores de rescate, existía una gran probabilidad de que se usara alguna sonda para establecer contacto con el interior y generar una vía de escape, lo que esperaba al grupo y los motivaba a seguir realizando esfuerzo por soportar el encierro y subsistir. Esto queda manifiesto en las próximas citas;

M5: O sea, dentro de todo esto, a lo mejor, nosotros sabíamos que íbamos a morir, pero también teníamos fe que en cualquier momento podía llegar una sonda, y podíamos empezar a vivir de nuevo, como ocurrió, llegó la sonda y empezamos a vivir de nuevo.

M3: Que tarde o temprano íbamos a salir o no, porque en ese momento no era si íbamos a salir vivos o muertos, porque no teníamos idea por dónde nos iban a rescatar, si nos iban a rescatar por el túnel era difícil, la única manera era por sondaje.

M2: Los primeros siete, tres días vimos que no había actividad, a los cuatro días se veía que no había opción de salir, solo debíamos esperar que nos buscaran por sondajes y que la suerte nos acompañara.

Finalmente, en el grupo existen conocimientos técnicos en seguridad minera. El uso que se hace de esta formación, podría haber sido relevante en el cuidado de la integridad física durante el encierro que permitió que cada minero sobreviviera ileso. Esto se refleja a continuación;

M5: En la empresa anterior había trabajado 15 años consecutivos, donde a veces por situaciones que van sucediendo, yo como jefe de turno tenía que ver con la parte de seguridad; la empresa nos enseñaba mucho en la parte de seguridad, la seguridad de las personas, la seguridad de uno mismo y la seguridad de la empresa.

Por otro lado, se encuentra la “Experiencia”, que en primer lugar, es otorgada desde la “Tradición familiar”. La familia influye en el grupo de mineros para elegir este rubro como alternativa laboral; ya que sus parientes más directos ejercieron este oficio. La mayoría se adentró en su infancia en este sector productivo y se han mantenido ligado a este hasta la actualidad. Así lo señalan, las siguientes citas;

M5: Ya tenía conocimientos mineros, por parte de unos tíos de parte materna que eran mineros pirquineros y en mis vacaciones trabajaba con ellos en la parte minera, minería de fierro, de plata, que acá no es muy habitual, trabajando entre tres y cuatro personas.

M2: Toda mi familia son mineros, mi papá, mis tíos, mis abuelos, eran mineros pirquineros como se les llamaba en esos años, pirquineros se denominaba en esos años, no como ahora

con las grandes minerías, yo me crié en las minerías chicas, como pirquinero desde chico con mi padre y tío, toda la vida fui minero, hasta ahora.

M3: Bueno, yo soy minero hace más de 20 años, porque mi papá fue minero. Mi papá fue años minero, ya murió y él me inculcó la cuestión de la minas, porque siempre andaba con él para todos lados. Al final, digamos, me gustó la cuestión de la minas, porque estás tranquilo y a mí me gusta, como te digo, más de 20 años trabajando así.

Otras condiciones que califican en esta categoría son aquellas de tipo económicas propias de la familia de origen. Un ejemplo de aquello son los ingresos del clan familiar y la cesantía de alguno de sus miembros, que también determinan la elección de este oficio minero como fuente laboral y no de alguna otra profesión, llevándolos a trabajar en diferentes mina, entre estas, la mina San José. Esto es señalado en las próximas intervenciones;

M5: Quería ser profesor de ciencias sociales, tenía el puntaje en la PAA para estudiar en La Serena, pero lamentablemente no pude por la situación económica.

M4: ¿Cómo yo fui minero? Es que yo seguramente, hubiera sido otra la vida que tenía yo, pero en esos tiempos era muy difícil estudiar, porque el país estaba muy malo, porque el país vive generalmente del cobre. En esos tiempo no había trabajo, mi papá sin trabajo, muchos hermanos, y uno para que los hermanos menores siguieran estudiando había que uno salir a trabajar, no importa la edad que uno tuviera, había que dejar los estudios. Entonces, como mi papá trabaja en mina, yo también me fui a trabajar con él, al principio.

M4: Yo empecé a trabajar allá en el año 85' en la mina San José. Y eso fue porque no había otro trabajo para... y menos posibilidades de seguir estudiando.

M3: Dejé mis estudios porque de chico trabajé, desde los 18 años en adelante, antes yo creo, tuve poco estudio y tuve que trabajar sí o sí, porque mi papá era bueno para el “pencazo”, para el “trinque”, así que de repente se portaba mal en la casa y no daba lo que tenía que dar, así que obligado a trabajar para mantener un poco más la casa y así me fui haciendo más hombre como se dice, trabajando

Por último, la “Experiencia” también se ve desarrollada desde el ámbito “Laboral”, otorgando cierto grado de comprensión de las complejidades que enfrentaban. Mediante

situaciones de faenas previas al accidente, los mineros desarrollaron nociones que permitieron identificar el contexto crítico al que estaban expuestos y, gestionar de forma individual y grupal lo que ocurría. Los años trabajando en el rubro minero también hacen surgir la esperanza de que es posible, una vez más, abandonar la mina, incólumes, trabajando en función de ese objetivo. Así lo muestran estas citas;

M4: No, mire, esas cosas las sabía de hace mucho tiempo antes porque yo conversaba con algunos compañeros que los conocía de hace muchos años atrás, y conversaba con una de las personas que era el encargado de poner todas las mangueras para abastecer para abajo con agua y aire. Y entonces una vez conversando me dijo; “cuando ocurre un accidente, cuando se corte abajo la luz, o sea, la energía y el aire, es porque la mina se va, ha asentado”, porque toda la red de aire, agua y energía; pasaban todo por los rajos. Entonces si se cortaba la luz..., porque el agua, habían estanques que estaban más abajo, que entonces eso no se iba a cortar, habiendo agua en los estanques. Cortándose el aire y la energía es porque estábamos encerrados.

M2: Que uno sea minero de niño y tenga esa fe que va a salir, da esperanza, tratar de combatir al menos, inculcar a los más jóvenes que hay que luchar, y si hay que morir, hay que morir luchando por su vida.

M5: Y la experiencia ya es otro plus que tienen las personas para poder ir trabajando en esta situación que es en la parte minera, que para nosotros es fundamental, la experiencia.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que no basta con que esta experiencia minera esté presente. Esta debe ser aplicada e intercambiada entre los integrantes del grupo en el encierro, ya que esta interacción permite evaluar y consensuar acciones a seguir. La aplicación de la experiencia permite entregar claridad al grupo de lo que estaba ocurriendo, dirigir las conductas y transmitir expectativas realistas. Esto es señalado en la siguiente intervención;

Entrevistador: ¿La experiencia laboral previa cómo influía debajo de la mina?

M5: Para mí, como jefe de turno, es parte esencial de lo que a nosotros nos ocurrió. Tu experiencia y la de otro compañero, y si se aplican y se van dando como un resultado para

que otros entiendan que hay cosas que tienen que hacerse así, es bueno. Porque eso es lo que se sabe. Tú tienes que aplicar tu experiencia y los que estaban aplicando experiencia, buena o mala, pero la aplican. Donde hay cosas que de repente no son las más adecuadas cuando tú tomas una decisión, puede ser buena o puede ser mala, pero tú no sabes hasta cuando la realizas. Entonces esa experiencia con dos personas, tres personas, cuando si dices no, no creo que pueda ser así, a lo mejor puede ser de esta manera. Entonces tienes la suerte que puedes discutir con otra persona que está en el mismo nivel que estás tú, y dentro de esto, en la parte minera es esencial.

M5: Bueno, yo por mi parte, con mi relación con los demás era de conversar, de tratar de aplicar un poco la experiencia, conversar con la gente qué es lo que se podía y no se podía hacer, cuáles eran las probabilidades que nosotros podíamos tener con el rescate, o sea, todo ahí se aplicaba.

El minero conoce la naturaleza de su oficio, sabe lo demandante que puede llegar a ser y, también identifica algunos de los riesgos a los que está expuesto y las condiciones en que debe trabajar. Estas propiedades de su labor permiten mantener algún grado de autocontrol de las ansiedades manifiestas en el grupo durante el encierro, junto con un nivel de actividad relativamente similar al de una faena habitual, a la que está acostumbrado. Esto se refleja a continuación;

M2: El miedo siempre existe, pero si uno tiene miedo a una mina no entraría en ella, sí hay que tenerle respeto por lo que pueda suceder y te pueda pasar, porque nunca se saben las sorpresas que da el cerro, pero si tienes miedo a la mina, nunca podrás ser minero, el miedo hay que vencerlo, pero el respeto es lo mejor que puede tener un minero.

M3: Yo digo, adentro fuimos todos unidos y hacíamos las cosas que teníamos que hacer no más, más allá, no... incluso no era una cosa de otro mundo porque uno..., en las minas siempre se hacen muchas cosas, no es preciso que tú seas de pura máquina, hay muchas pegas que nos mandan a uno hacer, siempre hay mucha pega.

Finalmente, algunos de los miembros del grupo habían experimentado accidentes mineros con anterioridad al de la mina San José. Aunque la magnitud de estos hechos fue menor en relación con el de la mina San José, este antecedente podría señalar cierto

grado de preparación internalizado para afrontar y proceder en un contexto cambiante y crítico. En estas citas, los mineros se refieren a estos hechos;

M3: Digamos, del tiempo que yo estoy trabajando en la minería me han pasado accidentes chicos, pero nunca como el de San José. Yo creo que eso va a ser para toda la vida, el recuerdo ese.

M4: Después, yo me fui independizando, fui buscando trabajo solo, sobretodo en minas. Después, también por otro accidente y nada..., es que no soy de acá de Copiapó, soy de Illapel y llegué por accidente acá a Copiapó y entré a trabajar allá a la mina..., o sea, busqué trabajo y me dieron trabajo allá en la mina San José.

1.4. Hallazgo N° 4: “Situaciones de conflicto”

En esta cuarta propiedad del fenómeno se han determinado episodios que los 33 mineros no pudieron evitar, a medida que se desarrollaba la convivencia en el encierro y el funcionamiento como grupo (ver mapa en Anexo 10). Ciertamente, estas situaciones tuvieron efectos dentro de las interacciones y relaciones sociales.

Estos conflictos se clasifican en tres tipos; aquellos de carácter (1) “Interpersonal”, aquellos relacionados con situaciones (2) “De trabajo” y aquellos vinculados con aspectos (3) “De salud”.

El primer tipo de conflicto, (1) “Interpersonal”, se manifiesta en la influencia ejercida por la diferencia de edad dentro de las relaciones. De acuerdo al testimonio del Minero 4, pareciera ser que el grupo subestimaba el aporte de un minero de menor edad, derivando en una menor valoración hacia su presencia. Así se señala en la cita;

M4: Un día, por ejemplo, venía en el camión y cuando habían de los mineros que uno dijo; “me voy a ir y me voy a tirar por el becerro y me voy a matar”, ¿qué es lo que decían los que estaban de los jefes?, “déjalo no más que se vaya a matar, uno menos que no va a salir”. Entonces, por el hecho de que los otros no habían sido mineros, que estaban jóvenes, no sé por qué motivo, no los miraban como una persona que también valía la pena que estuviera viva.

También, existieron situaciones de enojo y molestia en el grupo provocado por diferencias de caracteres y de opinión que impedían llegar a un acuerdo que dejara conformes a todos. Además, los sentimientos adversos a los cuales el grupo estaba sometido, a raíz del pánico evidente de estar atrapados, producían estados anímicos volátiles. Afortunadamente, de acuerdo a lo que señalan las víctimas, estas discusiones e intercambios de opinión, siempre se mantuvieron en un marco de enfrentamiento verbal, sin convertirse en un enfrentamiento físico. Esto es mencionado a continuación;

M2: No hubo conflictos grandes, había diferencias como una discusión o alguien a quien le parecía mal una cosa y se enojaban, pero finalmente se arreglaban y no llegaba a algo más. Al final, hay que entender que son 33 personas, 33 genios, 33 maneras de pensar.

M3: Es que esto pasa igual que una familia donde hay 33 personas y donde cada uno tenía su genio, no éramos todos iguales, había distintos genios, y también angustias, estar adentro de la mina y por eso yo creo que eso es el motivo para andar discutiendo y cuestiones así... pero nunca pasamos a mayores.

En este tipo de situaciones emergidas dentro del grupo, hubo ocasiones en que algún integrante debió intermediar para acabar con estos momentos y así intentar reconciliar a las partes en conflicto, pretendiendo reducir la tensión que alteraba los ánimos en el encierro y que dañaba el clima de las relaciones grupales. Esto es señalado por el Minero 4;

M4: Bueno, en algunas ocasiones me tocaba a mí, como de repente yo tenía mucho trabajo, hablaba con el que era el jefe de turno y le decía que había problemas en tal parte y que tratara de solucionar eso. Pero, generalmente, yo me mantenía en un parte central. Yo, como eran dos grupos, yo escuchaba a uno y al otro y sabía qué pensaba uno del otro. Entonces, yo sabía de que era..., de que habían separaciones y que unos no se llevaban bien con el otro, entonces cuando alguien, uno del otro, de un lado, me hablaba algo del otro, yo trataba de defender al otro para que no hubieran más conflictos.

M3: De repente con los compañeros discutimos, pero, digamos, nunca peleamos si (aclarar rápidamente), siempre discutimos, al rato quedamos tranquilos y apoyados otra vez. Pero nunca tuvimos un combo o nada, porque no era la idea, si la idea era estar unidos y lo demás no era para estar discutiendo, tanto tiempo tampoco porque (ríe) habían personas que estaban al lado de nosotros, nos iban diciendo, ya pues niños para que discuten si estamos todos acá.

Por último, se menciona un episodio de fuerte desconfianza hacia el comportamiento de algunos integrantes del grupo, lo cual detona una separación entre los mineros y un quiebre en las relaciones interpersonales durante el encierro. Esto es señalado por el Minero 4;

M4: De la leche que estaba ahí, dijeron que la mitad de esa leche estaba mala, que se había vuelto como queso, que se había cortado. Como había dos camionetas; había una camioneta donde andaban unos contratistas y había otra camioneta más donde estaba el jefe de turno con el ayudante. Yo no creo que esa leche hubiera estado mala. Y eran, más o menos, ¿cuánto?, como ocho cajas más o menos, a lo mejor, más. Entonces ellos pescaron eso y las fueron a botar. Yo no creo que las hayan botado. Ellos se iban al nivel donde cayó la punta de la piedra, más arriba, ellos se iban a dormir allá, eran en total seis personas. También era, arriba, en ese sector, también era más fresco porque corría..., ahí llegaba más aire en esa parte. Ahí se iban a dormir todas las noches, como a las ocho y no volvían hasta el otro día, por ahí como a las 12 del día. Pero yo creo que toda esa leche la llevaron y se la tomaron ahí y esa fue la separación, la primera separación que hubo, antes de que nos encontraran.

Otro tipo de situaciones de conflicto se produce por aspectos (2) “De trabajo”. Por una parte, se señalan comportamientos oportunistas que llevan a situaciones conflictivas, junto con indisciplina en el uso de los escasos recursos que tenían a disposición del

grupo y bajo control, lo cual es seriamente reprendido, como antes se mencionó en las “Instancias de encuentro entre los mineros”. Lo anterior se refleja en las siguientes citas;

M5: Como cuando tú, tú conversas, tú opinas, tú dices lo que sientes o tú te aprovechas de lo que se está haciendo. Porque también, tenemos que hablar de aprovechamiento (señala con tono que interpreto de crítica), si no todo..., es parte..., muchos de los mineros se aprovecharon de las circunstancias y también es parte de la realidad de cada cual.

M4: Por ejemplo, dentro de la ración que teníamos de comida nosotros, había una botella de suero, que era un suero que era para limpieza de heridas, no era alimento porque era un suero que es con sodio. Entonces esta persona pensando que ese suero, como la mayoría piensa que tomando el suero, eso lo alimenta, ya, él se robó esa botella de suero, pensando que eso lo iba a ayudar para estar..., para poder comer, pero comprobó que eso era agua con sal.

Y por otra parte, el incumplimiento de parte de algunos integrantes del grupo de las tareas que les fueron asignadas, se traduce en situaciones conflictivas y a causa de ello, el logro de algunas actividades quedaba en manos un número reducido de miembros entre los 33 mineros. En las próximas citas también se señala que, durante el encierro, se llevó a cabo la conformación de algunos subgrupos en virtud de la afinidad y no de alcanzar ciertos objetivos que podían beneficiar al grupo completo.

M5: Bueno, a muchos se les trató de dar tareas, pero no las cumplieron. Porque el ser humano es así. Pero tampoco, si no las cumplen, se les puede obligar.

M5: Donde las personas más afines se van juntando. A veces las personas más afines no son las más trabajadoras (se ríe), lamentablemente. Entonces, a veces, por ejemplo, el grupo de nosotros, quedamos grupos que éramos más movidos, teníamos más visión y podíamos..., entonces también creamos un poco de anticuerpos porque nosotros hacemos y se organizaban las cosas, o sea, si tomábamos decisiones las hacíamos y nuestro grupo siempre estuvo activo.

M4: No, todos los demás trabajaban, menos esos. Cuatro personas que nunca trabajaban.

Finalmente, se convive con situaciones de conflicto que hacen referencias a complicaciones “De salud”. Antes del accidente, algunos mineros ya habían sido diagnosticados sobre su padecimiento de algún tipo de dolencia, entre estas, silicosis⁵ y diabetes. Si bien existía preocupación entre el grupo de los 33 mineros por el estado de salud de estos compañeros afectados, afortunadamente, nunca generó alguna complicación mayor durante el tiempo que se mantuvieron incomunicados con el exterior y sin acceso a los medicamentos necesarios.

M3: Hay muchos muchachos que todavía, bueno esos caballeros, cuando estaban en la mina, estaban enfermos ya, Mario Gómez que estaba enfermo, de silicosis, el otro caballero, el que escribió el papel también, estaba enfermo, también ya tenía su enfermedad dentro de la mina, cuando estaba trabajando dentro de la mina, ya tenía su enfermedad, igual que Yonni Barrios también, el hombre también tiene “tierra” (al parecer, hace referencia a la silicosis), también está enfermo, ya no puede trabajar en minería, igual que..., hay varios que no pueden trabajar ya porque están..., por la edad y otros porque están enfermos.

M2: Bueno habían personas que eran diabéticos, Mario Gómez tiene “tierra” (al parecer, se refiere a la silicosis). Habían algunos jóvenes que eran demasiado delgados, esa de repente era una preocupación, pero gracias a Dios salió todo bien. Y del hombre que tiene “tierra”, diabetes, por eso te digo que la mano de Dios era muy grande; ni a esos hombres que tienen “tierra”, ni a los que tienen diabetes les afectó. Después de los 22 días, comenzaron ya con los remedios, con los sueros, pero nadie fue afectado hasta los 70 días que salieron.

1.5. Hallazgo N° 5: “Condiciones críticas de la mina”

Este quinto y último hallazgo que se desprende de las entrevistas y los datos recopilados en ellas, considera alguna de las señales y hechos que dan cuenta de una dinámica existente, previa al accidente, de despreocupación hacia la seguridad de los

⁵ Enfermedad que es muy común en la minería originada por la constante exposición y aspiración de sílice, la cual se encuentra en el polvo desprendido en las operaciones de yacimientos (Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)).

trabajadores mineros, que forman parte del contexto y de las circunstancias adversas con los que debió convivir el grupo (ver mapa en Anexo 11).

Esta propiedad puede ser dividida en dos partes para describir las distintas características que tiene asociadas. Una de estas partes, son los (1) “Indicadores de riesgo” y otra, las (2) “Relaciones con la autoridad”.

En primer lugar, dentro los (1) “Indicadores de riesgo”, los mineros detallan el inapropiado control de seguridad de las condiciones de trabajo en la mina, en donde estos eran trasgredidos, y la insuficiente fiscalización de las autoridades gubernamentales pertinentes; como factores relevantes que inciden en la ocurrencia del accidente. Así es reflejado en estas citas;

M5: La gente que estaba ahí no tenía este espíritu de seguridad. Se vulneraban muchos controles que, lamentablemente, cuando no se ven, ocurren los accidentes.

M2: Eso es lo que falta en la minería, que haya respeto por los trabajadores; por eso pasó lo ocurrido, por falta de fiscalización de SERNAGEOMIN que nunca hizo bien su trabajo.

También se expresa la despreocupación de parte de los dueños de la mina San José, en materia de seguridad laboral, señalando que estos no realizaron la inversión necesaria en recursos destinados para mejorar las condiciones en esta materia y no atendieron las señales de sobreexplotación que ya eran evidentes en la mina; como aparece en la siguiente cita;

M3: Pero yo encuentro que en esa parte, fueron..., ellos dicen que no hubo responsables, pero yo creo que están mal ahí, si ellos eran como..., como empresa tenían que tener más cuidado con la mina, si esa mina tenía muchos años trabajando y ya estaba avisando que iba a hacer.

M3: Ellos tenían “cuco”. Yo lo encuentro un poquito más..., estas personas fueron poco..., porque les faltó más recursos para andar ahí, eran pocos recursos ahí en la mina.

La mina San José ya poseía situaciones funestas precedentes, siendo el escenario de accidentes y muertes de otros trabajadores, requiriendo mejoras sustanciales en seguridad. A continuación, estas intervenciones hablan al respecto;

M5: La mina San José tiene bastante problemas en seguridad, donde esos problemas tienen que resolverse y este jefe necesita personal para desarrollar un programa de seguridad que pueda llegarles a los trabajadores, porque estaba muy baja la seguridad; muchos accidentes, incluso habían ocurrido muertes, esa mina se había parado, SERNAGEOMIN la había prácticamente clausurado.

M3: Porque se mataron varias personas, varias personas quedaron discapacitadas, tantos accidentes y cosas que pasaban.

Por otra parte, se manifiesta indiferencia de parte de la jefatura que hasta antes del accidente operaba en la mina, respecto a las señales que esta entregaba y que vaticinaban el desastre que afectó al grupo de 33 mineros, específicamente, los desprendimientos de roca. La atención de estos indicadores de la noche anterior a aquel 5 de Agosto del 2010, podrían haber evitado el ingreso al turno de trabajo de ese día y con ello, el posterior encierro provocado por el derrumbe. Así es mencionado en estas citas;

M3: Lo que pasó, por esa parte, el turno nochero le avisó al jefe de turno afuera que la mina se estaba... y estuvo toda la noche crujiendo, caían rocas y rocas, y no hicieron caso. Y nosotros en la mañana entramos, sin saber algo, porque a nosotros no nos informaban algo que esto pasaba, ya, entramos como entramos siempre a las ocho de la mañana.

M4: Así que no, nunca se pensó, pero lo que sí, sí las minas dan un poco de señal, por ejemplo, nosotros de lo que supimos es que la noche anterior del accidente, creo que toda la noche tuvieron, estuvo “planchoneando” por los rajos, toda la noche y el jefe de turno que estuvo en la noche informó eso al jefe de operaciones, de que la mina estuvo crujiendo y estuvo “planchoneando” toda la noche en los rajos, nadie hizo caso de eso y pasó lo que pasó.

Si bien, la naturaleza del trabajo minero por una parte apoyó el manejo de la situación crítica y con ello, la sobrevivencia, como se mencionó dentro de la “Experiencia” de tipo “Laboral”; también generaba un efecto contraproducente, pues la costumbre que adquiere el trabajador dentro de las minas de escuchar ruidos y crujidos de rocas que no tienen alguna consecuencia catastrófica, atribuyéndolas a las propiedades y características físicas de la mina, los lleva a ignorar la probabilidad de un eventual desastre. Esto se refleja en las siguientes intervenciones;

M3: Es que mira, uno se acostumbra. Yo, con el tiempo que tengo en la minería trabajando, he sentido muchas cosas dentro de las minas, y uno sigue trabajando igual, dice “no, si no va a pasar nunca esta cuestión, no, sigamos trabajando no más, si son cosas de la mina”, pero no sabe nada que en ese momento, cuando uno menos piensa pasan las cosas.

M3: Y como a las once y media se sintió como un temblor fuerte, “no, sigamos trabajando no más, si la mina es así”, ¿me entiendes?, es que ya estábamos acostumbrado, eran siempre ruidos fuertes, pero nunca pensamos que se iba a hundir la mina. “Sigamos trabajando”...

M4: Porque todas las minas crujen, todas, porque a medida que se va avanzando los túneles crujen mucho y son crujidos fuertes, y esa mina iba..., cuándo..., ¿del año cuánto?, a ver, 85’, 95’, yo estuve trabajando y esa mina crujía mucho, mucho. ¿Y de dónde venían los crujidos?, nadie sabe, hasta ahora que ya tenía de profundidad más de 700 metros de profundidad y eso, los crujidos eran más fuertes. Así que uno ya estaba acostumbrado y en ningún momento uno pensaba, se pensaba de que esa piedra que cayó iba a cortar la rampa.

El Minero 2 reconoce que estaba al tanto de la escasa seguridad de la mina San José, sin embargo, su necesidad de tipo pecuniaria satisfecha en este lugar, lo mantenía trabajando en él aún cuando arriesgara su integridad física; como se ve a continuación;

M2: Y en la mina San José pagaban bien. Uno parte por donde se puede ganar más plata y eso me llevó a trabajar allá. Las condiciones de la mina no eran las más óptimas para trabajar, pero uno por el dinero se sacrifica un poco más. Mi meta era trabajar un tiempo más y encontrar otro trabajo sin importar que pagaran poco, pero salir de eso, porque la mina nunca fue segura, siempre con problemas, siempre habían accidentes. Tomé esa determinación por

llevar más dinero a mi casa. Pero si en otra mina hubiesen pagado lo mismo, obvio que me voy a otra mina.

En segundo lugar, en las entrevistas se señalan elementos referidos a las (2) “Relaciones con la autoridad”, que muestran la forma en que se desarrollan las interacciones interpersonales y laborales entre el minero, su jefatura y los dueños de la mina San José. Por una parte, se menciona la lejanía entre los trabajadores y los propietarios de la mina, sin existir las apropiadas instancias de comunicación, e incluso se expresa un desconocimiento casi absoluto de estos. Así puede ser apreciado en las siguientes citas;

M5: Estaban los dueños de la empresa, que jerárquicamente no era como la otra empresa en que yo trabajaba, era más directa la comunicación entre los dueños de la empresa con la gente que estaba a cargo de los trabajadores.

Yo, lamentablemente, con los dueños de la empresa nunca tuve una conversación, desde que entré hasta que salí, incluso hasta el día de hoy nunca he conocido una versión de ellos. Sí conocía la parte media de la empresa.

M4: No, mire, yo nunca conversé con ninguno de ellos. No. Con el Alejandro Bohn, con el..., los conozco sí..., al Bohn no lo conocía, a los otros sí, a los Kemeny porque yo conocí al papá de los Kemeny. Yo cuando era dirigente sindical de ahí, conversé en varias ocasiones con don Jorge Kemeny, cuando estaba vivo. Pero con los hijos de él, no, nunca.

M3: No, yo, digamos, yo no los conozco y tampoco los conozco ahora, nunca he estado con ellos conversando porque estuve poco tiempo en la empresa y ellos no iban para la mina, porque tenían sus jefes allá en la mina. No los conozco. Y un día los vi por la tele cuando salieron en la cuestión del fallo que hicieron, pero yo más allá de eso no los conozco, no tengo idea quiénes son.

Finalmente, se señalan experiencias de conflicto, previas al accidente, con las jefaturas de la mina, debido a que estas velaban por los resultados productivos en desmedro de la seguridad del trabajador. Aquello, impulsó la ejecución de acciones

concretas, de los propios mineros, para manifestar el descontento y su oposición hacia este tipo de situaciones que colocaban en riesgo la integridad de las personas que diariamente ingresaban a la mina, rechazando llevar a cabo una tarea expuestos a un peligro. Lo anterior, es mencionado por sus propios protagonistas, en estos fragmentos de las entrevistas;

M5: Durante los dos primeros meses, mi relación también se estaba poniendo complicada, en el sentido que a ninguna empresa le gusta que un jefe le pare el turno por seguridad y eso yo un día se lo paré, porque había problemas y había que pararlo. Entonces, cuando yo estoy en lo correcto, cuando creo que estoy haciendo las cosas bien como me lo enseñaron en los cursos, en los que uno se prepara para esto, porque en la parte minera uno se prepara para trabajar en este tipo de actividad y dentro de eso, había que parar sectores que no estaban en condiciones de poder trabajar y se estaban vulnerando porque había que sacar mineral. Entonces, bueno, primero la seguridad, yo siempre decía, una tonelada de metal con sangre no vale nada, entonces para mí eso es lo más importante que cualquier cosa. Una tonelada de metal con sangre no es lo ideal.

M4: Habían otros, por ejemplo, los que eran jefe de mina, jefe de..., jefe de operaciones, con él no me llevaba muy bien cuando me mandaba a trabajar a partes muy peligrosas que no..., y que yo rechazaba trabajar en esas partes por ser muy peligrosas, porque al final, es uno el que se está..., se está arriesgando la vida de uno porque uno en un accidente no va a quedar bien, queda mutilado o se muere no más. Con ellos no..., con él no me llevaba bien por muchos motivos porque él..., yo no accedí a trabajar en lugares peligrosos.

2. RELACIONES ENTRE LAS PROPIEDADES DE LA DINÁMICA DE SOBREVIVENCIA DEL GRUPO DE TRABAJADORES MINEROS

En vinculación con lo anteriormente expuesto, se mostrarán los resultados obtenidos mediante el análisis de codificación axial (Corbin & Strauss, 1967, 1990) realizado para describir las relaciones de los principales aspectos de la dinámica de grupo en situación de encierro que permitió al grupo de trabajadores mineros sobrevivir, siendo encontrados y rescatados.

A partir de los datos revisados, se ha podido constatar que la dinámica de sobrevivencia del grupo de mineros ocurrida en situación de encierro se llevó a cabo del modo que se detallará en los siguientes párrafos (ver mapa de codificación en Anexo 12).

En primer lugar, este fenómeno aconteció en un contexto particular; (1) en la Mina San José, posterior al derrumbe de esta, (2) cuyas operaciones se desarrollaban bajo condiciones críticas, en cuanto a las señales o indicadores de riesgos y a las deterioradas relaciones con sus autoridades. Esta cita resume parte del escenario en que ocurren los hechos;

M5: La mina San José tiene bastante problemas en seguridad (...), porque estaba muy baja la seguridad; muchos accidentes, incluso habían ocurrido muertes, esa mina se había parado, SERNAGEOMIN la había prácticamente clausurado.

En segundo lugar, la dinámica fue llevada a cabo por los trabajadores mineros a través de estrategias de acción e interacción específicas, acciones que permitieron mantener el funcionamiento del grupo de trabajo, entre las que se encuentran; (1) el desarrollo del trabajo en equipo conformada por la distribución de sectores de convivencia, la distribución de tareas y las instancias de encuentro grupal; (2) la emergencia de liderazgo durante el encierro compuesta por la disolución del liderazgo formal y la distribución del liderazgo y, por último, (3) la resolución democrática de conflictos representada en las diferencias socioculturales dentro de la mina, la toma de decisiones y la comunicación.

En relación con el primer elemento, el desarrollo del trabajo en equipo; esta cita muestra la relevancia que adquirió;

M5: Ya no es el trabajo lo que se está haciendo, tú estás haciendo algo que es sobrevivencia, y dentro de la sobrevivencia está el trabajo en equipo. Si tú estás con otros compañeros, con otras personas, ahí empieza a funcionar el trabajo en equipo, por eso que el trabajado en equipo para nosotros, cuando estuvimos bajo la mina, es fundamental. (...) uno debe tener la capacidad de juntar a todos esos grupos chicos y tenerlos para las necesidades propias para cuando uno necesita el trabajo en equipo y eso es lo que uno hace. ¿Y dónde nosotros podíamos hacerlo? Cuando teníamos el momento de oración, cuando teníamos el momento de conversar, cuando teníamos el momento de juntarnos los 33 en esto y ahí se conversaban las cosas.

Respecto al segundo elemento; la emergencia del liderazgo y, particularmente, la distribución que este adquirió en el grupo, se señala lo siguiente;

M2: Al final, los 33 fuimos líderes, los 33 estuvimos firmes, luchamos, nos aferramos a la vida, teníamos fe de que seríamos encontrados, a veces existían decaimientos y nos levantaban hacia arriba. (...) cada uno fue líder, una orden se acataba y se conversaba, se opinaba y se respetaba.

La tercera estrategia de acción corresponde a la resolución democrática de conflictos; cuya manifestación dentro del grupo se refleja en esta intervención

M4: (...) no había una persona en especial que dijera “esto lo vamos a hacer”, sino que era de la mayoría y eso le parecía bien a todos, eso es lo que se hacía.

En tercer lugar, las condiciones que intervienen en el fenómeno de las dinámicas de sobrevivencia de los mineros encerrados, corresponden a; las (1) situaciones de conflicto dentro de la mina, cuya tipología está constituida por situaciones de conflicto, tanto de salud, de trabajo, como interpersonales. Otra condición interviniente corresponde a los (2) recursos disponibles durante el encierro, de tipo humanos (como son; las capacidades personales, conocimientos técnicos y experiencia proveniente de la tradición familiar, como aquella que proviene de lo laboral) y de tipo material. Y, por último, intervienen las (3) percepciones de posibilidad de sobrevivencia, que como se ha señalado, fueron esperanzadoras y desalentadoras; en donde las percepciones desalentadoras surgen desde aspectos emocionales y también por estímulos ambientales.

Fue relevante para el grupo la intervención de percepciones de tipo esperanzadoras, porque motivaron la acción y el vigor grupal, permitiendo trabajar en pos de la tarea primaria de sobrevivir.

M2: (...) tuvimos mucha fuerza, muchas ganas de esperar y se esperó 17 días. A lo mejor, si nos hubiesen encontrado en un mes, habría cambiado la situación quizás.

Los recursos materiales intervienen dentro de las estrategias de acción que fueron llevadas a cabo por el grupo, pues el hecho de estos se encontraran a disposición del grupo desde el momento en que quedan encerrados, generó la instauración de actividades que permitieran racionalizarlos y hacer uso de ellos para el propio beneficio; especialmente; el agua, la luz y los escasos alimentos provistos por el refugio; como se aprecia en estas citas;

M4: (...) había muchos estanques que estaban en varios sectores parados, en varios niveles, pero en un nivel quedó lleno un estanque de 15 mil litros de agua.

M4: No, nosotros nunca estuvimos a oscuras. No, nosotros sacamos todas las baterías de los vehículos que teníamos y dejamos dos con baterías, uno para cargar y el otro para, por si se podía ocupar para hacer trabajos para mover material (...). Entonces, se quedó..., ese scoop siempre estuvo operativo, ese se echaba a correr día por medio para que estuviera siempre operativo por cualquier cosa. Y otro vehículo que estaba en los niveles más arriba que era para cargar batería, por ejemplo, había dos, tres baterías que ya estaban descargadas, se llevaban para allá y se cargaban y se volvían después para abajo y se iban recambiando.

M5: (...) había alimento para 20 personas, y para dos días, esa era la cuota que podría haber sido. Para 20 personas y dos días, si sacamos la proporción, 20 tarros de atún, un tarro de atún por persona, por día, lo otro; unas galletas, unos tarros de..., algo de leche, algo de jugo, que, prácticamente, esa era la proporción. Y nos sobró comida.

También es importante mencionar la intervención de los recursos personales, principalmente, la experiencia minera que fue fundamental para mantener cierto grado de tranquilidad y para generar percepciones alentadoras sobre la sobrevivencia. Por eso se destaca el intercambio y aplicación de la experiencia para informar al grupo sobre las estrategias de acción correctas en el encierro, valorando la contribución que otro compañero de grupo podía realizar, porque finalmente, de eso podía emerger nueva información y alternativas que, de forma individual, muchas veces se ignoran.

M5: (...) es parte esencial de lo que a nosotros nos ocurrió. Tu experiencia y la de otro compañero, y si se aplican y se van dando como un resultado para que otros entiendan que hay cosas que tienen que hacerse así, es bueno. (...). Tú tienes que aplicar tu experiencia y los que estaban aplicando experiencia, buena o mala, pero la aplican. Donde hay cosas que de repente no son las más adecuadas cuando tú tomas una decisión, puede ser buena o puede ser mala, pero tú no sabes hasta cuando la realizas. Entonces esa experiencia con dos personas, tres personas, cuando si dices no, no creo que pueda ser así, a lo mejor puede ser de esta manera. Entonces tienes la suerte que puedes discutir con otra persona que está en el mismo nivel que estás tú, y dentro de esto, en la parte minera es esencial.

Y, por último, intervienen conflictos en el fenómeno, que son considerados como episodios que formaron parte de la convivencia, que surgen del estado anímico por la propia situación y desde las diferencias interpersonales entre cada minero, pero que no alteran el objetivo principal o tarea primaria del grupo.

M3: Es que esto pasa igual que una familia donde hay 33 personas y donde cada uno tenía su genio, no éramos todos iguales, había distintos genios, y también angustias, estar adentro de la mina y por eso yo creo que eso es el motivo para andar discutiendo y cuestiones así... pero nunca pasamos a mayores.

Finalmente, dentro de las consecuencias alcanzadas por la dinámica de sobrevivencia del grupo de trabajadores mineros en situación de encierro se encuentra; la sobrevivencia al accidente durante 70 días bajo la mina, cuyas propiedades son dos; por una parte el encuentro desde el exterior de los mineros encerrados y por otra parte, el posterior rescate de los mineros atrapados a 700 metros bajo tierra. Aquí se presentan algunas citas que hablan sobre el momento en que la sonda alcanza el lugar en que el grupo se encontraba y el instante en que regresan a la superficie;

M5: (...) teníamos fe que en cualquier momento podía llegar una sonda, y podíamos empezar a vivir de nuevo, como ocurrió, llegó la sonda y empezamos a vivir de nuevo. Nosotros primero estuvimos 17 días muertos dentro del sistema, porque, sin saber nada, sin estar en

contacto con alguien, sin saber si iba a llegar o no la sonda, entonces todo eso te da una sensación que cuando llega, ahí, uno solamente puede sentirla como ser humano.

M3: Los mejores momentos fueron cuando se rompió, cuando se rompió el sondaje, ahí saltamos y ahí tiramos las poleras de contento (ríe), ese fue el mejor momento (...).

M3: Pero la emoción mía fue cuando salí de la mina, cuando vi a mi hijo afuera, porque mi hijo estaba esperando, mi señora no quiso ir porque..., nerviosa. Así que mi hijo fue a recibirme y me puse a llorar un poco, es que uno cuántos días dentro de la mina y sin ver a mi hijo, o a la señora, quien sea que estaba ahí, no es para menos, estuvimos casi cuántos días, casi, digamos, dos meses y tanto dentro de la mina, fue mucho, si hubiesen sido pocos días no habría sido tanto, mucho tiempo. Total que salí y veo afuera a mi hijo, me puse a llorar, yo andaba con los lentes, no se notó mucho, es que no era para menos, tanto tiempo, sin ver a la familia.

3. SÍNTESIS E INTERPRETACIÓN

Esta sección considera los resultados posteriores al análisis de la codificación selectiva (Corbin & Strauss, 1967, 1990), que se exponen a continuación, fundamentando los datos reunidos a través de las entrevistas en relación con el fenómeno de investigación, mediante la teoría revisada en la primera parte de esta tesis.

Aquí se describirán los rasgos que permiten sostener la idea que plantea el fenómeno de estudio; es decir, la manifestación de una estructura sofisticada de trabajo en el grupo de los 33 mineros durante el encierro.

3.1. Tarea primaria emergida en el grupo

En primer lugar, es posible señalar el surgimiento de una tarea primaria (Rice, 1963, citado en Turquet, 1985) para el grupo de los 33 mineros, porque las citas muestran el énfasis en la cooperación grupal manifiesta en las distintas actividades que fueron desempeñando durante los 17 primeros días incomunicados en pos de la sobrevivencia, haciendo uso de los recursos que el contexto proporcionó; movilizándolo al grupo a organizarse, a instaurar espacios de trabajo en equipo y a apoyarse mutuamente.

Esta tarea que permite a una organización común sobrevivir, y que precisamente, en este caso, corresponde a la sobrevivencia de sus integrantes; estableció un objetivo para el grupo completo, pero además, determinó prácticas esperadas, que de no cumplirse,

fueron seriamente reprendidas por el grupo, por ejemplo, cuando existe indisciplina frente a las escasas provisiones que tenían a su disposición.

Es posible señalar que era tan evidente esta tarea primaria para el grupo de los 33 mineros y por sobre todo esencial, que impidió el origen de contradicciones extremas entre sus miembros que bloquearan su consecución y el fin por el cual se estableció esta tarea en el grupo. En caso de que esta tarea no hubiese estado lo suficientemente bien delimitada, habría sido probable que el grupo experimentara “riesgo primario” (Hirschhorn, 1999), lo cual podría haber provocado cierta ambivalencia en el grupo de los 33 y falta de convencimiento con la tarea de sobrevivir, que habrían mermado los esfuerzos realizados en ella.

3.2. Mentalidad de Grupo de Trabajo sofisticada

Entre los mineros, es posible establecer ciertos rasgos que hablarían de una coexistencia de los dos estados mentales comunes en un grupo (Bion, 1961, p. 154, citado en French & Simpson, 2010); es decir, la mentalidad de grupo de trabajo y la mentalidad de supuestos básicos, que trabajaron en forma paralela, apoyándose (French & Simpson, 2010).

La evidencia expresada en la sección de “Principales Hallazgos”, permitiría señalar que el grupo alcanza una mentalidad de grupo sofisticado de trabajo enfocado en la tarea primaria, en primer lugar, porque el grupo maneja de una forma productiva el pánico y

la incertidumbre de la situación, pudiendo encausar estos sentimientos sin que paralizaran los esfuerzos que el grupo realizaba para sobrevivir; logrando tal efectividad que logran mantenerse firmes hasta el día en que son encontrados.

Esta mentalidad se vio motivada con las acciones que mantuvieron el funcionamiento grupal y, que facilitaron el control de las decisiones (Bion, 1961, citado en Pretorius, p. 43) y de los comportamientos, entre estas, el sistema democrático, la planificación de los recursos y las instancias de encuentro. La organización ejercida a través de estas actividades facilitó que el grupo permaneciera operando bajo esta mentalidad (McDougall, 1920, citado en Bion, 1980).

Tal como establece McDougall (1927); el grupo poseía las condiciones que además ayudaron a que se desarrollara con una mentalidad colectiva superior que se podría asociar con la mentalidad sofisticada de grupo de trabajo, ya que el grupo continuó funcionando en el encierro con algunos de los mismos integrantes que realizaban labores conjuntas cotidianamente, y con ello mantuvieron los aspectos favorables con que este grupo trabajaba antes del accidente. Además, cada minero expresa su claridad en relación con la tarea que debían lograr durante las circunstancias más críticas, y con las funciones y capacidad asociadas, que debían desarrollar en ella. Junto con lo anterior, el grupo mantiene ciertas tradiciones individuales que intervienen en las actividades que desarrollan grupalmente en la mina; un ejemplo de esto es la actividad religiosa o el credo de cada minero que lleva a la instauración de una ceremonia; así como hábitos adquiridos a través de la experiencia otorgada por su oficio que aplican en algunas de las

acciones que antes se ven, por ejemplo, utilizando explosivos o estableciendo cuadrillas de trabajo. Y por último, el grupo y los subgrupos se organizan, surgiendo individuos entre los propios mineros que se especializan en ciertas actividades.

El intercambio que se genera de la experiencia y las diferentes habilidades técnicas que cada uno podía contribuir, propias de la individualidad de cada minero (Bion, 1961, citado en Pretorius), permite que el grupo se enfoque en la tarea primaria haciendo uso de las capacidades que están presentes en este, combinándolas para la resolución de inconvenientes y para el ejercicio de consensuar decisiones (Sandigo, 1991, citado en Pretorius) que derivarán en acciones en el grupo.

En la mentalidad de grupo de trabajo, los integrantes saben convivir con los aspectos que muchas veces pueden ser considerados como dolorosos para el grupo, que generan ansiedad en él, sin necesidad de recurrir a fantasías o ilusiones que contienen o mantienen bajo control los sentimientos que el grupo considera como negativos, pero que no contribuyen a la tarea que el grupo ha creado. En el caso de los mineros, se afirma la importancia de que exista una comunicación honesta, que no se evada la realidad de lo que están viviendo, porque en la medida que exista claridad y verdad, se puede trabajar en el logro de la sobrevivencia de una forma efectiva (Symington & Symington, 1996, p. 114, citado en French & Simpson, 2010). Por esta razón, el grupo, en caso de buscar un líder, lo hace con el motivo de que no evada la realidad y sea capaz de enfrentarla (Stokes), y si esta tarea es compleja para un solo individuo, entonces es el grupo el que puede encarar en conjunto esta misión, como ocurrió en este caso.

3.3. Mentalidad de Supuesto Básico sofisticada

Tal como se mencionó, de acuerdo a ciertos rasgos que se evidencian desde la información proporcionada por el grupo de mineros, se podría establecer que la mentalidad de grupo de trabajo convive de forma simultánea con la mentalidad de supuesto básico. Esta convivencia conjunta habría sido mutuamente asistida entre ambas mentalidades (Bion, 1980) porque, en este caso, la mentalidad de supuesto básico se expresa también de un modo sofisticado. Es decir, la manifestación de la mentalidad de supuesto básico no obstruyó la consecución de la tarea primaria de sobrevivir, como habría ocurrido si esta hubiese operado en su modalidad aberrante, en donde los mineros habrían evadido la tarea, siendo dominados por los sentimientos negativos que, evidentemente, otorgaba la atmósfera en la que se encontraban (Eisold, 2005b, p. 359 citado en French & Simpson, 2010, p. 1861), para mantener una falsa sensación de tranquilidad a través de la defensa hacia estas emociones; lo cual habría sido terriblemente nocivo para la colaboración grupal (Bion, 1980) y para tolerar la situación (Stokes).

Claramente, es la propia capacidad de este grupo, de organizarse y la manera en que supo depositar estas ansiedades en diferentes instancias (French & Simpson, 2010); ya sea, de decisiones, de esparcimiento, de tipo religiosas, de control, entre otras; las que mantuvieron alejada a esta mentalidad de supuesto básico aberrante.

Es posible ver la actividad constante de cada integrante del grupo por buscar alternativas y mecanismos que permiten alcanzar la sobrevivencia deseada, por lo tanto, en ningún momento se podría hablar de pasividad grupal, salvo en ocasiones de indisciplina hacia la asignación de tarea, casos que fueron excepcionales. El grupo se mantuvo notablemente activo, sin esperar que fueran otros quienes se esforzaran por conseguir la tarea primaria propuesta. Es decir, el grupo no dependió de un líder, por ejemplo -figura que, en este caso, se materializó en el mismo grupo, como se mostró antes en “Disolución” y “Distribución del Liderazgo Formal”-, para que llevara a cabo todo aquello que estuviera en sus manos para satisfacer las necesidades del grupo (Turquet, 1985). Es el mismo grupo de mineros el que se las ingenia para trabajar en función de la sobrevivencia. De esta manera, se refuerza esta idea de ausencia de la mentalidad aberrante de supuesto básico.

La presencia de conflictos es otra evidencia de que para el grupo no era prioridad mantener las relaciones intactas (Stokes), como se haría en la mentalidad de supuesto básico en su forma aberrante, para sostener una falsa ilusión de bienestar, y si era necesarios encarar aspectos difíciles como grupo y no evitarlos, en la medida que fueran un aporte para la tarea primaria, se hacía.

Otro aspecto relevante que surge desde los hallazgos, corresponde al horizonte temporal con el que el grupo de 33 mineros funcionó. En otras palabras, se desarrollaron las actividades con una orientación largoplacista, lo cual puede ser lógico, considerando la incertidumbre de la cantidad de días que podían pasar antes de que

fueran encontrados. De esta orientación, se desprende otro elemento importante que se contrapone con la mentalidad aberrante de supuesto básico, relacionado con postergar el bienestar presente, ante la creencia de un bienestar futuro (establecer contacto con el exterior), que permite al grupo adaptarse (Turquet, 1974, citado en Stokes). Un ejemplo de aquello es el racionamiento que se hace de las provisiones con las que el refugio contaba. Esto se contrapone a la mentalidad aberrante de supuesto básico, porque precisamente, esta busca que el grupo cree una fantasía de felicidad cortoplacista, siendo solamente momentánea.

Todo lo anteriormente señalado, además de demostrar la ausencia de un uso aberrante de la mentalidad de supuesto básico, permite reconfirmar la manifestación de una dinámica de grupo sofisticada de trabajo en la situación de encierro de los 33 mineros.

Pero sí es posible hablar de la presencia de una mentalidad de supuesto básico sofisticada que apoya a la mentalidad sofisticada de grupo de trabajo. En primer lugar, un aspecto donde aquello se hace evidente, está en el uso constructivo que el grupo da a las emociones perturbadoras del encierro (Bion, 1961, citado en Stokes, p. 8), es decir, si bien los sentimientos de incertidumbre, la desesperación y la pesadumbre podrían haberlos paralizados, en este caso, los motiva a actuar y a encontrar una solución. Así, ejecutan su tarea primaria, reforzando una vez más la manifestación sofisticada del grupo de trabajo en los 33 mineros.

Existirían dos tipos de supuestos básicos que se reflejan en algunos rasgos presentes en las interacciones de grupo de los 33 mineros durante el encierro, en su modalidad sofisticada, que se describirán a continuación.

El primero de estos corresponde al Supuesto Básico de Apareamiento (baP); que surge desde la esperanza mesiánica o la “expectativa esperanzada” que plantea Bion (1961, p. 157, citado en French & Simpson, 2010), en este caso hacia un rescate, que moviliza al grupo a trabajar duro. Esta esperanza no debe ser malentendida, porque de ser así, solo sirve para generar una ilusión de salvación de las dificultades de la organización que le impiden trabajar en la tarea primaria del presente (Stokes), anhelando un hipotético hecho ideal en el futuro, sumergiendo al grupo en una absoluta pasividad (French & Simpson, 2010, p. 1869), como ocurre bajo un uso aberrante de este supuesto. Lo anterior, está en directa relación con lo que ya se mencionó, respecto a esta inadecuada visión orientada hacia el corto plazo, en donde no se sacrifica satisfacción presente por un bienestar futuro y prolongado. Afortunadamente, esto no ocurrió en el grupo de los 33 mineros por la priorización de acciones que ellos fueron capaces de realizar.

Haciendo un uso de una forma sofisticada de este supuesto, el grupo no desarrolla una esperanza pasiva que solo genera un bienestar provisorio en la situación actual, sin efectuar los esfuerzos pertinentes, ni encontrar los medios (Stokes) para intentar que esta esperanza se concrete; todo lo contrario ocurre con el grupo de los 33 mineros, quienes

desarrollan mecanismos de acción movilizados por esta esperanza, que de alguna manera otorga tranquilidad y mejora el estado anímico de sus integrantes.

Bion (1980) menciona que esta esperanza muchas veces es depositada en el líder de un grupo, pero también podría estar asociada a una idea u objeto. En el caso de los 33 mineros, la esperanza recae en un posible rescate que permitiría al grupo salir airoso de la situación que enfrenta. Y esta esperanza en un rescate es lo que moviliza al grupo de mineros a seguir trabajando en pos de la tarea primaria con vigor, entendiendo que la esperanza no es la cura a los problemas que enfrentan (Stokes), pero sí un motor de las acciones que podrían solucionarlos.

De esta forma, usando sofisticadamente este supuesto, como lo hace el grupo de los 33, se construye una esperanza realista (French & Simpson, 2010), en donde se valora la contribución de cada miembro, dando paso al actuar conjunto (Gilmore, 1999, citado en French & Simpson, 2010), como ocurrió efectivamente en la mina.

Incluso, es esta misma esperanza la que pudo haber motivado el convencimiento del grupo por la tarea primaria, al que antes se hizo mención.

Existen varios factores que permiten estimular esta esperanza, como fueron vistos en la sección de los “Principales Hallazgos”. Algunos de estos factores fueron, en primer lugar, la instauración de ceremonias, donde cada minero, apelando y aferrándose en su credo, vio minimizados sus temores, la desesperación y la intranquilidad; encomendando en sus oraciones a aquellas personas que realizaban las labores de rescate. Es decir, el grupo asocia la esperanza a la propia fe. En segundo lugar, el conocimiento de los

mineros en materia de sondaje influyó que existiera cierto grado de esperanza, porque veían factible la posibilidad de que se usara una sonda, en caso de que estuvieran siendo buscados y posteriormente, rescatados; tal como sucedió finalmente.

El segundo de estos corresponde a situaciones donde se podría afirmar un uso sofisticado del supuesto básico planteado por Pierre Turquet, es decir, el Supuesto Básico de Unidad (baO), donde el grupo de mineros alcanza una conexión fuerte con la realidad de su compañero, empatizando con la vivencia de encierro de cada uno.

No existe un uso aberrante del supuesto básico anterior, porque pese a que existe una poderosa unión entre los individuos, estos no pierden su participación activa en las acciones que mantienen el funcionamiento del grupo de trabajo (Turquet, 1985), como señalan los mineros entrevistados, aún cuando calme las ansiedades que una situación de desorden les provoca (Krantz, 2008).

Esta unidad se manifiesta firmemente durante los 17 primeros días de encierro en las instancias de encuentro, de acuerdo al testimonio de sus protagonistas, señalándose que en ese período el grupo “fue uno”, en donde el apoyo recíproco fue fundamental, realizando todas las actividades grupalmente (desde trabajar en la tarea primaria de sobrevivir hasta conversar en las profundidades de la mina).

3.4. Organización efectiva

En el caso de la mina San José, se puede señalar que existió cierta indiferencia hacia las señales de peligro que la mina entregaba. De alguna manera, se generó una rutina en

la actividad en donde se conocían las señales de peligro que la mina manifestaba, como se ve en las citas, pero que fueron completamente ignoradas, con la salvedad, que esta organización no quedó paralizada y supo idear mecanismos de acción para sobrevivir.

Una causa relevante para que la organización se haya comportado de esta manera frente a los indicadores de riesgo, es la ausencia de una comunicación constante entre las partes que la conforman, ya que la interacción entre estas es fundamental para que una organización no tienda a la desarticulación (Eisenhardt, 1993, p. 132, citado en Weick, 2003); lo cual se ve claramente reflejado en la ausencia de relaciones interpersonales con los propietarios de la mina, como se evidenció en la sección de “Principales Hallazgos”. Sin embargo, durante el encierro, ocurre lo contrario, son los espacios permanentes de comunicación honesta, los que permitieron reducir la ansiedad del grupo, establecer coordinación y cohesionarlo en función de la tarea de la sobrevivencia a alcanzar.

Si bien, la organización de los 33 mineros experimentó un gran incidente (el derrumbe), que podría haber fomentado un quiebre absoluto entre los miembros de la organización (Perrow, 1984, citado en Kayes, 2004), este mismo hecho influyó en que el grupo se configurara como una “Organización de Alta Fiabilidad” (Weick, 2003) posterior al accidente, pues todos prestaron atención a las señales del contexto adverso que arriesgaban la integridad de los mineros encerrados, tomando las medidas necesarias, en el transcurso de los días (porque, inicialmente, llevaron a cabo actividades de alto riesgo intentando encontrar soluciones), para minimizar las exposición a riesgos; por ejemplo; a través de las instancias de control, las instancias de registro y la

planificación de los recursos. Además, es posible señalar que se logra este tipo de organización porque el grupo constantemente evaluó la realidad externa a él y la realidad interna propia; las dificultades y conflictos que se presentaban en el encierro, las condiciones físicas de la mina después del derrumbe que los inquietaba y lo que ocurría en el exterior en la posibilidad de establecer algún tipo de contacto con quienes podrían estar trabajando por rescatarlos. Por este motivo, el grupo de mineros fue capaz de “gestionar lo inesperado”, ya que fueron capaces de utilizar las propias capacidades y, traducir la experiencia personal y laboral en virtud de las funciones que en ese momento fueron necesarias para adaptarse al cambio (Kayes, 2004), haciendo uso además de su utilidad para proporcionar creatividad para encontrar alternativas de resolución de los inconvenientes (Weick, 2003).

En relación con lo anterior, se menciona que esta noción de “Organización de Alta Fiabilidad” se desarrolló posterior al accidente, porque antes de que este ocurriera, no se prestó la atención requerida para haber podido anticipar el desastre que estaba ad portas (Perrow, 1984, citado en Kayes, 2004).

Es claro que esta organización vivió un “episodio cosmológico”, donde existió sufrimiento de parte del grupo por la situación acontecida, y en un principio, tal como señalan sus protagonistas, no había claridad de qué se podía hacer, si realmente alguien los ayudaría o rescataría (Weick, 2003); no sabían cuál sería la extensión del encierro; en conclusión, desconocían si podrían salir con vida del encierro.

Sin embargo, es el origen de esta “Organización de Alta Fiabilidad” lo que bloqueó parte de los efectos dañinos de esta atmósfera caótica.

También, es posible expresar que el grupo de los 33 mineros logró ser un equipo altamente eficaz, particularmente, por el modo en que se desarrolló el liderazgo. Es relevante recordar que, en este caso, fueron mínimas las situaciones que el grupo considera que este atributo recayó en un individuo en particular, por esto, se caracterizará en relación al liderazgo que se distribuyó en el grupo y que adoptó cada minero, en donde la evidencia muestra que se motivaba la seguridad, la comunicación intergrupala y la colaboración, lo que al mismo tiempo, como sostiene Kayes (2004), permitió que el grupo fuera evolucionando positivamente en el encierro.

3.5. Decisiones y *Sensemaking*

Respecto a la toma de decisiones del grupo, los datos permiten señalar que esta se desarrolló bajo la aplicación de la racionalidad contextual (Weick, 1996a), surgiendo acuerdos que fueron negociados, por ejemplo, a través de un mecanismo democrático de toma de decisiones, la definición de un único Dios para las instancias religiosas o la discusión sobre el ejercicio de labores riesgosas para apoyar el rescate; escenarios que permitieron consensuar las posturas divergentes respecto a la aplicación de una determinada acción, con el objeto de hacer surgir una visión nítida en todos los integrantes sobre los pasos a seguir.

La toma de decisiones grupal motiva también que cada minero contribuya generando alguna respuesta ante la situación, lo cual se habría visto limitado si las decisiones hubiese sido simplemente determinada por una sola persona en el grupo (Kayes, 2004). Es decir, mantiene al minero vinculado con el entorno, con la situación, con la realidad interna y externa que ya se mencionó.

Por otra parte, en la organización surge un proceso de “construcción del sentido” para establecer un orden ante el caos producido por el derrumbe y por el encierro en las profundidades; y se comienzan a realizar labores que no vayan en detrimento del grupo, es decir, existe una preocupación por el bienestar propio y conjunto (Weick, 1993). Se interpreta lo que ocurre (Weick) y se establece una estructura de la situación (Waterman, 1990, citado en Weick), la cual es completamente nueva para los mineros; así comienza la distribución de tareas, la instauración de espacios de encuentro, la distribución del liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación; que forman parte de este proceso.

Nuevamente, adquiere relevancia la experiencia que el minero es capaz de traer y utilizar en las circunstancias, puesto que la “construcción del sentido” se obtiene también desde un ejercicio de retrospectión (Louis, 1980, citado en Weick), intentando ocupar aquello que fue vivido en el pasado para explicar y enfrentar un situación que es sorpresiva. Esto podría explicar el motivo de que los mineros hayan hecho uso de sus conocimientos técnicos en su especialidad que pudiese contribuir en el control de la crisis.

El simple hecho de comenzar a organizarse señala que se empieza a “construir el sentido”; en la medida que se van identificando para la sobrevivencia; necesidades, actividades, reglas, delegación de autoridad (Gephart, 1993); tal como ocurrió en el encierro, donde estos elementos son mencionados en las entrevistas.

En este proceso, son valoradas todas las contribuciones que pueden realizar los integrantes del grupo, porque la variedad de interpretaciones de lo que está ocurriendo logrará desarrollar un camino mancomunado, el cual será evaluado (Weick, 2003) y, según el resultado, establecerá las acciones correctas a realizar. Esto está estrechamente relacionado con lo que es mencionado en una de las entrevistas, sobre la importancia de la aplicación e intercambio de la experiencia, ya que esto, en la medida que generara apoyo para la sobrevivencia en el encierro, desarrolló un marco de acciones adecuadas, a las cuales el grupo podía recurrir y debía respetar.

El manejo del pánico, a través de las percepciones de posibilidad de sobrevivencia alentadoras y, dentro de este mismo aspecto, las instancias religiosas, apoyó que el grupo pudiera realizar una “construcción del sentido” efectiva (McDougall, 1920, citado en Weick, 1993); y no ser paralizado por este sentimiento o motivado a realizar acciones contraproducentes que quebrantaran la búsqueda de la sobrevivencia.

3.6. Fuentes de resistencia

Weick (1993) propone cuatro fuentes para que las organizaciones puedan resistir eventos caóticos, las cuales serán analizadas en relación con su aplicación para el grupo de los 33 mineros.

En primer lugar, en el grupo de mineros no se evade la situación que experimentan, sino que se enfrenta a través de las diversas acciones que ya han sido señaladas y que se obtuvieron en la codificación abierta. El hecho de no evadir la situación, posibilita que en el grupo comience a surgir creatividad, que como ya se señaló, proviene de la aplicación del recurso personal de la experiencia de cada minero. Lo relevante de esta experiencia es que la evidencia muestra que en su mayoría es de tipo práctica, es decir, fue adquirida a través de la formación laboral de cada minero. Probablemente, era lógico el uso de esta experiencia práctica, considerando que se encontraban encerrados al interior de una mina; sin embargo, lo valioso de aquello es que es esta experiencia es la que permite improvisar acciones en función del contexto (Weick, 1993); como ocurre en este caso, donde además de acciones, existió un uso creativo de los recursos materiales que tenían a disposición del grupo.

Este uso que el grupo hace de la improvisación, también habría originado configurar una organización sustituta (Weick, 1996b), puesto que la organización tradicional (Weick, 1993) se desarticuló posterior al accidente en donde, como ya se señaló, se

modifica la tarea primaria abruptamente; lo que dio paso a un cambio en el sistema de jefaturas que llevó a la disolución del liderazgo formal, percibiendo de un modo ausente el liderazgo en un única persona, considerando que este se distribuyó en cada uno de los 33 mineros que lo ejercían mediante la contribución individual.

En segundo lugar, los datos muestran que los roles adquieren dinamismo, lo cual también se relaciona con lo que recientemente se explicó; referente a las alteraciones que sufre el liderazgo en este grupo (Smith, 1983, citado en Weick, 1993). El sistema de roles grupal (Weick, 1993) comienza a cambiar a medida que el contexto empieza a demandar formas de realizar actividades de un modo divergente al cual se estaba acostumbrado a trabajar, a causa de que la tarea primaria también se modifica, como ya se señaló. Los roles mutan cuando también varía la estructura; lo cual es expresado por los propios protagonistas en las entrevistas, en donde ciertos roles, por ejemplo, cambian las funciones que tenían asociadas hasta antes del accidente.

En tercer lugar, antes del accidente, la organización a la que pertenecen los 33 mineros, de acuerdo con los datos, se habría desenvuelto en una confianza excesiva que subestimó la realidad (Weick, 2003), es decir, que ignoró los indicadores de riesgo, y como es señalado en las entrevistas, que actuó con indiferencia hacia los hechos evidentes que pronosticaban un desastre. Sin embargo, aquellas situaciones relatadas que muestran cuestionamientos por la despreocupación en materia de seguridad con el afán de conseguir ganancias de la extracción del mineral de parte de aquellos que ocupaban

un cargo superior, demostraría el ejercicio de una actitud de sabiduría, en donde se coloca en duda la validez de tales mandatos (Meacham, 1983, citado en Weick, 1993).

Por último, en cuarto lugar, los datos recolectados permitirían afirmar la manifestación de una interacción respetuosa en el grupo de los 33 durante el encierro. Esta fuente de resistencia, por una parte, considera a la información honesta entre sus exigencias, atributo que ya se ha mencionado dentro de la comunicación sincera con la que el grupo trabajó, reconociendo que hablar con la verdad permitiría la sobrevivencia y enfrentar la complejidad del encierro. Otra de las exigencias corresponde al actuar respetando las creencias propias y las ajenas. Un ejemplo claro de esto último se presenta en las instancias o ceremonias religiosas, donde el credo particular en cada minero no es un impedimento para que todos en conjunto se reunieran en un espacio místico, confiando en que la oración podría interceder en un rescate. Aún cuando cada minero participaba en estas actividades, mantuvo la individualidad de su creencia y la hizo valer cuando consideró que era oportuno. Finalmente, la última exigencia para que exista interacción respetuosa se asocia a la confianza en el conocimiento ajeno a tal punto que pueda modificar las creencias propias; rasgo que sería evidente en la aplicación de la experiencia que otro compañero minero podía llevar a cabo para mejorar las condiciones en el encierro y también, en la confianza hacia las intervenciones ajenas al momento en que se deben tomar decisiones, acatándolas si la mayoría del grupo las comparte (Weick, 1996b).

Aunque las decisiones fueron evaluadas en conjunto, la última idea señalada en el párrafo anterior, expresa la presencia de un apoyo social (Weick, 1993) entre los 33 mineros, a partir de la aceptación de este intercambio de las experiencias laborales del pasado e información con la que podía contribuir algún par, si esto iba en beneficio del desempeño todo el grupo. Además, se menciona en las entrevistas al respeto, como una cualidad valiosa en las relaciones interpersonales, que apoyan la tarea primaria de sobrevivir.

Con los planteamientos anteriormente expuestos, se podría señalar el funcionamiento de los 33 mineros como un grupo resistente (Weick, 1996b).

CONCLUSIONES

La investigación anterior pretendió analizar la dinámica de sobrevivencia del grupo de los 33 mineros durante el encierro, particularmente durante sus 17 primeros días; bajo la hipótesis de que alcanzaron un nivel de sofisticación que habría permitido la subsistencia en este contexto.

En virtud de los antecedentes investigados a través del proceso de entrevista y los posteriores análisis realizados, este grupo presenta rasgos manifiestos en los distintos hallazgos que fueron desarrollados, los cuales permitirían sostener que los mineros alcanzaron una dinámica de trabajo sofisticada; a través de la organización desarrollada en condiciones críticas y, particularmente, mediante las acciones que se fueron implementando para mantener el funcionamiento y el control de las duras circunstancias.

Se busca que los resultados que son expuestos en la investigación sean útiles para una organización genérica, de cualquier rubro, que también intenta sobrevivir, entendiendo esta sobrevivencia desde otra perspectiva que podría considerarse de tipo laboral, en donde un sistema tiene por objetivo resistir los desafíos que el entorno le impone y adaptarse exitosamente a ellos. Se hace esta distinción sobre el concepto de sobrevivencia, porque para el grupo de los 33 mineros, tuvo una connotación de tipo personal, siendo la tarea primaria que pretendían alcanzar en conjunto.

Por una parte, se abordan los aspectos emocionales con los que debieron convivir el grupo de mineros. En este tópico, se analizan aspectos inconscientes que intervienen en el fenómeno de la dinámica, los que se aproximan a la manifestación sofisticada que plantean los autores que han escrito al respecto.

En relación con lo anterior, es importante que toda organización comprenda que no está exenta de la aparición de estas mentalidades grupales en sus equipos de trabajo y este documento aporta con indicadores que le permitirían identificar cuando esto ocurre y utilizar estos estados mentales en beneficio del desempeño de la organización, tal como lo habrían hecho los mineros durante el encierro. Además, esto podría ayudar a que en la organización se desarrolle un trabajo efectivo, donde los esfuerzos de todos sus integrantes están a disposición de la tarea primaria para la cual fue conformada, como ocurrió con los mineros en las profundidades de la mina, quienes habrían logrado converger hacia una mentalidad de grupo de trabajo. Esta investigación entrega ciertas directrices para evaluar si una organización está consiguiendo este objetivo.

Por otra parte, este documento se sumerge en los conceptos que han sido parte de la investigación de ciertos autores, dentro del área de la gestión de crisis. Si bien, el tipo de crisis que es analizado pertenece a un caso extremo de accidente laboral, a diario las organizaciones experimentan pequeñas crisis. En algunos casos, existen los planes de contingencia apropiados para enfrentarlas, pero en otros, plantean desafíos gigantescos para la organización, la cual no puede contener sus efectos devastadores. Esta investigación pretende ser un aporte en ese sentido, abordando las formas en que deben

trabajar las organizaciones para minimizar la ocurrencia y el impacto de estos sucesos, entregando pautas de comportamientos para que esta pueda adaptarse, responder de forma eficaz, actuar de un modo racional, y en consecuencia, resistir una situación caótica; a través de los fragmentos del relato de cada minero en donde se exhiben estos atributos.

De esta manera, los hallazgos obtenidos desde esta tesis podrían ser extrapolados y comunes a diversos equipos de trabajos; considerando aquellos aspectos que pueden estar presentes en toda organización y que fueron revisados a partir de ejemplos que surgen desde los episodios vividos por el grupo de mineros. Este documento, además, busca ser un aporte para la disciplina de la gestión de personas, específicamente, por profundizar y entregar evidencia de una forma de enfrentar un cambio organizacional que obtuvo resultados exitosos para un grupo.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVES L., J. (1998). La historia oral y de vida: del recurso técnico a la experiencia de investigación. En J. Galindo (Ed.), *Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación* (págs. 207-276). México D.F., México: Addison Wesley Longman.

ACUÑA A., E., & SANFUENTES A., M. (2009). Coaching: Análisis del Rol Organizacional. En E. Acuña A., & M. Sanfuentes A. (Edits.), *Coaching: Análisis del Rol Organizacional* (T. Ripamonti, Trad., Primera edición ed., págs. 25-54). Santiago, Chile: Universitaria.

ACUÑA A., E., & SANFUENTES A., M. (2006). Vicisitudes del rol social en el marco de la sociedad contemporánea. *Revista de Psicología*, XV (1), 7-26.

AGENCIA REGIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO (ARDP) DE ANTOFAGASTA. (Marzo de 2008). *Plan de Mejoramiento de la Competitividad del sector de la Minería de Pequeña Escala*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web Repositorio Digital de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO): <http://repositoriodigital.corfo.cl/bitstream/handle/123456789/1305/PMC%20Mineria%20Mediana%20y%20Peque%C3%B1a%20Escala.pdf?sequence=1>

ANGUERA ARGILAGA, M. T. (1986). La Investigación Cualitativa. *Educación* (10), 23-50.

Aporte de la minería pública y privada a los ingresos fiscales cayó a 14% durante 2012. (13 de Febrero de 2013). Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/02/655-508852-9-aporte-de-la-mineria-publica-y-privada-a-los-ingresos-fiscales-cayo-a-14-el-ano.shtml>

ARRIAGADA RODRÍGUEZ, G. (s.f.). Reflexiones respecto al liderazgo.

ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD (ACHS). (s.f.). *Silicosis*. Recuperado el 7 de Marzo de 2014, de sitio Web Asociación Chilena de Seguridad (ACHS): <http://www.achs.cl/portal/trabajadores/Capacitacion/Centro%20de%20Fichas/Document/silicosis.pdf>

BAIN, A. (2013). Sobre el Socioanálisis. En E. Acuña A., & M. Sanfuentes A. (Edits.), *Métodos Socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones* (págs. 41-57). Editorial Universitaria.

BAIN, A., GOULD, L., & LAWRENCE, W. G. (1996). The fifth basic assumption. *Free Associations*, VI, Parte I (37).

BANCO CENTRAL DE CHILE. (Diciembre 2013). *Informe de Política Monetaria (IPoM)*. Banco Central de Chile.

BERTAUX, D. (1999). El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades. *Proposiciones* (29).

BION, W. (1980). Dinámica de grupo. En W. Bion, *Experiencias en grupo* (Á. Nebbia, Trad., Primera edición ed., págs. 115-155). Barcelona, España: Editorial Paidós.

BROWN, D. (2003). Pairing Bion and Foulkes: Towards a Metapsychosociology? En R. M. Lipgar, & M. Pines (Edits.), *Building on Bion: Roots. Origins and Context of Bion's Contributions to Theory and Practice* (págs. 153-180). Londres, Inglaterra: Jessica Kingsley Publishers Ltd.

BURGOS ROMERO, H. (Junio de 2013). *Análisis de Accidentes*. Recuperado el 12 de Enero de 2014, de sitio Web Comité Regional de Seguridad Minera II Región Antofagasta:
http://coreseminregionantofagasta.cl/assets/pdf/publicaciones/seminarios_2013/accidentes_fatales.pdf

CARRASCO OÑATE, C., & VEGA LÓPEZ, P. (Diciembre de 2011). *Cuaderno de Investigación N° 43: Seguridad en la Mediana Minería de la Región de Antofagasta*. Recuperado el 12 de Enero de 2013, de sitio Web Dirección del Trabajo de Chile:
http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-100041_recurso_1.pdf

CARRASCO, B. (16 de Mayo de 1978). *El socioanálisis descubre los conflictos enmascarados por la ideología dominante*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2013, de sitio Web El País:
http://elpais.com/diario/1978/05/16/sociedad/264117609_850215.html

CASTAÑEDA, L., & INFANTE, M. P. (8 de Enero de 2014). *Educación lidera la creación de empleos, con 23% del total generado en el Gobierno actual*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web El Mercurio:
http://diario.elmercurio.com/2014/01/08/economia_y_negocios/economia_y_negocios/noticias/b36225ac-d452-4756-906f-8d543f6103ca.htm

CÉSPEDES G., P. (2012). Palanca de desarrollo regional. *Chile, País Minero, extrayendo lo mejor de nosotros* .

CIFUENTES G., C. (23 de Mayo de 2013). *La inversión minera en la Región de Atacama*. Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de sitio Web Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO):
http://www.cochilco.cl/archivos/presentaciones/20130702161220_20130523%20Inversiones%20en%20la%20regi%C3%B3n%20de%20Atacama%20V3.pdf

COMISIÓN CHILENA DEL COBRE (COCHILCO). (2013). Efecto macroeconómico y el aporte al desarrollo regional. En *Minería en Chile: impacto en regiones* (págs. 39-55).

CONSEJO DE COMPETENCIAS MINERAS. Una estrategia sólida para alinear la formación técnico-profesional con los requerimientos del sector productivo. En *Minería en Chile: Impacto en regiones y desafíos para su desarrollo* (págs. 177-209).

CONSEJO MINERO. (s.f.). *Capital Humano*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web Consejo Minero: <http://www.consejominero.cl/capital-humano/>

CONSEJO MINERO. (s.f.). *Minería en Cifras*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web Consejo Minero: http://www.consejominero.cl/wp-content/uploads/2014/01/mineria-en-cifras_0114.pdf

CONSEJO MINERO; FUNDACIÓN CHILE (FCH); Innovum. *Marco de Cualificaciones para la Minería*.

CORBIN, J., & STRAUSS, A. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Londres: Sage.

CORBIN, J., & STRAUSS, A. (2002). Codificación axial. En J. Corbin, & A. Strauss, *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (págs. 134-156). Editorial Universidad de Antioquía.

CORBIN, J., & STRAUSS, A. (2002). Codificación selectiva. En J. Corbin, & A. Strauss, *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (págs. 157-177). Editorial Universidad de Antioquía.

CORBIN, J., & STRAUSS, A. (1967). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria.

CORNEJO, M. (2006). El enfoque biográfico: trayectoria, desarrollos teóricos y perspectivas. *Psyche*, XV (1), 95-106.

Desempleo promedio en 2012 baja a 6,4%: Educación y minería crean más de 100 mil trabajos. (31 de Enero de 2013). Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web La Segunda: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/01/818876/desempleo-promedio-en-2012-baja-a-64-educacion-y-mineria-crean-mas-de-100-mil-trabajos>

EL MERCURIO; EMOL; SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA (SONAMI). (22 de Julio de 2012b). Gran Minería: Liderando el desarrollo productivo chileno. *Chile, País Minero, extrayendo lo mejor de nosotros* .

EL MERCURIO; EMOL; SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA (SONAMI). (24 de Junio de 2012). Mayor aporte al crecimiento: La minería es la principal actividad económica del país. *Chile, País Minero, extrayendo lo mejor de nosotros* .

EL MERCURIO; EMOL; SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA (SONAMI). (5 de Agosto de 2012c). Mediana Minería: Manteniendo la tradición minera de nuestro país. *Chile, País Minero, extrayendo lo mejor de nosotros* .

EL MERCURIO; EMOL; SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA (SONAMI). (19 de Agosto de 2012d). Pequeña Minería: Actividad fundamental del Norte de Chile. *Chile, País Minero, extrayendo lo mejor de nosotros* .

EL MERCURIO; EMOL; SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA (SONAMI). (2012a). Primera, Segunda y Tercera Región: Minería eleva ingresos y disminuye pobreza en regiones. *Chile, País Minero, extrayendo lo mejor de nosotros* .

FIGUEIREDO, R., & WEISZ, N. (Agosto de 2010). La historia detrás de la visión. *Revista Antiguos Alumnos* , 66-70.

FRENCH, R. B., & SIMPSON, P. (2010). The 'work group': Redressing the balance in Bion's Experiences in Groups. *Human Relations* , 63 (12), 1859-1878.

GEPHART, R. P. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal* , XXXVI (6), 1465-1514.

Diseños del proceso de investigación cualitativa. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (págs. 685-714). Mc Graw Hill.

HENRÍQUEZ, J. (2011). Milagro en la mina. Florida, Miami, Estados Unidos: Editorial Vida.

HIRSCHBORN, L. (1999). The Primary Risk. *Human Relations* , 52 (1), 5-23.

HOPPER, E. (2003). Incohesion: Aggregation/Massification: The Fourth Basic Assumption in the Unconscious Life of Groups and Group-like Social Systems. En R. M. Lipgar, & M. Pines (Edits.), *Building on Bion: Roots. Origins and Context of Bion's Contributions to Theory and Practice* (págs. 198-225). Londres, Inglaterra: Jessica Kingsley Publishers Ltd.

INNOVUM, CENTRO DE INNOVACIÓN EN CAPITAL HUMANO DE FUNDACIÓN CHILE PARA EL CONSEJO DE COMPETENCIAS MINERAS. *Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2012-2020: Diagnóstico y Recomendaciones*.

JEFFERSON, T., & HOLLWAY, W. (2000). Producing Data with Defended Subjects. En T. Jefferson, & W. Hollway, *Doing Qualitative Research Differently* (págs. 26-54). SAGE Publications Ltd.

KAYES, D. C. (2004). The 1996 Mount Everest climbing: The breakdown of learning in teams. *Human Relations* , 57 (10), 1263-1284.

KRANTZ, J. (s.f.). Socioanálisis: un método para pensar sistémicamente sobre las relaciones de trabajo.

KRANTZ, J. (2008). Vitalidad Organizacional y el Estado Fundamentalista de la Mente. *Psiquiatría y Salud Mental* (1-2), 18-28.

Las mayores huelgas mineras en Chile desde la vuelta a la democracia. (11 de Julio de 2011). Recuperado el 12 de Enero de 2014, de sitio Web El Mercurio On Line: <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/07/11/491829/las-mayores-huelgas-mineras-en-chile-desde-la-vuelta-a-la-democracia.html>

LEAL DÍAZ, F. (s.f.). Bajo tierra: 33 mineros que conmovieron al mundo.

LEIVA, S., & CAMPOS, A. (2013). Movimiento social de trabajadores subcontratados en la minería privada del cobre en Chile. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad* , XII (2), 51-61.

MCDOUGALL, W. (1927). The Highly Organised Group. En W. McDougall, *The Group Mind* (Segunda edición ed., págs. 48-61). Londres, Inglaterra: Cambridge University Press London.

Minería mantiene requerimiento de 40.000 empleos adicionales para ese sector al 2021. (13 de Agosto de 2013). Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web El Mercurio On Line (EMOL): <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/08/13/614355/mineria-mantiene-requerimiento-de-40000-empleos-adicionales-en-sector-al-2021.html>

NERI, C. (s.f.). El Aporte del Sueño Social a la Psicoterapia Grupal.

NEWS WOPP. (2012). El Sense Making en situaciones de peligro: Caso Concordia. *News WOPP* (4).

NUEVA MINERÍA Y ENERGÍA. (20 de Agosto de 2012). *El Boom de la Mediana Minería.* Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web Nueva Minería y Energía: <http://www.nuevamineria.com/revista/2012/08/20/el-boom-de-la-mediana-mineria/>

PARRA, V. *Y arriba quemando el sol.*

PINO TORO, M. (s.f.). Vivos bajo tierra.

PRETORIUS, M. (s.f.). Group Relations Training Model.

RUIZ O., J. (1996). Metodologías de la investigación cualitativa. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

SALAMANCA CASTRO, A. B., & MARTÍN-CRESPO BLANCO, C. (2007). El Muestro en la Investigación Cualitativa. *Nure Investigación* (27).

SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DE CHILE. (Noviembre 2013). *Informe Mensual de Comercio Exterior*.

SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA (SERNAGEOMIN). (s.f.). *Seminario Biorremediación y Gestión Ambiental en Pasivos Mineros*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web Facultad de Ecología y Recursos Naturales, Universidad Andrés Bello: http://facultades.unab.cl/fern/files/2013/04/8.-Ximena-Vargas_SERNAGEOMINChile_charlabiorremediacion_unab.pdf

SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA (SERNAGEOMIN). (s.f.). *Antecedentes históricos 2010 - 2012*. Recuperado el 12 de Enero de 2014, de sitio Web Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN): http://www.sernageomin.cl/pdf/mineria/estadisticas/accidentabilidad_Minera/Accidentes Fatales2012.pdf

SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA (SERNAGEOMIN). (2012). Estadísticas de la Operación y Gestión Minera. En S. N. (SERNAGEOMIN), *Anuario de la Minería de Chile* (págs. 153-204).

SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA (SONAMI). (s.f.). *Producción Anual Minería Metálica por Segmento Productivo*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web Sociedad Nacional de Minería (SONAMI): http://www.sonami.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=229&Itemid=124

STOKES, J. (s.f.). El inconsciente trabajando en grupos y equipos: Contribuciones del trabajo de Wilfred Bion.

THE TAVISTOCK MODEL. (s.f.). 16-18.

TURQUET, P. M. (1985). Liderazgo: El individuo y el grupo. 71-87. (A. D. Colman, & M. H. Geller, Edits.) Florida.

UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO. (s.f.). Investigación Cualitativa. *Taller de Investigación Cualitativa*, 21.

VACCA, S. (14 de Noviembre de 2013). *Minería*: . Recuperado el 8 de Enero de 2014, de sitio Web Revista Qué Pasa: <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2013/11/1-13157-9-especial-educacion-mineria-un-yacimiento-por-explotar.shtml>

WEICK, K. E. La naturaleza de la construcción de sentido. En K. E. Weick, *Procesos de construcción de sentido en las organizaciones*.

WEICK, K. E. (1996a). Prepare a su organización para apagar incendios. En J. R. Katzenbach, *El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades* (págs. 213-223). Ediciones Granica S.A.

WEICK, K. E. (Mayo-Junio de 1996b). Prepare su Organización para enfrentar incendios. *Harvard Business Review* .

WEICK, K. E. (Abril de 2003). Sentido y fiabilidad: Una conversación con el famoso psicólogo Karl E. Weick. 3-8. (D. L. Coutu, Entrevistador, & D. L. Coutu, Editor) *Harvard Business Review*.

WEICK, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* , XXXVIII (4), 628-652.

ZAPATA S., F. (2002). Los mineros como actores sociales y políticos en Bolivia, Chile y Perú durante el siglo XX. *Estudios Atacameños* (22), 91-103.

ANEXOS

Anexo 1: Pauta de Entrevista Semiestructurada

1. Podría presentarse, por favor. Cuénteme, ¿quién es?
2. ¿Cómo llegó a ser minero?
3. ¿Qué razones los lleva a trabajar en la mina (en riesgosas condiciones)?
4. ¿Por qué estaba aquel momento del derrumbe en la mina?
5. ¿Cómo eran las relaciones con los jefes (capataz, jefe de turno) y dueños de la mina?
6. ¿Podría relatarme cómo se desarrolló la vida y convivencia durante el encierro en la mina? (antes y después del accidente, y antes y después de que fuesen encontrados por la sonda)
7. ¿Cómo eran las relaciones dentro de la mina?
8. ¿Cómo fue el momento en que ocurre el accidente?
9. ¿Cuál fue la reacción inicial del grupo?
10. ¿Existían señales que hacían pronosticar un posible desastre?
11. ¿Cómo fue surgiendo la necesidad de organización y la asignación de labores (la rutina)?
12. ¿Hubo diferencias o conflictos dentro de la mina?
13. ¿Podría relatar la manera en que se tomaron decisiones y se resolvieron conflictos dentro del grupo?
14. ¿Cuáles fueron los mejores momentos dentro de la mina? ¿Cuáles fueron aquellos episodios que entregaban tranquilidad?
15. ¿Cómo se desarrolló el liderazgo dentro de la Mina? ¿Quiénes lo ejercieron? ¿Por qué?
16. ¿Podría contarme la influencia que ejercía este aspecto dentro de las relaciones interpersonales, el desarrollo de las tareas y la toma de decisiones?:
 - Parentesco.
 - Amistad.
 - Género.
 - Experiencia laboral previa (dentro de la Mina San José y externa a ella).
 - Similitud del trabajo realizado.
 - Nivel educacional.
 - Edad.
 - Nacionalidad.
 - Credo.
 - Separación en subgrupos.
 - Diferencia entre trabajadores contratistas y aquellos de la empresa mandante.
17. ¿Podría hablarme sobre las fantasías o sustos individuales y grupales dentro de la mina?
18. ¿Podría hablarme sobre aquellos momentos de mayor desesperación ocurridos durante los primeros 17 días atrapados en la Mina San José?
19. ¿Qué elementos generaban ansiedades individuales y grupales? ¿De qué manera se controlaban estas ansiedades, las abstinencias, el apetito, la paciencia, etc.?

20. ¿Cómo se vislumbraba el presente y el futuro?
21. ¿Cómo enfrentaban la probabilidad de un rescate tardío?

Anexo 2: Entrevista Minero 2

¿Qué razones lo llevo a estar en ese momento en la mina San José?

Desde la parte laboral, donde trabajaba antes no lo estaba haciendo muy bien y en la mina San José pagaban bien. Uno parte por donde se puede ganar más plata y eso me llevó a trabajar allá. Las condiciones de la mina no eran las más óptimas para trabajar, pero uno por el dinero se sacrifica un poco más. Mi meta era trabajar un tiempo más y encontrar otro trabajo sin importar que pagaran poco, pero salir de eso, porque la mina nunca fue segura, siempre con problemas, siempre habían accidentes. Tomé esa determinación por llevar más dinero a mi casa. Pero si en otra mina hubiesen pagado lo mismo, obvio que me voy a otra mina.

¿Cómo llegó a ser minero?

Toda mi familia son mineros, mi papá, mis tíos, mis abuelos, eran mineros pirquineros como se les llamaba en esos años, pirquineros se denominaba en esos años, no como ahora con las grandes minerías, yo me crié en las minerías chicas, como pirquinero desde chico con mi padre y tío, toda la vida fui minero, hasta ahora. Después del accidente he dejado de trabajar por dedicarme a otras cosas.

¿Cómo eran las relaciones con los dueños de la mina y los jefes directos antes del derrumbe?

A los dueños de la mina no los conocía, nunca los vi. Con quienes estaban a cargo de la mina, las relaciones nunca fueron buenas porque ellos nunca se pusieron como jefe como corresponde, con la seguridad, querían hacer la pega a costa de lo que viniera, de la vida humana, sacar mineral; y uno por el dinero y la buena paga agachaba la oreja por la necesidad y las fiestas que se acercaban. Por eso, las relaciones nunca fueron buenas con los jefes. Con los capataces directos de uno, a veces se lleva bien, otras mal, por las condiciones de la mina que generaban problemas con los jefes.

¿Se mantuvo abajo esta relación?

Lo mío es distinto. Era de otro turno y estaba ahí por devolver dos días que debía; tal como Yonni Barrios, Carlitos Buguño, Darío Segovia, Esteban Rojas. Ellos iban a sobretiempos y yo a devolver días porque justo había fallecido un tío, padre de Pablo Rojas. Y me dieron dos días de permiso para acompañar a mi tío en la sepultura. Como siempre he dicho, las relaciones con los jefes, como el señor Pinilla, nunca tuvo buena relación con los mineros, ellos mandaban a trabajar y si te matabas, te matabas no más. Eso es lo que falta en la minería, que haya respeto por los trabajadores; por eso pasó lo ocurrido, por falta de fiscalización de SERNAGEOMIN que nunca hizo bien su trabajo.

¿Cómo fue la asignación de tareas y la rutina que asumieron abajo?

Cuando pasó el accidente, en el comienzo, dos días que estuvieron ahí, el primer día en incertidumbre, preguntando qué pasaba, en qué situación estábamos, qué pasaría, conversando y

al pasar la tarde, se tomó la determinación de anotar a todos los que estaban ahí y había que estar unidos sin alejarse porque el cerro no estaba muy bueno, siempre goteó, cayó mineral hasta que nos sacaron. Por eso, había que estar unidos y juntos, no separados, en caso de accidente nadie sabría dónde estaba porque la mina era grande, con muchos niveles y rajos peligrosos. En lo posible era andar entre dos para poder estar unidos y saber dónde está el otro.

¿Cuáles eran sus actividades dentro de la mina después del accidente?

Abajo, estar unidos, en un lado; en los primeros siete días no se escuchaba algo, de repente que andaban, pero era difícil y había que estar juntos y cuidar al minero más joven, a quienes había que apoyar y animar, tarea que hacía desde el más viejo al más joven, apoyar al más decaído.

¿Cuál era su visión del futuro?

Los primeros siete, tres días vimos que no había actividad, a los cuatro días se veía que no había opción de salir, solo debíamos esperar que nos buscaran por sondajes y que la suerte nos acompañara, aferrándose a Dios, que guiara las manos de quienes nos buscaban por sondaje, que era igual a buscar a una aguja en un pajar, porque esa mina no tenía algo bueno, no tenía salida ni decir dónde estaban, “la corría al ojo”, como dicen los mineros.

¿Cómo fueron emergiendo líderes?

Al final, los 33 fuimos líderes, los 33 estuvimos firmes, luchamos, nos aferramos a la vida, teníamos fe de que seríamos encontrados, a veces existían decaimientos y nos levantaban hacia arriba. Hubo uno que fue más hiperquinético y que trató de organizar las cosas, como Don Luis. Pero cada uno fue líder, una orden se acataba y se conversaba, se opinaba y se respetaba.

¿Cuáles fueron las actividades que les tocó desempeñar abajo?

Desde el momento en que nos encontraron ya cambió porque ya se sabía que estábamos vivos, comenzaron a encamisar el tiro, empezó a llegar alimentación; ahí se hicieron roles de lo que teníamos que hacer, trabajar cuando llegaban alimentos, recibiendo la “paloma”, se fueron haciendo grupos, como éramos 33, grupos de 11 personas por cada lado, haciendo turnos de ocho horas, porque la “paloma” subía y bajaba, día y noche. Todos tuvimos el mismo turno.

¿De qué manera se reducían los temores abajo?

La inquietud y el miedo siempre estaba, que uno sea minero de niño y tenga esa fe que va a salir, da esperanza, tratar de combatir al menos, inculcar a los más jóvenes que hay que luchar, y si hay que morir, hay que morir luchando por su vida. Gracias a Dios, el mensaje lo recibimos los 33 y nos aferramos a la vida. El miedo siempre existe, pero si uno tiene miedo a una mina no entraría en ella, sí hay que tenerle respeto por lo que pueda suceder y te pueda pasar, porque nunca se saben las sorpresas que da el cerro, pero si tienes miedo a la mina, nunca podrás ser minero, el miedo hay que vencerlo, pero el respeto es lo mejor que puede tener un minero.

¿Qué elementos causaban los mayores temores?

El cerro nunca dejó de “llorar”, de explotar, de derrumbarse en otros lados, y pensando que podía llegar a donde estábamos nosotros. Y eso nos aferraba a Dios, Dios nos escuchó y nos dio

su mano, y guió a las personas de arriba que luchaban por nosotros, eso fue lo más grande, aferrarse a Dios y que nos escuchara, y por algo salimos con vida y no le pasó algo a alguien.

¿Fue vital las rutinas, estructuras, relaciones y confianzas anteriores, posterior al accidente?

Yo creo que sí, el minero siempre tiene su labor en equipos de trabajo, el minero empezó bajo su ayudante, el cacho herrero bajo su ayudante, y después que nos encontraron se hizo un equipo y siempre se mantuvo el respeto entre los equipos y eso fue porque Dios nos unió para estar bien. Habían diferencias como en un matrimonio, pero si hay discusiones se aclaran y se piden disculpas y seguimos iguales, luchando como hermanos. Al final, los 33 de la misma unión que tuvimos, fuimos paridos por el mismo hoyo en que nos rescataron, y al final somos uno, como hermanos.

¿Qué diferencias existieron?

No hubo conflictos grandes, había diferencias como una discusión o alguien a quien le parecía mal una cosa y se enojaban, pero finalmente se arreglaban y no llegaba a algo más. Al final, hay que entender que son 33 personas, 33 genios, 33 maneras de pensar.

¿En qué situaciones se presentaban estas diferencias?

No fueron todos los días, algunas, yo diría que fue por la angustia, la incertidumbre de salir luego, pensar si nos sacarán o no. Claro, nos estaban alimentando, hicieron la fase en encontrarnos, pero faltaba la segunda fase de rescatarnos, entonces se caía en una desesperación, no de pelear, calmando a alguno.

¿Esas diferencias se dan posterior a que fuesen encontrados?

Sí, fueron cuando nos encontraron. Porque ya ves que te rescatarán, ves que están luchando y de repente están perforando y se paró la máquina y se cayó el martillo y lo están sacando, de repente hay que calmar a la gente, decirle que si has aguantado tantos días hay que seguir luchando.

¿Cómo fue la toma de decisiones durante los 17 primeros días?

Sinceramente, los 17 primeros días estuvimos juntos luchando, conversando, jugando, o esperando, no te podías mover para algún lado porque te podías matar antes de que te encontraran. Después del encuentro, cambia el sistema, porque tienes alimentación, más fuerza, ganas, ya te sale el espíritu porque comes, tomas un agua decente, te mandan ropa, te cambias ropa, y de repente cuando estás trabajando y la máquina se para, te pones nervioso, preguntas qué pasa. El ánimo nunca es el mismo y el que se te atraviesa jodió, como en toda rutina.

¿Cómo se dividió al grupo? ¿Por débiles, hábiles y fuertes?

No, no, no (responde tajantemente). En la mina éramos todos mineros, los 33, se dividían grupos por un sistema de trabajo, para recibir la paloma, para tener contacto hacia arriba, cuando llegaba la televisión, las llamadas telefónicas; no se dividía por ser el más débil, el más flojo, no.

¿Pero existió una división entre Rampa, Refugio y 105?

Exacto, se hizo así porque era como estar en una habitación, 11 en cada uno, con turnos de ocho horas cada uno, porque “la paloma” día y noche bajaba, esas eran las tareas más fuertes. Bueno, cuando se comenzaron a hacer los sondeos arriba, fue distinto, había una división, tapar los metros, tuvo que hacer un pequeño disparo para que cayera la cápsula, como ya habían maquinarias, para que saliera todo bien. Esas fueron tareas aparte.

¿Cómo lidiaron con el calor, la humedad, la oscuridad?

Gracias a Dios, la oscuridad no fue un elemento crítico, nosotros teníamos las lámparas, camiones, maquinarias que tenían baterías y ahí se inventaron unas luces, se sacaron ampolletas, se acababa la batería, se cargaba con el jumbo, que eso corre y se carga solo, había mucho petróleo gracias a Dios, en la oscuridad no tuvimos problemas. En la humedad tuvimos problemas serios, porque era mucha, el hongo. Y la ropa, que no teníamos, pero después que nos encontraron, ya nos mandaron ropa, agua, nos bañábamos con agua mineral o agua que nos mandaban hacia abajo, ya teníamos pasta de dientes, shampoo, cosas con las que ya se podía hacer aseos, te podías quitar los hongos, ya teníamos remedios. El primer día fue mucho crítico, pero gracias a Dios, ya después teníamos recursos. Dios hizo las cosas muy bien para dejar encerrados a los mineros, dejó a un pastor, dejó a otro niño más que era un pastor, dejó un paramédico que era el Yonni Barrios, dejó personas que eran hábiles y así se fueron haciendo las cosas, por eso digo que la unión fue muy grande.

¿Hubo algún momento de gran desesperación donde hubiesen pensado en ciertas fantasías?

No (responde con cierta incomodidad), por ese lado no. No llegamos a ese momento porque tuvimos mucha fuerza, muchas ganas de esperar y se esperó 17 días. A lo mejor, si nos hubiesen encontrado en un mes, habría cambiado la situación quizás. Pero gracias a Dios, nos encontraron antes y hasta esa no pasó nada. Tampoco que hablaban de canibalismo, que nos comeríamos entre nosotros, son cosas que se echaron entre nosotros. Y tú sabes que a los periodistas siempre les cuentas una cosa e inventan otras cosas. Pero no pasó algo, gracias a Dios. Si nosotros supimos vivir, por algo Dios nos dejó a eso y pudimos salir.

¿Tenían algún sistema de control o monitoreo para que ninguno se desbandara?

Gracias a Dios siempre fuimos respetuosos entre todos nosotros en las cosas que estábamos haciendo. La humedad, el calor se iba viendo ahí; habían personas metidas en eso, como personas que eran como paramédico, te daban las cosas, te inyectaban si había que inyectarte, te daban las pastillas. Todo fue más mano de Dios que estamos bien.

¿Cómo controlaban las ansiedades, las abstinencias, el apetito, la paciencia?

La mente está tan metida en querer que te rescaten, que no sientes hambre, tomas un poco de agua y te alivias, era la sensación de que nos encontrarán, estás metido en eso, no en comer. Sí sonaban las tripas, como todo ser humano, pero tomas un poco de agua y te calmas y le pides a Dios que te proteja y sigues sobreviviendo. No te da hambre, ni desesperación de que quieras comer a las personas. Bueno, los días que estuvimos sin comer, por mi parte, no sentí eso.

Sí, mi sensación fue de preocupado que mi familia supiera que nosotros estábamos vivos para que estuvieran tranquilos porque estaban sufriendo arriba, que lucharan por nosotros, de que nos sacaran, esa era la sensación más que el hambre, la preocupación de abajo por nuestros hijos, nietos, que supieran que nosotros estábamos vivos, que no estamos muertos, que no bajaran los brazos, que siguieran luchando, para que nos encontraran. Esa era la sensación más grande que teníamos, no tanto de hambre, si te tomas un poco de agua y te calmas.

¿Agua nunca faltó?

Nunca falló, a pesar de que estaba contaminada, tenía óxido, tenía todo, pero yo creo que Dios la purificó para nosotros, no nos enfermamos, no nos salió algo.

¿Cómo influía en las relaciones las distintas edades?

Bueno habían personas que eran diabéticos, Mario Gómez tiene “tierra” (al parecer, se refiere a la silicosis). Habían algunos jóvenes que eran demasiado delgados, esa de repente era una preocupación, pero gracias a Dios salió todo bien. Y del hombre que tiene “tierra”, diabetes, por eso te digo que la mano de Dios era muy grande; ni a esos hombres que tienen “tierra”, ni a los que tienen diabetes les afectó. Después de los 22 días, comenzaron ya con los remedios, con los sueros, pero nadie fue afectado hasta los 70 días que salieron.

¿Influyó en las relaciones pertenecer a empresas contratistas?

Habían dos empresas, Formín, no recuerdo bien porque la llamaban más “Desarmín” y la otra era una empresa a la que pertenecía Mamani, el boliviano, no me acuerdo el nombre. Y una tercera, Norte Grande donde estaba trabajando Ojeda con Claudio Acuña. Eran como nueve los que pertenecían a empresas contratistas.

No influyó en algo, porque cuando quedas atrapado no hay diferencia de nada, no puedes hacer diferencias porque el hombre es o no de la empresa, no corresponde, si morimos Dios no hace diferencias si es de San Esteban o no. Si hay que morir, van a morir todos iguales, de la raza que sea, de donde sea, del país que sea, en un problema así no se mira eso, al contrario, somos uno y ahí no hay, como se dice, color político, somos todos iguales, seres humanos, trabajadores.

¿Y el parentesco?

Tenía dos primos más un sobrino. Yo me preocupaba por mi primo o por mi sobrino, y ellos se preocupaban por uno. Siempre anda preocupado por uno más. Pero al final uno se preocupaba por todos, al final estamos todos en la misma situación, no sacamos algo con que uno sea primo porque a ese tienes que protegerlo, si al final, cuando el cerro se cae, no hay diferencias para nadie.

¿Cómo evaluaban la posibilidad de un rescate muy tardío?

Mientras el cerro se porte bien, tú puedes estar encerrado un año dentro de la mina, teniendo alimentación, teniendo cosas, sabiéndose portar. Claro, va a ser muy difícil el tiempo para soportar un par de meses, un par de años, será terrible sí, habrá que comportarse bien, apoyar a los trabajadores y habrá crisis como en toda persona, por ser mucha la espera. Pero si el cerro se

porta mal, hasta ahí llegaste. Y ahí los más fuertes deben pescar a los más débiles, porque hay gente débil, pero, gracias a Dios, en el momento a nosotros no nos pasó eso.

Anexo 3: Entrevista Minero 3

En primer lugar, me gustaría conocerlo a usted. Saber su historia como minero; ¿cómo llegó a ser minero? y ¿cómo llegó a la mina San José?

Bueno, yo soy minero hace más de 20 años, porque mi papá fue minero. Mi papá fue años minero, ya murió y él me inculcó la cuestión de la minas, porque siempre andaba con él para todos lados. Al final, digamos, me gustó la cuestión de la minas, porque estás tranquilo y a mí me gusta, como te digo, más de 20 años trabajando así, pero han pasado muchas cosas en las minas, pero estamos bien. Digamos, del tiempo que yo estoy trabajando en la minería me han pasado accidentes chicos, pero nunca como el de San José. Yo creo que eso va a ser para toda la vida, el recuerdo ese.

Y lo otro, yo me inicié en las minas, como te digo, con mi papá cuando tenía como 18 años. Fue cuando volví del servicio militar, me fui a trabajar en las minas. Trabajé con un viejito que era pirquinero, pobremente trabajando, y así, pasaron los años, entré a una empresa y después estaba trabajando con una persona acá, digamos, al lado de la cordillera, me salí porque era muy poca la plata y justo yo, en San Esteban hay un primo que trabajaba ahí, Víctor Segovia, él tenía años trabajando ahí y él me dijo que había pega ahí, que él me conseguía trabajo con los jefes. ¡Ya!, como era siete por siete, me gustó esa parte, así que me cambié. Tenía que aprovechar que tenía tres años con este caballero, pero igual dejé el servicio ahí por todas partes, porque ya estaba choreado. Y de ahí vine a San Esteban y la mala suerte es que duré ahí tres meses, digamos, tres meses cuando fue el accidente. Y ahí quedé. Y al final, lo que pasó ahí dentro de la mina fue terrible porque, como te digo, yo nunca he pasado una cosa así, tan grande, como pasó en San Esteban. Angustia, pensamientos que se me venían a la cabeza. Yo me recordaba de mi familia y hartas cosas, incluso, mi papá había muerto una semana antes, antes que yo quedara atrapado, antes que quedara atrapado mi papá murió y todo eso dentro de la mina, se pasa muchas cosas. Así que, digamos, no fue muy grato dentro de la mina porque, tantas cosas que pensaba uno dentro de la mina. Pero lo más terrible dentro de la mina fueron los 17 días, los más complicados. Los 17 días fueron como, no sé, estamos aquí encerrados y no tenemos idea si vamos a salir o no porque pensamos todos los días cómo nos iban a sacar, que por dónde porque estaba todo en el suelo y con otros compañeros de trabajo estuvimos esperando. Y había muchos muchachos jóvenes ahí y a los niños hay que apoyarlos, como uno es más antiguo en la mina, tiene más tiempo y eran cabros más jóvenes, así que tenía que darle consejos. Igual uno también estaba mal, pero tenía que salir un poquito más... Ir apoyando a los compañeros que estaban más enfermos, más... de la mente. Por ser, habían como cuatro o cinco niños que estaban más joven que uno, así que nos juntamos como tres personas y nos juntamos con ellos, les dijimos que las cosas eran así, que teníamos que tener tranquilidad, paciencia, que tarde o temprano íbamos a salir o no, porque en ese momento no era si íbamos a salir vivos o muertos, porque no teníamos idea por dónde nos iban a rescatar, si nos iban a rescatar por el túnel era difícil, la única manera era por sondaje, pero nosotros encontramos, bueno, en el caso mío como yo soy minero muchos años, pero nunca pensé que habían cosas tan grandes para hacer excavaciones para el rescate, pero lo más terrible para mí fueron los 17 días dentro de la mina. Terrible. Hambre y... sed, porque el agua no era muy buena, el agua era mala, era agua, digamos, del estanque, pasaban los camiones por ahí mismo lleno de humo de los camiones, del barro, todas las cosas. Pero,

lamentablemente, teníamos que tomar igual si no, no íbamos a estar acá. Así que, digamos, es que lo pasa que yo, particularmente, por la parte yo, yo sé que, yo tengo mucha paciencia, así que... y eso me hizo bien dentro de la mina porque andaba tranquilo, igual de repente andaba un poco nervioso, pero igual tenía que estar tranquilo, esperando qué iba a pasar, pero siempre pensando en la familia, cómo estaba la familia afuera, que estaban diciendo, si estamos vivos o muertos y no sé, tantas cosas que pasaban por la cabeza en ese momento. Pero, yo creo que ni al peor enemigo le doy esa cuestión que pasé dentro de la mina yo, porque pasamos muchas cosas dentro de la mina, ¡oh! terrible. De repente con los compañeros discutimos, pero, digamos, nunca peleamos si (aclara rápidamente), siempre discutimos, al rato quedamos tranquilos y apoyados otra vez. Pero nunca tuvimos un combo o nada, porque no era la idea, si la idea era estar unidos y lo demás no era para estar discutiendo, tanto tiempo tampoco porque (ríe) habían personas que estaban al lado de nosotros, nos iban diciendo, ya pues niños para que discuten si estamos todos acá. Pero nosotros en esos 17 días fuimos unidos, como hermanos, fuimos unidos con muchas cosas más, por la fe, el Señor que nos estaba... digamos, que vamos a salir bien o como sea, pero después de los 17 días, ya, ahí, cuando rompió el sondaje abajo, ya pasaron tres, cuatro días, cada uno por su lado, porque mandaban cartas, mandaban otras cosas, y al final se armó otra cosa. No era lo mismo que cuando estuvimos los 17 días juntos, porque cuando estuvimos los 17 días juntos éramos todos uno y después cuando ya se rompió el sondaje, mmm... (expresa con tono que interpreto de molestia) andaban... éramos unos para allá, otros para acá. Y así, y ahora hasta el momento, estamos unidos igual, pero hay pequeños problemillas que los estamos arreglando de a poco. Una parte, los 33, porque hay muchas cosas todavía... y por el asunto, pasando a otro tema, el asunto de la película hemos tenido..., unos estamos de acuerdo y otros no, y así que ahí estamos, estamos chocando esa parte, y ojalá que se arreglen porque nosotros queremos ser unidos como estuvimos adentro de la mina, no andar separados porque, de repente, hay muchachos que son de afuera, otros que están por allá, pero no estamos tan unidos como antes, estamos más separados, otros por allá y cuestiones. Y cuando hacemos reunión van cinco, seis personas, siete, no más y somos aquí más de 22. Es que hay muchos muchachos de nosotros que no les interesa el asunto este de andar en reuniones porque son cabros más jóvenes y están trabajando, andar pidiendo permiso es medio complicado, por eso, esas partes no se pueden juntar más o menos..., juntar..., por lo menos unos 24 que se junten ahí, conversar, porque yo, prácticamente, como estoy trabajando ahora no tengo mucho contacto con los muchachos, con algunos sí, con los más ligados, por ser, con el Víctor Segovia que somos primos, con el Esteban Rojas que somos primos, con don Mario que vivimos casi cerca. Así que todos esos, más o menos, tenemos un poquito más de contacto. Pero eso es más o menos el... Pero yo digo, hasta este momento, ojalá lo arreglemos, que estemos unidos, si eso es lo que te digo, ojalá.

Ahora yo lo que he sabido que hay unos muchachos, unos mineros están enfermos, no sé si será así, no sé, no tengo idea, porque no he tenido contacto con los otros muchachos.

Nunca me dio temor volver a la minería, sinceramente, cuando estuve dentro de la mina le decía a mis compañeros, “niños, cuando yo salga, si Dios quiere si salgo de acá, yo voy a volver a trabajar en la minería”, porque a mí me gusta la minería, porque mi papá fue minero y todas las cosas y es lo más que sé hacer, porque no tengo dedos para ir a un banco y trabajar en un banco, o la cuestión de los parronales, no me gusta, y la construcción tampoco me gusta, porque me gusta más la minería.

Las condiciones de seguridad han mejorado, donde estoy trabajando, en la empresa, ahí todos los días hacen charlas de lo que es la acuñadura, de todo, y todos los días, no un día lo veo, todos los días te hacen las charlas, de que hay que cuidarse, todas las cosas, “no sabes y anda a trabajar no más”, no, primero las charlas y después te vas a trabajar, es que esta empresa no es tan grande, grande, pero por lo menos tiene sus..., cosas como son..., incluso tienen también un libro, tú tienes que leerlo, las normas de la empresa, pero más allá, son buenas personas.

Usted hablaba de discusiones durante esos 17 primeros días; ¿por qué ocurrían esas discusiones?

Es que esto pasa igual que una familia donde hay 33 personas y donde cada uno tenía su genio, no éramos todos iguales, había distintos genios, y también angustias, estar adentro de la mina y por eso yo creo que eso es el motivo para andar discutiendo y cuestiones así... pero nunca pasamos a mayores, nunca pasamos a..., eran discusiones chicas, después quedamos como amigos y seguimos conversando y jugando dominó, brisca, digamos dominó porque brisca no había y lo demás mirar, acostarse un rato, levantarse porque no hallábamos qué hacer, caminar un poco, así que era media complicada la cosa y otra cosa también que durante los 17 días no había fuerzas, todos parecíamos muñecos sin fuerza porque no comíamos nada porque decían, claro, el refugio tenía comida, pero tenía, digamos, tres paquetes de galletas, tenía un atún y otras cosas más, llevaba 33 personas y a veces comimos, digo yo comimos (ríe), pero no era..., pero era un decir comimos porque cada..., primero empezamos cada dos días a comer poquito de atún, después cada tres días porque ya nos iba quedando menos, ya la última que hicimos, la última hazaña que hicimos, cuatro días, sin comer algo, pura agua, pura agua no más... ¡oh! Terrible. Si tú te acuestas y para levantarte, no puedes levantarte porque no tienes fuerza. Para ir a hacer sus cosas para abajo había que andar entre dos porque ya no puedes caminar. Era una cosa terrible. Las fuerzas ya no eran las mismas que cuando empezamos, más encima con poca luz, si ya no había luz porque las lámparas que nosotros tuvimos en ese momento que eran de la empresa eran malas, duraron dos días con suerte y eso. Ya después no teníamos luz y como había otro que era eléctrico hizo un invento con una batería y puso unos cables por allá con la misma luz de los camiones para alumbrarnos, pero era chiquitita, se alumbraba apenas. Así que nosotros estábamos en el refugio y había una luz chiquitita, pero igual se veía. Pero para ir para allá y para caminar y hacer sus necesidades ya no había luz, ahí tenías que andar tanteando las cajas que se llaman, tanteándolo ahí y hacer las cosas que se podía hacer y así que ahí..., por eso te digo que los 17 días fueron complicados. Ya cuando se rompió, ahí ya mandaban comida, mandaron luz, lámparas, ya estábamos como rey porque nos mandaron comida, ropa, lo más que necesitábamos eran máquinas de afeitar y toda esa cuestión, champú y después nos mandaban agua porque eran..., de botellas chicas esas, pescamos, digamos, del principio, eran cuatro botellas cada uno, de esas chicas, ya niños tienen cuatro botellas para bañarse, una eran con el champú y las otras eran..., al final uno queda igual ahí no más, pero quedas un poco más fresco, porque adentro hace un calor, pero terrible, ¡oh! un calor que..., terrible, si nosotros andábamos a mitad de cuerpo sin polera y de aquí abajo puros pantalones cortos, andábamos tirándonos (ríe) viento todo el rato porque era un calor que estaba cuando estábamos sentados acá y empezaba a correr la gota así mojado entero y el pelo (ríe)..., terrible. Por eso digo yo, después como te digo, esa parte cambió, porque mandaron todo lo que era necesario, champú como te dije, pasta de dientes, porque ya lo dientes (ríe)..., estuvimos 17 días sin lavarnos los dientes y mandaron desodorante también porque ya andábamos (ríe) un poco fuertes..., bueno que adentro con el tiempo no se notaba ya porque, como andábamos todos iguales, no importaba que si tu andabas un poquito más fuerte (ríe)..., así que. Pero fue terrible

esa parte (recupera su seriedad), yo, digamos, todos adentro, llegamos a sufrir esa parte porque no pensamos si íbamos a salir vivos o íbamos a salir muertos, porque no teníamos idea cómo estaban haciendo el rescate porque en el lapso que tuvimos de los 17 días estamos nulos, no sabíamos qué iba a pasar, no sabíamos algo y lo único que pensamos, rogando al Señor no más que saliéramos bien para ver a la familia porque, tantas cosas que pasa uno por la cabeza y justo ahí hay en el lugar de nosotros, un pastor, que era José Henríquez. Ese caballero un día se levantó, viene y dice que hagamos una misa. Nosotros quedamos sorprendidos porque no tenía idea que era pastor. Dijo hagamos una misa para que el Señor nos escuche y tantas cosas. ¡Ya!, nos levantamos entre todos, pero apenas caminando y nos reunimos juntos, los 33. Y este caballero empezó a hablar del Señor..., tantas cosas bonitas..., ahí quedamos un poquito más tranquilos, quedamos tranquilos y todos los días hicimos una misa, a las 12 del día era clavada la misa, todos los días, hasta cuando nos sacaron la misa. Igual que cuando nos juntamos a veces, como te digo..., igual hacemos una misa, ahora que estamos afuera, entre nosotros sí, ya estamos en el grupo ya..., la misa para darle gracias al Señor que estamos bien y estamos con la familia, estamos un poco mejor y así pues..., todas esas cosas que..., estamos contentos en esa parte. Lo demás son cosas que se están pasando de a poco.

Y usted hablaba que muchas veces sintió nervios; ¿qué hacía para reducir y manejar los nervios?

Yo creo que, como todos nosotros, era caminar un poco. Caminar para allá o ir a almorzar porque, qué pasa, nosotros dentro de la mina éramos tres grupos. Se hicieron tres grupos para no estar todos amontonados. Refugio, Rampla y 105; que era más arriba el 105. Y ahí éramos 11, después 11 y así hasta juntar los 33. Y cuando estábamos aburridos para conversar un poco más, a este grupo para allá y después para allá, entre, nos íbamos juntando un rato... y como te digo, los nervios, yo soy nervioso, pero esa parte, cuando estuve dentro de la mina, no fui tan nervioso, no fui tan nervioso como desesperarme para salir o para arrancar, no. Yo soy nervioso, pero esa parte, no me afectó adentro, los nervios, como te digo. Pero angustia, sí, cualquier angustia, terrible. Si, incluso, en varios momentos..., bueno, yo dentro de la mina fui más unido con Víctor Segovia que es mi primo y dormimos casi juntos, en la misma parte y siempre conversamos los dos no más, porque él, mi primo es más callado, más..., así que con él yo conversaba y un día me dijo mi primo: “primo, sabe que, vamos para abajo porque...” y yo me asusté porque, como, se va a matar, un cosa así, dentro mío, pasaban muchas cosas. Y le dije “vamos primo, qué pasa”, y vamos llegando un poquito más abajo y se pone a llorar, se pone a llorar y yo igual me puse a llorar porque..., “pucha primo, tranquilo, si vamos a salir”..., “no, que no vamos a salir nada, vamos a quedar muertos, mis hijas, mis nietos”..., “tranquilo, si vamos a salir, nos van a encontrar algún día, tranquilo no más” y empezamos a llorar, porque mi primo no era de esas personas que lloraba delante del grupo porque no le gustaba esa parte y como tenía confianza conmigo le dije “vamos”... “me acompaña”. Y de ahí yo creo que de todos los que estuvimos dentro de la mina, todos lloramos, todos, los 33, el más fuerte yo creo que ahí fue el más blando porque no era para menos, si la cuestión que estábamos pasando, sin saber si nos iban a rescatar, cuánto se iban a demorar, porque nosotros pensamos que prácticamente iban a ser tres días, cuatro días no más, eso pensábamos nosotros por el asunto que estaban trabajando, ya cuando pasaron los días, pasaban 15 días y después 17 días... ¡ah!, y de ahí empezó..., así que era terrible, terrible. Por eso te digo yo, mira yo le he dicho a varias personas, no sé será así, el Señor nos tiene algo a nosotros, nos tiene una misión a nosotros, todos no sabemos qué misión es, a lo mejor no vamos a saber, pero nos tiene una misión porque cómo nos dejó vivos, porque esa mina se hundió casi la mitad de la mina, si quedamos..., de la

parte de la mina, quedamos hacia abajo y más abajo ya se estaba hundiendo también porque eran trabajos antiguos y nosotros quedamos en la parte más firme porque ahí estaban haciendo trabajos nuevos y quedamos ahí, y de ahí para arriba estaba todo en el suelo, y de ahí para abajo, unos 500 metros hacia abajo, todos los días, caían rocas, y ¡oh! ahí también nos poníamos más nerviosos.

Antes de rescatarnos, antes ya, cuando faltaba como una semana para rescatarnos, cuando ya se hizo todo para rescatarnos, pasó lo mismo del principio, empezó la mina a crujir, el mismo rasgo de cuando empezó, del primer día, empezó a crujir, a tirarse cuestiones, ahí nosotros nos aferramos al Señor y lloramos, lloramos como cabros chicos porque pensamos que se iba a hundir la mina completa. ¡Uh!, terrible. Y ya después quedamos tranquilo, se calmó las cosas, pasaron los días y quedamos tranquilos, pero igual nervioso, porque esa mina era como una bomba de tiempo, yo creo que esa mina debe estar ya en el suelo completo, si se estaba hundiendo toda la mina. Por eso te digo que Dios es muy grande, yo pienso, siempre he dicho yo, que el Señor nos tiene algo para nosotros, pero no sé qué misión será, por la parte mía, no sé los otros muchachos, digo por la parte mía, posiblemente, estoy equivocado, pero yo siempre digo, he pensado que si algo...

¿Y qué hicieron durante esa desesperación, por ejemplo, estos ruidos que habían en la mina que me cuenta, con el temor de que en cualquier momento hubiera un nuevo derrumbe?

Es que en ese momento no se podía hacer algo. Había que esperar no más. Y no sacábamos algo con arrancar porque se estaba hundiendo, bueno, estaba en el suelo y hacia abajo no podíamos caminar porque también estaba cayendo lo más firme, así que teníamos que estar en el cuadrado que estábamos no más, era la única solución, y aferrarse al Señor no más, porque no hay otra, porque no es una cosa de decir, “sabes qué, se está hundiendo la mina, salgamos”, por dónde, si no había por dónde, así que teníamos que estar ahí tranquilos, igual con los nervios de punta, pero tranquilos, no hay otra porque no hay donde salir.

¿Y en qué momento empieza a surgir la necesidad de organizarse, de establecer una rutina?

Yo creo que a los tres días que quedamos atrapados. Esos tres días cuando pasó el rescate (seguramente se refiere al accidente), el primer día, tratamos nosotros, los primeros días, de buscar salida y subimos unas chimeneas que se llaman hacia arriba con unos cordeles que estaban todos quemados, salimos hacia arriba a otro nivel que se llama, estaba todo en el suelo, salimos de vuelta, para abajo otra vez, buscamos otra..., buscamos tantas cosas para hacer, metimos bulla con una máquina, si escuchaban de arriba, cuándo iban a escuchar..., muy lejos. Quemamos el neumático de un camión que estaba ahí, y eso fue lo más terrible porque en ninguna parte permiten que se quemen cosas dentro de una mina, menos neumático por el gas que sale y lo bueno es que como era rajo que salía todo para arriba, todo el aire..., hicimos tantas cosas para que nos escuchara afuera, pero nunca pensamos que estábamos tan abajo. Así que de ahí esos tres días fue de locos, porque andábamos de ahí para acá, buscando salida..., no. Ya de ahí quedamos tristes, pensando que íbamos a hacer. Así que ahí nos juntamos los 33, “¡ya!, saben qué niños, estamos atrapados y no vamos a salir para ningún lado, así que, buscamos recursos y no hay recursos, así que vamos a tener que hacer esto y esto”. Y como te dije recién, los tres grupos, ya tú, tú para allá, listo. Los más yuntas se juntaron con los más yuntas, cosa de no estar... Así que nos juntamos ahí e hicimos grupo, y de ahí empezamos, como te dije yo, a

hacer la rutina diaria. Y llegamos a rezar (ríe), acostarse (ríe), levantarse (ríe), eso era todos los días, pero no era una cosa que tú te fuera a acostar y plácidamente durmiendo, era una cosa que tú, bueno en el caso mío, los muchachos igual, tú te acostabas un ratito, despiertas inmediatamente, te levantas porque los nervios... Y otra cosa que dormimos en unos cartones que habían ahí, los cartones de explosivos, en el suelo no más, con barro y cuestiones, en el suelo no más, todos amontonados con barro. ¿Estuvimos cuántos días así? 17 días, como 20 días durmiendo en el barro, yo creo que un poquito más. Porque después mandaron camas de campaña y ahí estuvo un poco más, por lo menos, en la cuestión de campaña. Pero, del principio era pura cuestión de cartón no más, no era muy bueno estar acostado así en una cama, digamos no era cama, pero con el tiempo era cama para nosotros, porque todos los días estar ahí acostados en la cajas de cartón y el piso con agua porque esa parte siempre ha sido húmeda, por eso. Hay muchas cosas que se pasaron así en la mina.

¿Y cuáles fueron sus actividades durante los 17 días, su rol dentro del grupo?

Yo creo que todo, nosotros, cada uno pescamos un rol... yo voy a hablar de los 17 días no más, porque después pescamos otro rol (aclara)... de apoyarnos entre nosotros no más, si era la única cosa que hacer, como te digo, los 17 días fue esa parte, de rezar. Cuando ya llegó la sonda abajo, se rompió y se mandó..., mandaron “la paloma”, esa cosa, ahí ya cambió el asunto, por como éramos 33, teníamos tareas, por turnos. El turno Rampla era pescar las palomas y sacar las comidas que venían, el agua y todas esas cosas. Y después venía el turno Refugio y los otros descansaban. Eran como turnos, lo hacíamos como turnos. Un día cada uno. Por ser, el turno mío, donde estaba yo en el grupo, dimos un día, después el otro grupo y el otro... al final, siendo..., y nada que tú, llegas allá, pero tampoco puedes meterte en la cuestión tampoco, tenías que estar ahí quietito porque no podías tampoco quitarle la pega al otro, porque era el grupo que ya estaba ahí..., sacar la comida que venía, el agua y había un cajón ahí que se guardaba todo lo que llegaba y había una persona que estaba a cargo, para que no pase el show de andar sacando cuestiones y que después decían que faltó, así que no..., “almuerzo, ya, oye, almuerzo, toma, almuerzo, la bebida, almuerzo, la bebida, chao”, no estar sacando otro almuerzo, otra bebida, porque como en ese momento era poca, mandaban lo justo y necesario no más. No mandaban..., éramos 33, llegaban 33 porciones de comida, nada más, nada que 35, no, cada uno... y de repente, no faltaba el más avisado como en todas las partes, sacaba dos comidas, y al chico le faltaba uno, a otra persona y esa persona quedaba sin comer, así que ahí buscando quién era el culpable, pero..., es que siempre hay personas (ríe) que son medios..., son pillos algunos, así que... ese fue el rol de nosotros y...

Bueno, el caso mío, yo era la cuestión de las palomas, sacaba las palomas, las echaba en el cajón y el otro amigo, compañero de trabajo, repartía y el otro miraba a ver a si no sacaba (ríe)..., pero yo siempre más en “las palomas”, estuve más... cuando llegaba el tubo abajo, le sacaba la tapa y sacaba las bebidas y todo lo que era. Ese fue más mi rol. Y cuando se rompió la parte de arriba, cuando, porque habían llegado, se rompió un sondaje, después el otro, mandaban el agua y después mandaban la comida por una parte. Nos mandaban el agua... y todo lo que era por ahí, y por esta mandaban la comida, los jugos, todo lo que era, y la de más arriba era la que nos sacó. Ahí nosotros también, yo cumplí un rol con Víctor Segovia. El problema de la cápsula cuando llegó abajo, había una parte que era muy angostita, no pasaba la cápsula para nosotros subirnos arriba y como yo era, soy, perforo, máquinas chicas, y habían unas máquinas chicas... “faltan unos perforos”, “ya”, así que pesqué, “vamos para arriba a hacer un...”, hicimos (intenta recordar)... como seis tiros, tiros para que la cápsula cayera y como daban aire, así que hicimos

los tiros y abajo mandaron explosivos para quemar, quemamos esa parte para que pasara para abajo la cápsula. Y nosotros pensamos con mi primo que nos estaban grabando esa parte y no nos grabaron (ríe)..., es que eran muchachos (ríe)..., pero igual nosotros con mi primo hicimos esa pega, no era por nada, pero la hicimos para que pasara la cápsula. Y tantas cosas, pero más como te digo yo fue “la paloma”, que estuve metido en esa parte.

¿Y cómo fue estando abajo tener que usar explosivos? ¿Generó algún temor?

Sí, sí. Pero, qué pasó, que nosotros, como ya después había teléfono para hablar para afuera se habló y se nos dijo que no había problema porque ellos sabían ya cómo era el sistema, los ingenieros, nos dijeron quemar no más, pero no echen mucha carga, echen poca carga para que pase no más la cápsula, la fénix, la que está ahí (refiriéndose a la que exhibe el museo), para que pase, porque quedaba en el aire, no pasaba porque esta parte llega hasta ahí no más, no podía pasar porque que había que hacerle tiro, sí o sí tiro, así que hicimos los tiros, les botamos esa parte y pasó, y quedó pero perfecta. Eso fue lo más motivante también porque éramos nosotros mismos.

¿Cómo se tomaban las decisiones en la mina antes de que fueran encontrados o, por ejemplo, para evitar a estos “pillós” que querían sacar más porciones?

Mira del principio, durante los 17 días, Mario Sepúlveda, él anduvo en todo. Para que voy a decirte que no. Él andaba en todas, nos apoyó en todo. Era un hombre activo. Se podía llevar todas las partes, él estaba aquí, que allá, haciendo todo lo que era como el jefe de cuadrilla. Él hombre era bien activo. Cuando ya se rompió, el hombre ya se cayó, y se fue para el lado y no hizo ninguna cuestión más. Entonces..., pero digamos, el tiempo que estuvo de los 17 primeros días, el hombre era que aquí, que allá, pero después cuando ya se rompió el hombre, ya cambió totalmente porque hizo sus cosas, ya ahí nosotros quedamos entre nosotros no más, nosotros mismos hacíamos todo el sistema, hacíamos lo mismo que era..., como ya sabíamos todas las cosas, era nosotros mismos, ya sé quién iba, esto..., pero después, ya nadie nos..., bueno que adentro ya..., el jefe de turno ya no era jefe de turno, era como nosotros no más, él mismo dijo; “niños aquí yo ya no soy jefe de turno, soy igual que ustedes, así que las decisiones conversémoslas y las tomamos entre los 33, para que no anden con cosas raras”, “ya, sí, sí...”, cuando habían problemas nos juntábamos ahí los 33, “ya, esto y esto, sí, sí, listo”, una cosa así, pero hasta cuando nos sacaron no más, pero no... Las decisiones las tomaba el Mario, como te digo, esa parte, pero fue esos días no más, los 17 días no más, después no hizo más, después ya quedamos con las cosas que sabíamos nosotros no más.

Usted menciona a Mario, al jefe de turno; ¿cómo fueron emergiendo distintos líderes y aceptando a esos líderes?

Es que nosotros, como te digo, esa parte, ya teníamos que aceptar todo lo que viniera, porque ya éramos como hermanos, estábamos todos unidos. No sacábamos algo con decirle..., por ser, yo le decía a un niño “hay que ir a buscar agua”, como adentro hay una manitou que se llama, tiene un canastillo, de aquí a unos 100 metros más arriba, “ya niños, saben qué, hay que ir a buscar agua, porque no hay agua”, para tomar porque había un bidón chico, “ya, vamos”, ¿me entiendes? Entre nosotros mismos hicimos, ya sabíamos la cuestión de lo que teníamos que hacer, no era preciso que anduviera el jefe de turno detrás de nosotros, “niños, saben qué, hagan esto”, no, porque ya no era jefe de turno, él mismo dijo; “no, yo no soy jefe de turno”, así que nosotros mismos hacíamos lo que teníamos que hacer no más y buscar agua y después ya... y así

pues..., pero nunca..., los más jóvenes sí tuvieron un poco de problemas, porque los niños, habían muchos que no habían trabajado mucho en minería y estaban enfermos, bueno que yo creo que no es para menos, así que ahí, como te digo, los otros muchachos de ahí los apoyamos, casi todos los niños, a los más jóvenes, apoyándolos, lo que uno sabe no más, no voy a ponerle más, para qué, si no, no le iba a decir que íbamos a salir mañana, porque no era la persona indicada para hacer eso porque no era así, para qué lo estaba engañando, así que..., no, yo digo, adentro fuimos todos unidos y hacíamos las cosas que teníamos que hacer no más, más allá, no... incluso no era una cosa de otro mundo porque uno..., en las minas siempre se hacen muchas cosas, no es preciso que tú seas de pura máquina, hay muchas pegas que nos mandan a uno hacer, siempre hay mucha pega.

Antes del accidente, ¿cómo era su relación con los jefes?

No, yo siempre he respetado a los jefes. Yo, donde he trabajado y ahora donde estoy trabajando, siempre he salido..., nunca he tenido problemas con los jefes porque, si a mí me mandan a trabajar, tengo que trabajar, pero nunca tampoco ando con ellos pegándoles en la espalda o “jefecito aquí”, no, yo hago mi pega y trabajo mi turno y me voy para la casa tranquilamente.

Ahí igual, en la mina, cuando yo llegué había otro jefe de turno, no era don Luis, era otra persona y a esa persona lo cancelaron y ahí entró don Luis. Don Luis tenía poco tiempo, tenía menos que yo. Yo a don Luis lo conozco mucho tiempo, trabajamos en la Agustina juntos, pero no era jefe de turno ahí en la Agustina y yo nunca tampoco le falté el respeto, nada, yo lo respetaba como jefe, adentro. Pero como te digo, después cuando pasó el accidente, igual uno le..., tampoco uno va a andar con él, echándole travesuras, hasta el momento..., igual si yo lo veo por ahí le digo don Luis, no le digo Luis, porque siempre me ha gustado respetar, pero... Ahora donde estoy trabajando igual ahora, estoy bien ahí, los jefes me conocen, porque he trabajado con estos jefes, me conocen, mucho tiempo.

A mí me costó eso si encontrar trabajo. Me costó mucho, porque yo trabajé particular un tiempo después de salir de la mina, estuve como ocho meses particular, me fue mal en la mina. Y de ahí empecé a mandar currículum por todas las partes. Mandé cualquier currículum a jefes conocidos y no conocidos, y me decían después, mañana, pasado y nunca me llamaron (exclama una pequeña risa). Y aquí no, voy a cumplir cuatro meses recién donde trabajo, porque yo conocía al jefe este que me dio pega inmediatamente, el otro jefe no me..., es que hay muchas empresas que te piden el cuarto medio, yo no tengo cuarto medio, dejé mis estudios porque de chico trabajé, desde los 18 años en adelante, antes yo creo, tuve poco estudio y tuve que trabajar sí o sí, porque mi papá era bueno para el “pencazo”, para el “trinque”, así que de repente se portaba mal en la casa y no daba lo que tenía que dar, así que obligado a trabajar para mantener un poco más la casa y así me fui haciendo más hombre como se dice, trabajando y después ya me gustó la plata, tener tu plata en el bolsillo y después me casé, y tuve mi familia, tuve que trabajar, hasta ahora todavía no paro. Y lo otro es que si tú dices que soy de los 33, “no, estos compadres están locos, todavía están locos y pueden tener accidentes dentro de la mina”, algunas empresas, si ya le ha pasado a algunos compañeros que buscaban trabajo y les decían; “no, ustedes todavía están locos y puede pasar un accidente trabajando, porque pueden arrancar, sentirse mal, pedir licencia”, pero no es así, porque yo cuando estuve dentro de la mina y después salí, igual fui a trabajar dentro de la mina, pero no como ahora, mina más chica, ahora sí estoy trabajando en mina de nuevo, casi lo mismo que hacía en la otra mina, pero no, si no me ha

dado nada todavía, no creo ya, si tengo, ¿cuánto tiempo ya? (me pregunta, le respondo que tres años del accidente)... no, pero de los tres años no estuve los tres trabajando (me responde), estuve viajando buen tiempo, porque se dieron las cosas y..., pero después empecé a trabajar, como te digo, pero particular y como tenía una platita guardada, que al final la gasté y quedé con nada, y empecé particular, me fue mal, y de ahí empecé otra vez a trabajar con jefes y me ha ido bien gracias a Dios.

Es que depende de uno no más, digamos si uno, es fallero, anda peleando con los jefes, o no hace caso, en tres tiempos le..., “hasta aquí no más te tengo” (ríe), pero si uno hace su pega como corresponde no tiene porqué..., y como conozco a estos caballeros de la empresa actual donde trabajo..., tampoco porque los conozco me voy a ir con los jefes de tú o yo, no, siempre los he respetado.

¿Y cómo era su relación con los dueños de la mina San José antes del accidente?

No, yo, digamos, yo no los conozco y tampoco los conozco ahora, nunca he estado con ellos conversando porque estuve poco tiempo en la empresa y ellos no iban para la mina, porque tenían sus jefes allá en la mina. No los conozco. Y un día los vi por la tele cuando salieron en la cuestión del fallo que hicieron, pero yo más allá de eso no los conozco, no tengo idea quiénes son. Pero yo encuentro que en esa parte, fueron..., ellos dicen que no hubo responsables, pero yo creo que están mal ahí, si ellos eran como..., como empresa tenían que tener más cuidado con la mina, si esa mina tenía muchos años trabajando y ya estaba avisando que iba a hacer porque se mataron varias personas, varias personas quedaron discapacitadas, tantos accidentes y cosas que pasaban. Ellos tenían “cuco”. Yo lo encuentro un poquito más..., estas personas fueron poco..., porque les faltó más recursos para andar ahí, eran pocos recursos ahí en la mina.

¿Y cómo era trabajar con ese temor constante ante las señales que la mina daba por lo sobreexplotada que estaba y estar trabajando con un riesgo potencial?

Es que mira, uno se acostumbra. Yo, con el tiempo que tengo en la minería trabajando, he sentido muchas cosas dentro de las minas, y uno sigue trabajando igual, dice “no, si no va a pasar nunca esta cuestión, no, sigamos trabajando no más, si son cosas de la mina”, pero no sabe nada que en ese momento, cuando uno menos piensa pasan las cosas.

Lo que pasó, por esa parte, el turno nochera le avisó al jefe de turno afuera que la mina se estaba... y estuvo toda la noche crujiendo, caían rocas y rocas, y no hicieron caso. Y nosotros en la mañana entramos, sin saber algo, porque a nosotros no nos informaban algo que esto pasaba, ya, entramos como entramos siempre a las ocho de la mañana y como a las once y media se sintió como un temblor fuerte, “no, sigamos trabajando no más, si la mina es así”, ¿me entiendes?, es que ya estábamos acostumbrado, eran siempre ruidos fuertes, pero nunca pensamos que se iba a hundir la mina. “Sigamos trabajando”..., estaba con Araya trabajando, y dijimos “vamos al refugio un rato a descansar”, porque ahí en el refugio había de todo, digamos no de todo, pero había aire, un poco de aire, oxígeno, toda la cosa, “vamos a descansar un poco”, estábamos transpirados, “al refugio a descansar un poco, tomar un poco de agua, un poco de agua y limpia”, llegamos dos, llegamos tres, cuando sentimos al rato, sentimos todo, que se estaba hundiendo la mina y arrancando ahí, arrancando, buscando a los otros compañeros... y ahí desesperados para allá y para acá, como locos, y arrancando... ¿sabes lo bueno?, que yo creo que Dios, no sé, será, esta palabra, muy preciso como se dice, porque días atrás pasaban los camiones todos los días, pasaban sus 15 camiones, cargados, otros vacíos, todos los días y ese

día, había dos camiones que estaban trabajando, dos camiones, uno que salió y otro se quedó cargando, nada más, a la hora que están todos esos camiones tirando, habría sido peor, se habrían matado varias personas de los camioneros, porque ellos salían y entraban, y en ese momento en que iban saliendo o iban entrando, se hunde la mina, ¿me entiendes?. Y eso es lo que nosotros pensábamos adentro, nosotros estábamos preocupados por la persona que salió porque esa persona iba saliendo y se estaba hundiendo porque justo venía entrando el camión del turno a buscarnos a almorzar y él avisó que iba un camión hacia arriba y de ahí quedamos nosotros pensando si habían salido o estaba enterrado y después cuando se mandó el teléfono inmediatamente preguntando si el hombre estaba vivo o muerto, salió justo. Y los que venían en la camioneta, venía Franklin Lobos y el otro caballero que habló contigo, don Jorge, venían bajando y un tierral, un tierral grande porque no se veía, no sé cómo Franklin Lobos que venía manejando pasó, a la hora que no pasa, ahí, choca. Lo que yo no entiendo, lo que me decía a mí un día conversando don Jorge, que había visto una mariposa blanca, no sé si sería verdad o no, ahí sí que no te podría decir si sí o no, dice que vio una mariposa que iba delante de ellos, digamos como guiando el camión porque no se veía algo para adelante, si era una cosa, no se veía algo con el tierral porque la mina ya se estaba hundiendo, la parte de arriba y dice que vio una mariposa delante de él, según él, no sé si será así, no sé... Yo creo que, digo yo siempre que Dios es muy grande, quedamos ahí justo, como estaban los camiones para arriba, como trabajaban todos los días, habría sido peor, ahí sí que habría sido peor la cosa.

Usted hablaba de su educación, que no tenía cuarto medio cursado; ¿cómo cree que influyeron las diferencias educacionales dentro de la formación de grupos, la organización o la toma de decisiones?

No, dentro no, dentro éramos varios que no teníamos cuarto medio, pero eso nunca, entre nosotros nunca pensamos esa parte, no, nadie dijo; “no, yo tengo cuarto medio, yo soy...”, eso, digamos, no pensamos algo, si lo único que era nosotros pensar era salir, salir vivos y ver la familia, pero nunca pensamos que “tú, no si tú no tienes cuarto medio, tú tienes puro octavo, tienes quinto”, ¿me entiendes?, pero nunca pensamos esa cosa, y hasta el momento, nunca hemos tenido esa parte, nunca hemos sacado, como dicen, en cara esa parte, “no, si tú tienes poco estudio, yo tengo más”, no.

¿Y las diferencias en religión?

En religión fue un poco más distinto porque este caballero, don José Henríquez y Osmán Araya, eran evangélicos, el viejito es pastor y el otro no es pastor, pero evangélico, y yo soy católico, pero igual rezaba con ellos y todas las cosas. Lo que no me gustaba a mí que después, ya pasado los días, es que don José saltaba y levantaba las manos, a mí me parecía extraño como católico, yo nunca hago esas cosas, yo voy..., soy católico, pero no soy fanático, no paso en la Iglesia, voy de vez en cuando, pero voy a la Iglesia, pero este caballero es pastor, siempre está en la Iglesia. Y esa parte no me gustaba a mí tampoco y a varios compañeros, no a mí no más, porque no les gustaba tampoco saltar y hacer esto, darle gracias al Señor sí, pero no saltar como él hacía, como hacen los..., digamos, yo no estoy en contra de los..., de ninguna religión, pero no me gusta esa parte, no me gusta hacer esas cosas, yo soy católico, pero no estoy en contra de las religiones, porque cada uno tiene su...

¿Y eso se lo manifestaron alguna vez?

No, no, nunca le dijimos a él para que no se sintiera mal tampoco. Pero nunca tampoco le dijimos directamente a él que, digamos, él sabía, yo me imagino que él está acostumbrado a hacer esas cosas en la iglesia, porque yo siempre he visto rezar, él estaba acostumbrado, pero nosotros no, y nosotros siempre conversamos para callados sí, pero a lo mejor él sabía y no..., se quedaba callado no más, pero nunca le dijimos a él “sabe que don José, no, aquí nosotros no...”, no, igual, nos apoyamos igual, rezamos con él, pero nunca saltamos, quedamos parados sí, y habían como tres o cuatro que saltaron así como saltaba él, pero nosotros no saltamos y varios mineros.

¿La similitud de trabajos, el compartir con algunos compañeros y la diferencia entre empresas contratistas; antes del accidente en la mina, influyó a la hora de formar grupos mientras estuvieron atrapados?

No, no (responde rápidamente al haber finalizado la pregunta). Eran, si no me equivoco, eran como cinco, seis personas que no eran de la empresa, el Mario Gómez..., eran como ocho personas que no eran de la empresa, porque los otros eran mecánicos que no eran de la empresa, eran contratistas, eran gente del sur que trabajaban siete por siete. Pero nunca tampoco influyó que “no, que tú no eres de la empresa”, sacando pecho que soy de la empresa, no, si nunca influyó eso hasta el momento. Lo que yo..., yo no conocía a las personas adentro, yo cuando quedé atrapado, yo ahí conocía más a Víctor Segovia, como te digo, mi primo, Esteban Rojas, conocía al Mario Gómez, conocía al Carlos Barrios, a algunos no más, porque los otros no los conocía, ¿por qué?, porque nosotros cuando entramos al turno, nunca andábamos todos juntos, tu entras al turno y el jefe; “ya, tú para allá, tú para allá”, todos, después salimos, se bañaba uno, al bus, nunca teníamos una conversación así como grupo. Ya después cuando quedamos atrapados, ahí ya nos conocimos más, ¿me entiendes?, lo que conocí aquí, conocí a otras personas, a los contratistas que tampoco los conocía, ahí recién no hicimos más amigos, pero, digamos, yo no conocía a muchas personas, yo no tenía idea cómo se llamaban, de dónde era, tampoco tenía idea quién era, después ya los conocí, ya están aquí, que casado, que soltero, que tienen hijos. Incluso conocí a las señoras de ellos cuando viajamos y todas esas cosas. Pero después cuando pasó el accidente. Pero antes no.

Nosotros antes de quedar atrapados hicimos un asado y quedamos atrapados los mismos que estuvimos en el asado. Incluso Víctor Segovia tiene ese video, lo tiene allá en la casa. Ese mismo día, nosotros..., qué pasaba, que, con los más conocidos y con otros turnos, hacemos asados, hacemos asados cuando salimos del turno y fuimos a la casa de Víctor Segovia y justo en esa oportunidad fueron los niños que..., el Peña, Edison Peña, el Mario Sepúlveda con el que nunca habíamos compartido, compartimos esa vez también, pero conocido así no más, y Carlos Barrios, Bugueño, éramos varios más menos los que quedamos dentro de la mina, casi los mismos que estuvimos en el asado. Y los niños después sacando cuentas, “mira, lo que es la cuestión, estuvimos en el asado hace poco no más, y te imaginas que hubiéramos estado aquí muertos y la cuestión”, y he revisado el video después y ¡chuta! ahí están los que estaban dentro de la mina (ríe)... Si, no, terrible.

Usted tenía familiares dentro de la mina, ¿cómo eso diferenciaba sus relaciones respecto a los otros compañeros mineros?

Sí, dos. No, dentro de la mina fuimos todos iguales. Yo, como te digo, dentro estaba Esteban Rojas y Víctor Segovia, que somos primos, primos, primos, somos primos..., pero nunca tampoco dije, no, si, digamos, siempre, somos todos iguales adentro no más, no hubo diferencias de primos, de jefe de turno, no, somos todos iguales.

¿De nacionalidad tampoco?

No, tampoco. El que estaba complicado era el Mamani porque como él era el único boliviano, él pensaba que nosotros le íbamos a pegar, no sé, yo creo que pensó esas cosas como era el único, no, pero nosotros siempre lo leseábamos y conversamos con él; “no, si aquí compadre estamos atrapados y tenemos que salir todos, nada que tú eres de allá, somos todos iguales, somos todos hermanos”. Incluso ahora él siempre anda con nosotros en todos lados, los viajes, todas las cosas, andamos... Nunca lo ha dejado. Incluso a él le ofrecieron trabajo donde..., trabajo y buena pega, no quiso ir, casa y todo, dijo que no, que se quedaba aquí en Copiapó y está aquí en Copiapó. Pero nunca lo hemos mirado mal, nunca lo hemos mirado que él es boliviano y todo, no.

¿Ni antes, ni después del accidente?

No, no, no (responde inmediatamente). Incluso con él, es un poco callado, hay que sacarle las palabras, pero nunca le dijimos ninguna palabra dentro de la mina, incluso lo apoyábamos, lo apoyábamos como estábamos todos apoyándolo no más, tampoco le dijimos que era aquí, que..., no. Después él, como te digo, del principio el andaba medio perseguido porque pensaba que nosotros íbamos a hacerle algo, no sé, pero después él ya dijo; “no, yo pensaba que ustedes me iban a pegar”, “no, por qué, si estamos todos aquí”, así que ya el hombre después se dio con nosotros, empezamos a conversar y a jugar dominó (ríe), pero más allá no, nunca le faltamos el respeto al compañero.

¿Él traía alguna experiencia distinta desde Bolivia que hubiese sido útil y diferente a la experiencia minera nuestra?

Es que este niño no era minero, si no es minero, este niño trabajó..., si la única parte en que trabajó en la mina fue ahí no más, si en otras partes no trabajaba en la mina, trabaja en una mina así, pero trabaja afuera, pero nunca entró a una mina como entró ahí. Y él entró ahí cuando tenía cuatro días no más, cuando ocurrió el accidente, tenía poco tiempo trabajando en minería. Digamos no era minero, porque minero se significa que tiene un par de años, que tiene un poco más de..., pero él, digamos, no era minero de tantos años, estaba recién, igual que el Jimmy, Jimmy tampoco era minero, estaba recién entrando en las minas, recién trabajando en la minería. Incluso había mucha gente que no era minera ahí, digamos, los mecánicos, los mecánicos no eran mineros, mineros, ellos pasaban más afuera que adentro, porque cuando quedaba en pana un cargado, o un jumbo, cualquier cosa, ellos iban, lo arreglaban y salían, pero la mala suerte es que cuando pasó el accidente ellos estaban arreglando un scoop, que se llama, lo estaban arreglando y estuvieron un buen rato dentro. A la hora que lo terminan luego, salen y no habrían quedado atrapados, porque ellos no estaban todo..., como el caso de nosotros que estuvimos, nosotros entramos en la mañana y no salimos hasta la tarde, salimos, digamos de corrido. Entramos en la mañana, o sea, entramos a las ocho de la mañana y no salimos hasta las cinco,

siete de la tarde, de ahí nos bañamos, comemos algo y para la casa. Ellos no, estaban un rato no más, no como nosotros que estábamos todo el día dentro de la mina.

¿Cuáles fueron los mejores momentos dentro de la mina cuando estaban encerrados?

Los mejores momentos fueron cuando se rompió, cuando se rompió el sondaje, ahí saltamos y ahí tiramos las poleras de contento (ríe), ese fue el mejor momento, fueron varios. Después, como te digo, pasaron puras cosas buenas no más, porque estamos más tranquilos, porque mandamos cartas hacia afuera, mandaban cartas hacia abajo que estaban bien y nosotros mandábamos que estábamos bien, y después hablamos por teléfono hacia afuera con la familia, así que estamos bien. Y después pusieron una pantalla y hablamos por la pantalla con ellos, si lo único era esperar que nos sacaran y en ese lapso que estábamos esperando, estábamos medio asustados también porque la mina no era muy segura para decir que podías esperar tanto tiempo. Pero nunca pasó más allá, como te digo, cuando se estaba hundiendo más abajo después se calmó un poco y así había piedras chicas, no era como al principio.

Cuando se hizo la lista para sacarnos..., yo no sé quién hizo esa lista, el que salió, no sé quién la hizo..., porque nosotros dijimos, “vamos a salir por el libro de firmas”, que al final no fue así. Después llegaron las listas adentro y sabes que lo curioso es que nosotros tuvimos harta paciencia, yo creo que todos, porque no nos desesperamos cuando llegó la lista, quién sale primero, quién sale segundo..., tranquilo esperando no más. “Niños”, dijo, “aquí está la lista y vamos a leer el que sale primero, sale segundo, ...”, y empezó a hablar. Yo salí número 19, no sé por qué me tocó ese número, y después preguntando por qué me tocó el número, por qué no salí antes o después, “no, es que viene de afuera”, no sé afuera qué pasaría. Según decían que salieron los más débiles hacia afuera, no sé si será así y los más fuertes iban saliendo después, una cosa así. No sé cómo salieron, pero por ahí. Al final, salieron todos igual, pero, digamos, la lista, no sé quién hizo esa lista, si la hicieron los doctores, no sé quién hizo esa lista.

¿Hubo desacuerdos con esta lista?

No, no. No, como te digo, después cuando se leyó la lista, hicimos unas preguntas no más, pero después hubo que esperar no más. Incluso esperamos cuando salieron los niños, los primeros muchachos salían y nosotros esperamos, como abajo había tele, la televisión que mandaron por esa cuestión blanca, una pantalla que se veía todo, cuando salió el rescate, sentado ahí, como estamos acá, mirando el rescate, salían a buscar uno y después salía el otro. “Ya niños, te toca a ti”, y te ibas para arriba, porque era más arriba donde estaba el sector de la fénix. No era ahí mismo, eran 100 metros más arriba.

¿En el taller?

En el taller, claro. Decían, “sabes que te toca a ti y van en el número 15”, ¡chuta!, 15 (expresa con desagrado al recordar).

Y cuando llegaron adentro los rescatistas, ellos mismo después nos tomaban el pulso, cómo estábamos, estábamos nerviosos, ellos mismos nos pusieron los arneses, porque era con arnés..., yo primero andaba nervioso, dije “¡chuuu!” y miraba a los compañeros que salían y “¡oh!, voy a salir por ahí”, si era un hoyito chico, nervioso. Yo, digamos, ya, “el número 19”, y nervioso y cierran la cuestión..., y me fui cantando a arriba, canté, yo nunca he cantado, me fui cantando a arriba hasta llegar a una parte y yo no tenía idea que estaban grabando, porque arriba estaban

grabando las personas..., y cuando salgo, me dicen; “así que estás cantando”, “no sé”, le dije yo, “estaba nervioso”, tenían todo ahí en un parlante para ir escuchando (ríe).

Pero la emoción mía fue cuando salí de la mina, cuando vi a mi hijo afuera, porque mi hijo estaba esperando, mi señora no quiso ir porque..., nerviosa. Así que mi hijo fue a recibirme y me puse a llorar un poco, es que uno cuántos días dentro de la mina y sin ver a mi hijo, o a la señora, quien sea que estaba ahí, no es para menos, estuvimos casi cuántos días, casi, digamos, dos meses y tanto dentro de la mina, fue mucho, si hubiesen sido pocos días no habría sido tanto, mucho tiempo. Total que salí y veo afuera a mi hijo, me puse a llorar, yo andaba con los lentes, no se notó mucho, es que no era para menos, tanto tiempo, sin ver a la familia.

¿Cómo manejaron abajo las abstinencias?

Habían varios muchachos que fumaban. Yo no fumo. Y, digamos, el Darío Segovia cuando quedó atrapado, Darío era un niño al que le gustaba fumar cigarro y buscaban todos los “puchitos”, esos que botaron, no sé cuánto, una semana, dos semanas, andaban por todos lados, por los rinconcitos buscando y encontraron un montón de “puchos”, era bueno para fumar. Y les sacaban todo lo que era de la parte del cigarro, el tabaco y con un papel, se hacían un papel y se ponían a fumar y ya después no habían ya, porque después rebuscaban y ya no habían, hasta cuando ya después se rompió, ahí mandaron..., no mandaron cigarros inmediatamente, mandaron después, mandaron un parche, esos parches para no fumar, (parche de nicotina agregó yo, “claro”, me responde Pablo), pero igual no más, si lo único que quería era fumar y después se habló con el doctor o psicólogos parece que fue, a ver si le podían dar cigarros, pero costó mucho que mandaran cigarros y mandaron después, los mandaban de paquete no más, porque era poquito, 10 cigarros cada uno, cinco cada uno, depende y como yo no fumaba, no estaba ni ahí con el cigarro, yo no fumo y habían varios compadres, de mineros que fumaban. Yo creo, cuando..., el primer cigarro lo encontraban muy bueno los muchachos, tanto tiempo sin fumar.

¿Ustedes tenían explosivos dentro de la mina?

No, no, no teníamos explosivos dentro de la mina nosotros. Lo que sí, como te dije, cuando hicimos el tiro nosotros, mandaron explosivos hacia abajo, pero mandaron lo justo y necesario.

¿Y en algún momento de desesperación esta llegó al extremo para considerar ciertas fantasías?

Lo que tú me estás diciendo es ¿matarnos? No, no, si nunca pensamos, no eso no pasó por la mente porque, como te digo, este caballero hacía la misa y quedábamos más tranquilos, pero nunca pensamos, digamos, de matarnos, no, lo único que pensábamos era de salir no más, nunca pensamos debajo en pescar un cordel y colgarse, no, no, nunca. Yo creo que ninguno de los muchachos porque, no fue así, si hubiese sido así ya se habrían matado dentro de la mina, pero, nunca, nunca llegamos a ese extremo.

¿Y cómo era la visión de futuro que ustedes tenían, del tiempo en que podrían ser encontrados, si realmente serían encontrados?

Mira, nosotros, como te dije recién, nosotros pensamos que íbamos a salir en tres días, pero nunca fue así, el tiempo..., digamos, nunca pensamos que íbamos a estar tanto tiempo dentro de la mina. Dos meses y 10 días, nunca pensamos, tanto. Y la otra cuestión era el asunto si nos iban

a encontrar porque cuando se hicieron los primeros sondeos pasaban por atrás de las cajas, se llaman cajas, pasaban por atrás, nunca llegaban donde estábamos nosotros y pasaron en cantidad yo creo, pero nunca pensamos que íbamos a estar tanto tiempo. Y eso, yo creo que..., porque después cuando se rompió decían que íbamos a estar hasta Diciembre, tal vez hasta Enero, Febrero, no sé cuánto, ¡chuta!, ahí ya eran cuantos meses más, ya cuando nos encontraron. Pero, como te digo, el tiempo, nunca pensamos que íbamos a estar tanto tiempo adentro de la mina y fue bastante tiempo, varios meses, pero no sé, digamos, Dios es muy grande, por eso te digo, no..., ahora, estamos bien.

Hay muchos muchachos que todavía, bueno esos caballeros, cuando estaban en la mina, estaban enfermos ya, Mario Gómez que estaba enfermo, de silicosis, el otro caballero, el que escribió el papel también, estaba enfermo, también ya tenía su enfermedad dentro de la mina, cuando estaba trabajando dentro de la mina, ya tenía su enfermedad, igual que Yonni Barrios también, el hombre también tiene “tierra” (al parecer, hace referencia a la silicosis), también está enfermo, ya no puede trabajar en minería, igual que..., hay varios que no pueden trabajar ya porque están..., por la edad y otros porque están enfermos.

¿Cómo se trabajaba la esperanza ahí en la mina, cómo se mantenía?

Mira yo, digo, es como la fe que tiene uno, pero siempre hubo una esperanza de nosotros de que nos iban a encontrar, vivos o muertos, siempre. Digamos, nunca perdimos la esperanza tampoco, porque dijimos, “bueno, si no nos encuentran vivos, nos encontraban muertos”, pero, sabes qué, nosotros muchas veces pensamos, la empresa cómo era, egoísta, nunca pensamos que iba a hacer un trabajo así como para rescatarnos, porque son millones de pesos y si nos iban a rescatar por el túnel tenían que sacar millones de toneladas, era difícil, era como estar un año, dos años dentro de la mina (ríe) y no es talla. Pero nunca pensamos que iba a estar..., digamos, que el gobierno metió las manos en el rescate, se hizo cargo del rescate, yo creo que si el gobierno no está, si no hace ese gasto que hizo, yo creo que todavía no..., nosotros hubiéramos estado muertos ya, porque la empresa no era para decir “niños, saben qué, rescatemos a estos muchachos”, como era la empresa, no creo. Pero la esperanza nunca la perdimos sí. Siempre pensando que nos iban a sacar, vivos o muertos, como te dije, pero nunca perdimos la fe tampoco, más encima que este caballero hacía misa todos los días, así que estábamos con más fe también. Eso es más o menos lo que..., pero yo en este momento, estoy bien porque tengo mi familia, tengo mi trabajo, no estoy enfermo nada, gracias a Dios no estoy enfermo, si ahí estoy.

Anexo 4: Entrevista Minero 4

Me gustaría conocer su relato y obtener antecedentes directos de lo que sucedió abajo; de las relaciones, del trabajo que se dio ahí, de la organización.

Al principio del accidente no era ninguna cosa ordenada, porque el jefe de turno que teníamos no estaba preparado para una situación así como la que se le presentó, entonces todo lo que se hizo al principio fue solamente por iniciativa de todos nosotros, no fue por iniciativa del jefe de turno, por ejemplo, ver en algunas parte si podíamos buscar alguna salida, mover material de un lado para otro, subir por..., todo eso fue por decisión de cada persona, no de uno en particular. Después cuando... No y como todos los grupos hay gente que, por ejemplo, de los 33 que estábamos ahí, no necesariamente todos estábamos juntos, sino que estaban separados, eso es más bien por el puesto de repente que tenía cada una de las personas o porque otros eran inferiores, tenían menor educación que otros..., por lo menos abajo se hacían grupitos, no era una relación..., sino que se formaban grupos, se dividían en grupos. Después cuando ya tuvimos nosotros noticias de arriba, ya fue una organización más trabajada porque en ese momento teníamos que hacer cada uno algún tipo de trabajo para mantenernos ahí en el sector, mantenernos bien, limpios, en ese sector, porque de lo contrario íbamos a estar llenos de basura en todas las partes, entonces tenían..., algunos tenían que, por ejemplo, trabajar..., mandaban la alimentación, los útiles de aseo, todo eso los mandaban para abajo y tenían que haber ahí, tres personas, cuatro personas..., otros se dedicaban a buscar basura, porque teníamos maquinarias..., limpiar el sector..., habían tarros dispuestos ahí... Como en ese sector había mucha agua también había ahí un cargador con tanque para buscar material seco para tirar con la varilla para que no hubiera tanta humedad.

¿Qué otra cosa más?...

Yo era el que me dedicaba a ver a todos los viejos a que estuvieran bien, por ejemplo, muchos se enfermaron muy luego. Y era un trabajo que era casi el día completo, por ejemplo, de repente el día empezaba a las ocho de la mañana, a las tres, cuatro de la mañana uno todavía tenía que andar... Porque como en esa parte había mucha humedad, mucho calor, así que seguramente por la humedad, empezaron los hongos, eran hongos que son conocidos tal vez, porque de ninguna manera los doctores pudieron controlar esos hongos, porque cada vez se iba poniendo peor, mandaban montones de medicamentos que aquí en la superficie es bueno, pero abajo no.

Me gustaría saber, ¿cómo llegó a ser minero? y ¿cómo llegó a la mina San José?

¿Cómo yo fui minero? Es que yo seguramente, hubiera sido otra la vida que tenía yo, pero en esos tiempos era muy difícil estudiar, porque el país estaba muy malo, porque el país vive generalmente del cobre. En esos tiempo no había trabajo, mi papá sin trabajo, muchos hermanos, y uno para que los hermanos menores siguieran estudiando había que uno salir a trabajar, no importa la edad que uno tuviera, había que dejar los estudios. Entonces, como mi papá trabaja en mina, yo también me fui a trabajar con él, al principio porque no es bueno trabajar con familiares en ninguna parte, eso, no se puede trabajar con familiares, aparte que era el papá. Después, yo me fui independizando, fui buscando trabajo solo, sobretodo en minas. Después, también por

otro accidente y nada..., es que no soy de acá de Copiapó, soy de Illapel y llegué por accidente acá a Copiapó y entré a trabajar allá a la mina..., o sea, busqué trabajo y me dieron trabajo allá en la mina San José. Yo empecé a trabajar allá en el año 85' en la mina San José. Y eso fue porque no había otro trabajo para... y menos posibilidades de seguir estudiando. Por eso llegué a ser minero. Aprendí luego, después fui perforista. Perforista son los que ganan más plata en la minera. Y me iba bien, bien en mi trabajo, lo hacía bien. Y todo esto, los años trabajados en ella. Lo único que hasta ahora sé hacer, trabajar en las minas, los explosivos, pero otra cosa, no.

¿Y cuál fue la reacción inicial al momento del accidente que usted y el grupo tuvo?

No, mire, esas cosas las sabía de hace mucho tiempo antes porque yo conversaba con algunos compañeros que los conocía de hace muchos años atrás, y conversaba con una de las personas que era el encargado de poner todas las mangueras para abastecer para abajo con agua y aire. Y entonces una vez conversando me dijo; “cuando ocurre un accidente, cuando se corte abajo la luz, o sea, la energía y el aire, es porque la mina se va, ha asentado”, porque toda la red de aire, agua y energía; pasaban todo por los rajos. Entonces si se cortaba la luz..., porque el agua, habían estanques que estaban más abajo, que entonces eso no se iba a cortar, habiendo agua en los estanques. Cortándose el aire y la energía es porque estábamos encerrados. Entonces si hubieron algunas posibilidades, pero ninguna posibilidad de subir por lo que sea, aunque lo que sea..., estaban abiertos, pero no estaban escalerados (al parecer, hace referencia a las chimeneas), por mala administración de los que les corresponde, que esos son los SERNAGEOMIN que no fueron a fiscalizar que hubieran escaleras, salidas auxiliares.

Nosotros teníamos que esperar que nos sacaran de ahí porque no teníamos ninguna posibilidad, los rajos estaban todos tapados, claro, habían algunas partes que uno podía meterse porque yo en dos ocasiones me metí para los rajos, pero era muy arriesgado porque habían piedras que estaban embanquilladas unas con otras y había que meterse por ahí, en cualquier momento eso iba a correrse de nuevo el material y va a quedar, uno que quedaba dónde metido. Bueno, no había ninguna posibilidad, la única posibilidad era que nos rescataran por la rampa no más, era la única posibilidad.

¿Y en qué momento comienza a surgir la necesidad de organizarse, de tener que establecer actividades, una rutina?

No, después cuando ya tuvimos comunicación con la superficie. Antes no, no, ninguna cosa.

¿Cómo lo hacían para establecer la alimentación con lo poco que había en esos momentos?

Ah, eso lo decidíamos entre todos. Cuántos días lo..., porque se contó todo lo que estaba, lo que había en el cajón y era muy poco para toda la cantidad de gente que había, entonces entre todos decidíamos que comíamos, lo que nos correspondía, la ración, cada dos días y eso lo decidíamos entre todos.

En general, ¿cómo tomaban las decisiones?

Eran democráticas, no había una persona en especial que dijera “esto lo vamos a hacer”, sino que era de la mayoría y eso le parecía bien a todos, eso es lo que se hacía.

¿Qué tipo de decisiones les tocó tomar?

Por ejemplo, los primeros días, nos comíamos la ración cada dos días, después, ya para que nos durara eso, cada tres días, pero así como había gente que tenía tanta hambre ahí, como había gente que no sentía hambre tampoco, a pesar de los días que pasaban y no era mucha la ración que teníamos de comida.

Y antes del accidente, ¿cómo era su relación con la jefatura?

Mmm... (se detiene a pensar). Era buena, era buena porque ahí en el..., como ya en ese momento ya era maestro de primera, entonces, un jefe de turno o un capataz tiene que llevarse bien con los maestros de primera o perforista que se llama. Porque, de lo contrario, si no hay buena relación, empiezan a sabotear los trabajos. Tiene que haber buena comunicación entre los..., con la gente. Habían otros, por ejemplo, los que eran jefe de mina, jefe de..., jefe de operaciones, con él no me llevaba muy bien cuando me mandaba a trabajar a partes muy peligrosas que no..., y que yo rechazaba trabajar en esas partes por ser muy peligrosas, porque al final, es uno el que se está..., se está arriesgando la vida de uno porque uno en un accidente no va a quedar bien, queda mutilado o se muere no más. Con ellos no..., con él no me llevaba bien por muchos motivos porque él..., yo no accedí a trabajar en lugares peligrosos, pero con los demás bien, yo me llevaba bien, sobretodo con el superintendente que estaba ahí, en ese momento, eran buenas las relaciones que llevaba con él.

Y una vez que ocurre el accidente, ¿estas relaciones de jefatura o de autoridad se mantienen dentro de la mina?

No, ya no hay ya. No, ya no... porque cuando hay personas que no están preparadas para liderar un grupo (dice con cierto tono que yo interpreto de crítica), la persona prefiere, aunque sea el caso del jefe de turno, él prefirió decir; “bueno, yo era el jefe de turno, pero ahora ya no soy, yo soy uno más de ustedes no más” (la entrevista se interrumpe para cambiar a un lugar más cómodo que me ofrece uno de los funcionarios del Museo Regional de Atacama).

Bueno, me decía que una vez cuando ocurre el accidente, ya no hay más jefaturas.

No, ya no, se termina. Es muy riesgoso, sobretodo cuando nadie sabe si uno va a lograr salir o se va a morir en esa parte, entonces es muy riesgoso para una persona liderar un grupo que tiene muchas personas. En esas condiciones, cuando la gente está en esas condiciones, no razona mucho por la desesperación que yo..., que tiene en ese momento y que no..., las personas prefieren no arriesgarse a... Claro, en algunos momentos, para terminar con conflictos alguien siempre tiene que gritar, eso es lógico para que eso..., no se pierda el control de la gente y se anden pillando unos con otros, pero los jefes ya en ese momento, ya no se tienen para nada.

¿Y cómo se lograba reducir esa desesperación?

Bueno, en algunas ocasiones me tocaba a mí, como de repente yo tenía mucho trabajo, hablaba con el que era el jefe de turno y le decía que habían problemas en tal parte y que tratara de solucionar eso. Pero, generalmente, yo me mantenía en un parte central. Yo, como eran dos grupos, yo escuchaba a uno y al otro y sabía qué pensaba uno del otro. Entonces, yo sabía de que era..., de que habían separaciones y que unos no se llevaban bien con el otro, entonces cuando alguien, uno del otro, de un lado, me hablaba algo del otro, yo trataba de defender al otro para

que no hubieran más conflictos. Pero, generalmente, lo que era jefe de turno, capataz..., había otro más que era jefe de los mecánicos que eran contratistas, todo esos eran aparte. Todos los que se consideraban más..., mineros, estaban en otro grupo, tenían conciencia de todo.

¿Y por qué se generaban estas discusiones o estas malas relaciones que usted nombraba?

Por el mismo motivo que decían, por ejemplo, gente, sobretodo en los mineros, poca educación, poco... (se detiene a pensar), poca comunicación con los demás, así que esa era más bien el..., era la manera de distanciarse los unos con los otros.

¿Por qué se forman estos dos grupos? ¿En base a qué criterio?

(Se detiene unos segundos a pensar) A ver, eeh..., un motivo principal de eso es que, por ejemplo, los que eran jefe de algún área en la mina, ellos querían, a toda costa, seguir con el mando, pero no eran capaces de llevar a cabo el mando que tenían. Y eso era principalmente, porque no eran personas aptas para consolar a ese grupo. Y eso es lo que hacía distanciarse entre los..., entre un grupo y el otro grupo.

Un día, por ejemplo, venía en el camión y cuando habían de los mineros que uno dijo; “me voy a ir y me voy a tirar por el becerro y me voy a matar”, ¿qué es lo que decían los que estaban de los jefes?, “déjalo no más que se vaya a matar, uno menos que no va a salir”. Entonces, por el hecho de que los otros no habían sido mineros, que estaban jóvenes, no sé por qué motivo, no los miraban como una persona que también valía la pena que estuviera viva.

¿Y ahí el grupo que hacía antes esos casos de amenaza?

No, ahí (se detiene a pensar)... Yo, generalmente, yo hablaba con ellos y les decía; “no pues, tienes familiares, tienes hijos, tienes mujeres, tienes que aguantarte para el momento... o salimos o nos morimos todos aquí, pero no puedes ir y tirarte por un becerro para morirte, espera morirte cuando te toque”. Pero no, el..., sobre eso que el..., los jefes..., el jefe de turno, que todos hablan, que el gran jefe de turno, que él... no, eso no funcionó, nunca (comenta con tono que interpreto de crítica).

¿Pero hubo relaciones de liderazgo?

No (responde tajante). Es que en ese caso habían..., claro después, uno de..., por ejemplo, el Mario Sepúlveda empezó a liderar todo, porque..., como era más hablador, entonces..., qué pasaba, de que él, por ejemplo, tomaba el teléfono y pedía las cosas, “manden esto, manden esto otro, el número de los alimentos a tal hora”, pero el jefe, al que le correspondía realizar ese trabajo, no lo hizo nunca. No es que en esos casos hay que estar preparados para una cosa así, o sea, nadie está preparado así, pero, por ejemplo, yo siempre trabajé con ayudantes, trabajé con hartos ayudantes, entonces yo podía hacer algo por los demás porque yo sabía dominar una situación, pero esta otra gente no. Porque a la gente le dan un trabajo específico y ellos solamente tienen que cumplir lo que le dan. Si ellos tienen que tomar una decisión propia, no son capaces de hacer eso. Para eso hay que estar preparados. En el momento, esa gente no estaban preparadas para... Y más, lo que era, el capataz, que era el asistente del jefe de turno, también es muy joven, no estaba apto para eso.

¿Y antes de que fueran encontrados había algún líder?

No, tampoco. Ah sí, sí, pero no así como un líder que lo siguieran, sino que era más bien porque era el que hacía que la gente se ordenara a una cierta hora y a una cierta hora también se tomara un listado de toda la gente que habíamos ahí que estábamos todos anotados en un papel, que todos en ese momento cuando nos nombraran tenía que estar en ese momento, sino había que buscarlos. Si faltaba uno o dos o tres, había que buscarlos. Pero a cierta hora tenían que estar todos en ese mismo lugar. Generalmente, todo eso, en una sola ocasión, me parece, se perdió uno, pero lo buscaron, se repartieron grupos, lo buscaron hasta que lo encontraron. Pero, no, no..., un líder así que..., no, no, no. Absolutamente, no.

¿Y ese rol quién lo ejercía?

El Mario Sepúlveda era el que decía “a cierta hora...”, por ejemplo, 12 del día, 12 o una de la tarde, a esa hora tenían que estar todos en ese sector. En la..., a esa misma hora también se firmaba el listado de que todos estuvieran ahí porque como muchos no nos conocíamos en esos momentos, así que eso fue... Por ejemplo, yo me quedé..., estaba trabajando en otro turno y yo fui a hacer horas extras y me quedé encerrado ahí y tampoco debería haberme quedado ahí, entonces yo no conocía a mucha de la gente que estaba ahí. Así que por eso había que hacer un listado para saber qué gente estaba en ese momento y el nombre completo de ellos por si pasaba alguna otra cosa más.

¿Y cuáles eran los mayores miedos que usted sentía abajo en la mina?

No, miedo, no, miedo no. Porque (se detiene a pensar)... eran dos alternativas que teníamos, salir o morir, así que el miedo ya se pierde.

¿Y cómo lidiaba con la oscuridad?

No, nosotros nunca estuvimos a oscuras. No, nosotros sacamos todas las baterías de los vehículos que teníamos y dejamos dos con baterías, uno para cargar y el otro para, por si se podía ocupar para hacer trabajos para mover material y al final se ocupó para mover material que botó la sonda que llegó abajo porque botó mucho material. Entonces, se quedó..., ese scoop siempre estuvo operativo, ese se echaba a correr día por medio para que estuviera siempre operativo por cualquier cosa. Y otro vehículo que estaba en los niveles más arriba que era para cargar batería, por ejemplo, había dos, tres baterías que ya estaban descargadas, se llevaban para allá y se cargaban y se volvían después para abajo y se iban recambiando.

¿Y cuáles fueron los mejores momentos que permitían dar tranquilidad?

No, no había momentos así, tan... Porque siempre, después de todo lo que pasó, no había uno..., uno no podía ser, eeh, no podía ser, eeh, optimista porque un hoyo de 600 y tantos metros que llegó hasta esa parte, entonces yo salía a mirar que había otro bloque más que se estaba bajando, entonces en cualquier momento ese bloque iba a cortar ese hoyo e igual nos íbamos a quedar abajo de nuevo, íbamos a tener que esperar como tres meses más para que llegaran con la otra sonda más abajo. Entonces no era una situación como para ser optimista, “por aquí vamos a salir todos”, porque también como yo conversaba con la gente de arriba “miren, no manden tanta gente para abajo porque nosotros podemos salir solos, lo vamos a hacer más rápido que mandando gente para abajo”, porque yo sabía que había un bloque que se iba

bajando y ese bloque, al bajarse en ese momento en que estuviera saliendo la gente, o iba a dejar a uno muerto por arriba a medio camino, la gente que iba a estar abajo bien, a lo mejor se iban a morir varios y algunos que hubieran podido arrancar hasta abajo, hasta el refugio, a lo mejor, esos se hubieran podido salvar y esperando que..., cuántos meses más que llegara con la otra sonda hasta el refugio. Y eso, no sabíamos si tampoco era posible de que llegara exactamente en esa parte la sonda porque todos los trabajos de topografía que se habían hecho en esa mina estaban todos mal hechos, entonces no había ninguna seguridad de que rompiera en esa parte, así como también, el que llegó ahí en el taller, se supone que iba a llegar justo, justo, en el centro del taller, que el taller tenía ¿cuánto?, como 10 metros por 15, una cosa así..., más a lo mejor, como 15 por 15 más o menos y no llegó nada en el centro, llegó en una orilla, por un poquito pasa y se pierde y se pierde el hoyo. Y ahí estaba el otro para llegar abajo donde estaba el refugio, era más o menos como 80, 90 metros más abajo. Esperar, ¿cuánto?..., tres meses, hubiéramos salido ahí por Enero, Febrero, hubieran estado otros pocos más muertos.

¿Y qué generaba en ustedes esta sensación pesimista sobre lo que podía pasar?

No, generalmente, era de..., de los que eran más jóvenes, de que tenían que pensar salir vivos de ahí porque tenían su mujer, tenían sus hijos y que tienen que darle, por lo menos, luchar para poder salir de ahí y darle..., y estar con su familia, eso era lo principal. Los más viejos, bueno, pensábamos cualquier cosa que nos motivara un poco para no estar..., para poder salir de ahí vivos.

¿Y a usted qué lo motivaba para mantener la esperanza?

No, es que en ese momento ya daba lo mismo si salir o no salir porque, todos, por ejemplo, pensaban, “esa cápsula pesa más o menos, ¿cuánto?, como 800 kilos”, más, creo que pesa como una tonelada y media, más el cable que iba para arriba, 620 metros para que..., así que todo podía pasar en esa cueva, se corta el cable y uno de nuevo se va con la cápsula para abajo y se muere, así que daba lo mismo salir o no salir, si ya estábamos en una situación complicada, así que otra peor no podía pasar.

¿La mina antes del accidente daba señales que esto podía ocurrir?

No, yo creo que no, porque todas las minas crujen, todas, porque a medida que se va avanzando los túneles crujen mucho y son crujidos fuertes, y esa mina iba..., cuándo..., ¿del año cuánto?, a ver, 85’, 95’, yo estuve trabajando y esa mina crujía mucho, mucho. ¿Y de dónde venían los crujidos?, nadie sabe, hasta ahora que ya tenía de profundidad más de 700 metros de profundidad y eso, los crujidos eran más fuertes. Así que uno ya estaba acostumbrado y en ningún momento uno pensaba, se pensaba de que esa piedra que cayó iba a cortar la rampa porque esa no era..., todos pensaban que la rampa se iba a caer, se iba a desmoronar porque habían unas partes, unos sectores donde habían grietas que eran bien notorias. Pero ahí se desprendió una piedra grande que cayó igual como un hacha que cortó la rampa, quedó igual como un cuchillo que cortó la mantequilla, si fue igual, así una cosa parecida, porque quedó tan bien la piedra en el túnel que no había ninguna posibilidad de salir por ahí. Así que no, nunca se pensó, pero lo que sí, sí las minas dan un poco de señal, por ejemplo, nosotros de lo que supimos es que la noche anterior del accidente, creo que toda la noche tuvieron, estuvo “planchoneando” por los rajos, toda la noche y el jefe de turno que estuvo en la noche informó eso al jefe de operaciones, de que la mina estuvo crujiendo y estuvo “planchoneando” toda la noche en los rajos, nadie hizo caso de eso y pasó lo que pasó.

Usted mencionaba que le tocó hacer el rol de médico dentro de la mina después de que los encuentran.

Sí, claro.

¿Y antes le tocó hacer el mismo rol?

No, nada, nada. En esos días, no sé qué es lo que habrá pasado en esos momentos porque no se veía gente con dolores o afectados por alguna enfermedad, ninguna cosa, a pesar de que sí había una persona afectada con diabetes ahí, pero eso no dio ninguna señal de que estuviera enfermo de diabetes, no había ningún problema. Lo usual cuando una persona está mal nutrida, deshidratada, se va debilitando cada vez más, eso nos estaba pasando a todos porque por ahí por el día 10 ya nadie era capaz de pararse ya, excepto algunos de los más jóvenes que en la noche, por ahí como a las dos o tres de la mañana se levantaban. Yo no, yo andaba por todos lados. Será donde yo tuve más resistencia, yo, recorría toda la mina, todas las partes por donde sonaba la sonda, pero los demás no. Estaban muy débiles, se debilitaron con el calor que había abajo, poca alimentación.

¿Cómo vio que se desarrolló el tema del parentesco entre algunos mineros dentro de la mina y cómo esto influyó en las relaciones?

No, es que pasa una cosa así, cuando son más familiares, o sea, tienen parentesco unos con otros, en algunos momentos ellos se creen más (se detiene a pensar)..., como son más, se creían más prepotentes porque piensan de que si yo discuto con él, la persona, o discuto fuerte con él, la persona, va a haber otro pariente que se va a poner a ayudarlo a él que está ahí, entonces, en vez de dejarlo así, habían cuatro que tenían parentesco y eso eran..., pero no todos generalmente, uno de ellos no más el que era más prepotente porque sabía él que detrasito habían tres más que lo podían defender, pero los demás no. Los demás, no era ninguno así tan prepotente.

¿Carlos Barrios era pariente suyo?

No. Sí..., me parece que hay ahí un parentesco, pero muy lejano.

¿Y cómo influyó el elemento religioso en las relaciones? ¿El credo?

A ver, al principio, al principio funcionó, pero después cuando la persona que lideraba esa parte empezó como a obligar a la demás gente a que ellos, todos, tenían que ser de la misma religión, empezó, empezaron a separarse ya. Al principio todos se reunían, pero ya después cuando ya pasaban los días; seis, cinco, cuatro, no eran más porque la persona así como que empezó a hostigar mucho a los demás para que ellos, todos, teníamos que ser de la misma religión de él, entonces no, a la mayoría no les gustó, dijeron “no, si tú eres de esa religión, quédate tú con tu religión y yo a la manera mía no más”.

¿Entonces, en algún momento dividió este aspecto?

También, sí.

¿Eso fue antes de que los encontraran?

No, después.

¿Y antes de que los encontraran?

No, al principio, no, eso estuvo..., pero no así que estaba de esa manera, así que por ejemplo, de que todos tenían que hacer lo mismo que hacía esa persona, no. Todos eran de distintas maneras como hacían su... o creían la manera de ellos, su religión como les parecía, pero no... Y al que lideraba eso, no le importaba en ese momento, pero después ya empezaron las separaciones; por la religión, por eso también hay separación.

¿Y cómo influye la nacionalidad, específicamente, que tuvieran un único compañero boliviano?

No, mire el (se detiene unos segundos)..., el que siempre lo defendía era uno no más, los demás lo ignoraban, porque aparte de que..., el boliviano era flojo, nunca trabajó, excepto los últimos días parece que estuvo en una paloma ayudando un poco, pero los demás días, pasaba todo el tiempo durmiendo, tenían que llevarle sus comidas a su misma cama. No, los demás lo ignoraban, no lo tomaban en cuenta, así como..., era como uno más no más.

Si el único que ahí el que lo defendía, que teníamos que apoyar a nuestro compañero boliviano, era el Mario Sepúlveda no más, pero los demás, ninguno no..., claro, de que conversaba sí con uno, uno de ellos no más, pero con los demás no era..., no, no había..., la mayoría lo ignoraba no más. Mejor antes que pelear. Ahí al otro le dio más...

Pero no, era mejor así de esa manera, todos sabían que no hacía algo. Dormía y comía y no hacía algo más.

¿Y cómo lo hacían para controlar que ninguno fuera a desbandarse o que no acatara las decisiones que se habían tomado?

Yo en una hora del día que era, por ejemplo, entre las 12 y las dos de la tarde, era obligatorio que todos teníamos que reunirnos. Y una persona si hacía una cosa indebida, señalaban a esa persona y le decían "tú hiciste esto mal y tienes que disculparte porque esto no es lo que tienes que hacer", y esa persona tenía que..., como ya estaba señalizada y todos lo miraban, así que tenía por obligación retractarse de lo malo que había hecho, así que por eso, todos los días, estaba controlado todos los días.

¿Puede dar un ejemplo de esta situación que menciona en que alguien no actuó bien?

Ya. Por ejemplo, dentro de la ración que teníamos de comida nosotros, había una botella de suero, que era un suero que era para limpieza de heridas, no era alimento porque era un suero que es con sodio. Entonces esta persona pensando que ese suero, como la mayoría piensa que tomando el suero, eso lo alimenta, ya, él se robó esa botella de suero, pensando que eso lo iba a ayudar para estar..., para poder comer, pero comprobó que eso era agua con sal. Entonces, al final, descubrieron quién era porque, bueno, la consciencia de repente porque dijeron "¿quién sacó esta agua de la botella y la podríamos haber ocupado para alimentarnos, pero no sabía que era agua con sal?", entonces dijo "no, yo tengo la botella, pero no sirve porque es agua con sal".

Entonces ahí tuvieron..., la persona dijo,... se disculpó, “yo pensaba que era alimento, que me podía ayudar porque tenía hambre, por eso lo saqué”.

¿Eso fue antes de que los encontraran?

Sí.

¿El agua nunca faltó?

No, teníamos mucha agua.

¿En el refugio?

No, en el refugio había un bidón de 20 litros y era todo lo que había. Y eso para 33 personas no sirve. Nosotros, como le explicaba, el agua de los estanques, el agua industrial; había muchos estanques que estaban en varios sectores parados, en varios niveles, pero en un nivel quedó lleno un estanque de 15 mil litros de agua. Un poco más arriba había otro tanque más chiquitito que tenía 2000 o 3000 litros de agua. Entonces, nosotros cuando subimos para allá, no fue mucha la suerte porque todas esas partes se hirió todo. Las piedras tremendas de grande que le pegaron a ese estanque, pero no lo rompieron. Ese estanque era de fierro, pero estaba todo oxidado, estaba recubierto con cemento, las piedras le pegaron, pero no lo rompieron. Igual hubiéramos tenido agua de los otros estanques que estaban más arriba, ahí habían 3000 litros de agua, pero era agua que estaba estancada de hace mucho tiempo, en cambio esta agua estaba circulando todos los días. Entonces, ¿qué hicimos nosotros?, como de ahí mismo salen mangueras para abajo para alimentar a los equipos para trabajar, en cualquier momento por ahí caía un planchón, rompe la manguera y se derrama toda el agua. Entonces, ¿qué hicimos nosotros? Fuimos para allá y cerramos la llave del estanque. Teníamos un bidón de 60 litros y ese lo íbamos a llenar dos veces, tres veces en el día para que hubiera agua para la gente. Así que nosotros nos quedamos con harta agua, mucha agua.

Después, cuando ya nos encontraron, iban dos veces en el día, tres veces a bañarse para arriba y gastaron esos 15 mil litros de agua que había. Pero teníamos mucha, mucha agua. O sea, nos hubiéramos muerto ahí, habrían quedado con agua.

¿Cómo se controlaban las abstinencias dentro del grupo; el apetito, por ejemplo?

¿Hambre? No, si no había qué comer. Había gente así, había muchos tacos de esos de aceite eso, tambores de 200 litros, habían muchos ahí que estaban abajo en la mina, sobretodo cerca de donde estaban las labores de trabajo. Entonces ahí, por ejemplo, la gente cuando llevaban frutas o cosas así para comer botaban ahí las cáscaras o fruta que estaba mala, la botaban, entonces ellos iban para allá para saltar o vaciaban esas cosas, y cualquier cosita que estuviera ahí les servía para comer, por ejemplo, cáscaras de cualquier cosa, fruta podrida, cualquier cosa les servía para comer. Dieron vuelta todos los tarros buscando algo que comer.

Usted hablaba antes que se habían dividido en dos grupos...

No (me interrumpe), ya. Una cosa, todos los que trabajábamos por la empresa, todos estábamos en un sector que era adentro del refugio o fuera del refugio. Ya. De la leche que estaba ahí, dijeron que la mitad de esa leche estaba mala, que se había vuelto como queso, que se había cortado. Como había dos camionetas; había una camioneta donde andaban unos

contratistas y había otra camioneta más donde estaba el jefe de turno con el ayudante. Yo no creo que esa leche hubiera estado mala. Y eran, más o menos, ¿cuánto?, como ocho cajas más o menos, a lo mejor, más. Entonces ellos pescaron eso y las fueron a botar. Yo no creo que las hayan botado. Ellos se iban al nivel donde cayó la punta de la piedra, más arriba, ellos se iban a dormir allá, eran en total seis personas. También era, arriba, en ese sector, también era más fresco porque corría..., ahí llegaba más aire en esa parte. Ahí se iban a dormir todas las noches, como a las ocho y no volvían hasta el otro día, por ahí como a las 12 del día. Pero yo creo que toda esa leche la llevaron y se la tomaron ahí y esa fue la separación, la primera separación que hubo, antes de que nos encontraran. Después, cuando ya nos encontraron, ahí se empezaron a notar más las separaciones.

En un momento, antes, era lógico porque ellos eran contratistas y ellos se juntaban con el jefe de turno y con el ayudante del jefe de turno. Pero después cuando ya bajamos todos a ese sector donde estaba más cerca uno, Refugio más el 105, ahí se quedaron unos en el 105, un grupo, donde igual estaban todos los que se iban al principio arriba y más otros que se unieron, por ejemplo, había “oye, cámbiate para acá, como vas a estar con esos allá abajo”. Ya, entonces, más o menos se dividió la cosa, la mitad arriba y la otra mitad abajo.

¿Era 105, Refugio y Rampa?

No, mire. Mire, arriba, en la misma Rampa, da la vuelta así (señala una curva en el aire con su mano), se mete uno, le llaman 105 porque había un nivel, ese nivel ya estaba trabajado ya, por algo le llaman el 105. Después uno bajaba un poquito y ahí estaba el Refugio que era una cosa de cuatro por cinco más o menos, cuatro de ancho y cinco de fondo. Y, afuera del Refugio, la misma Rampa, ahí habían tres personas, a ver uno, dos, tres personas por un lado y por el otro lado de la Rampa habíamos..., pero afuera del Refugio, estaba el Ojeda, estaba el Acuña, estaba el..., ya se me olvidó..., el boliviano, estaba el Segovia, más arriba estaba..., pero había una cosa..., adentro del Refugio no eran muchos los que cabían, habían, ¿cuántos?, unos 10 más o menos, con sus camas, pero todos los demás estaban fuera del refugio. Y en el 105 que eran más o menos como unos 20 metros para adentro, ahí es donde estaba la mayor parte, por cada lado sí, el pasillo por el medio.

¿Y esos grupos tenían actividades distintas? ¿Se les asignaba labores?

Sí, todos tenían trabajos ahí, excepto el que nunca hizo ninguna cosa fue el boliviano; el Segovia, el que estaba escribiendo esa bitácora; el jefe de turno que tampoco hizo ninguna cosa, excepto pescar el teléfono para hablar hacia arriba. ¿Quién más no trabajó? No, todos los demás trabajaban, menos esos. Cuatro personas que nunca trabajaban.

¿Y nunca pasó por la mente, durante esos 17 primeros días, alguna fantasía ante la desesperación del momento?

No, es que no, es que la debilitación que nos estaba dando iba muy rápido, entonces no dejó a alguno reaccionar así, por ejemplo, teníamos explosivos, teníamos hartos explosivos que podíamos, podían algunos..., excepto que no había detonadores ahí, pero de que había explosivo, había hartos. Yo después hice un detonador, con lo que había ahí, hice un detonador porque yo hice explotar varios tiros ahí...

¿Para los trabajos de rescate?

No, cuando estaban haciendo los sondajes para abajo, para que supieran que nosotros estábamos abajo, yo hice explotar 10 tiros, 10 tiros abajo, porque un jumbo en una parte hizo varios hoyos, pero yo alcancé a rescatar 10, los cargué con pura dinamita... e hice un “conminante”, me salió un “conminante” grande, pero lo hice y con ese logré los tiros, cuatro rápidos y seis lentos para que supieran que nosotros estábamos abajo, pero al final nadie escuchó ni eso, que había mucha máquina trabajando arriba.

¿Y para hacer esos tiros se consultó al grupo?

Sí. Sí. Eso fue planeado. Yo le dije que fuéramos y quemáramos esos tiros porque el..., finalmente, cuando, si no hay ninguna maquinaria trabajando arriba eso, lo..., al quemar tiros abajo se siente, eso se sentía en la superficie, pero si había mucha maquinaria trabajando, nunca lo iban a sentir. Fue planeado, si yo tuve que probar varias formas de hacer el detonador hasta que hice uno que me resultó, pero de que teníamos hartos explosivos, teníamos así como para volarnos todos. Pero no los..., no, no, no era una..., ninguno alcanzó a reaccionar así como para “mejor me mato antes que morirme de hambre, si al final, igual se iba a morir ahí”. Ahora, otra cosa de lo que hablaban, de que iba a ocurrir una canibalismo, mentira, tampoco, estaban todos tan débil uno con el otro de que no iba a ser capaz de hacer ninguna cosa. No, si todo fue bien rápido, rápido, ya en 10 días ya no había..., estaban todos botados y yo cuando pasaba caminando por esas partes, porque al principio, cuando todavía no llegaba el agua abajo, estaban todos en la Rampa porque era más fresquito ahí, porque dentro del Refugio, un calor infernal ahí. Igual en una parte se mantenían los 30 y tantos grados sí. Y todo fue muy rápido, no hubo para..., ninguno alcanzó a reaccionar ninguna cosa.

¿A qué se refería con eso de “mejor matarse antes que morirse de hambre”?

Por lo que me decía usted, porque nadie al final pudo decir, por ejemplo, “yo me voy a matar porque yo sé que al final voy a morirme igual de hambre”. Me parece que en una ocasión yo escuché, porque el Refugio estaba cerrado completo con bloques y había una puerta de acero y como eso para mantenernos frescos, con el aire que venía de afuera, había una entrada, entonces ahí se le conectaba un “chipón” y tiraba aire porque había dentro una malla, o sea no..., un cuadrado que era de cañería de..., de cañería, parece que era de cobre. Ya, esa cañería tenía hartos hoyitos, entonces al meterle aire, por esos hoyitos bajaba aire, eso mantenía fresco ahí por el aire que venía de la red de afuera. Entonces lo que pasaba, una vez me parece que alguien, escuché yo hablar de que querían llevar para allá una manitou y amarrarle una manguera al tubo de escape y conectarlo a esa entrada para que tirara el humo para adentro y encerrarse todo el que quisiera dentro, pero al final no alcanzaron a hacer eso porque se fueron debilitando tan rápido que no alcanzaron a hacer eso seguramente.

¿La comunicaciones como eran antes de que los encontraran?

Era buena y era ordenado también. Porque, a pesar de que teníamos un hambre tremenda, todos esperaban que los 33 vasitos estuvieran con sus cucharaditas para recién sacarlos, ya cuando estaba todo; “ya, está listo niños”, cada uno ordenadito sacaba su vasito y se iba.

¿Cómo era su relación con los dueños de la mina?

No, mire, yo nunca conversé con ninguno de ellos. No. Con el Alejandro Bohn, con el..., los conozco sí..., al Bohn no lo conocía, a los otros sí, a los Kemeny porque yo conocí al papá de los Kemeny. Yo cuando era dirigente sindical de ahí, conversé en varias ocasiones con don Jorge Kemeny, cuando estaba vivo. Pero con los hijos de él, no, nunca.

Anexo 5: Entrevista Minero 5

Me gustaría saber ¿quién es? ¿Cómo llegó a ser minero?

Nací en Santiago de Chile hace 57 años, el año 56'. Empecé mis estudios básicos y media en Copiapó, estuve estudiando un tiempo en Santiago en la parte industrial, pero no me acostumbré, soy copiapino lo cual es parte de mi historia.

¿Cómo se relaciona mi vida? Bueno, mi vida pasó desde que salí de cuarto medio, donde quería ser profesor de ciencias sociales, tenía el puntaje en la PAA para estudiar en La Serena, pero lamentablemente no pude por la situación económica.

A partir de ahí me fui a hacer el servicio militar dos años, estuve el año 78', 79' para los problemas con Argentina, casi a punto de ir a combate si no es por su Santidad Juan Pablo II y luego de eso me inicié en la minería al salir del regimiento.

Antes de eso, ya tenía conocimientos mineros, por parte de unos tíos de parte materna que eran mineros pirquineros y en mis vacaciones trabajaba con ellos en la parte minera, minería de fierro, de plata, que acá no es muy habitual, trabajando entre tres y cuatro personas.

Después que llegué del servicio militar en Antofagasta-Calama, fui a trabajar a una empresa minera. Empecé como cualquier persona común, con un estudio de cuarto medio que en ese momento era bueno para la minería, porque solo se necesitaba sexto-séptimo básico para trabajar en la minería, y en estos tiempos, lo mínimo es cuarto medio y un estudio técnico porque lo pide la misma tecnología.

Empecé a trabajar en la parte minera buscando las oportunidades, participé mucho en los trabajos con las personas y dentro de eso fue pasando el tiempo, también me fui perfeccionando en la parte minera, primero empecé como obrero, después de estudios empecé a trabajar en otra área que era la perforación de tronadura, que no me gustó mucho porque no era de mi agrado, y empecé a trabajar en topografía, uno de los campos buenos que tiene la minería, teniendo importancia muy grande en los resultados que se hacen y eso me empezó a gustar, y con el tiempo hice un técnico profesional de dos años y medio en Copiapó donde salí de técnico topográfico y empecé a ejercer como topógrafo en distintas empresas de la región. Fue pasando el tiempo y el techo comenzó a quedarme chico como topógrafo y empecé a trabajar como jefe de topografía, donde después se me dio la oportunidad de trabajar como jefe de turno por la experiencia, por los años de recorrido que tenía en la minería, estaba capacitado para trabajar como jefe de turno, donde las responsabilidades son aún mayores porque hay que trabajar con gente, donde tu responsabilidad es tener gente a cargo, darles responsabilidades y responder ante tus superiores. Tengo gratos recuerdos de esos momentos en que uno trabaja, donde doy las gracias a Dios que en esas empresas me dieron muchas oportunidades para poder surgir, se pudieron hacer muchas cosas como persona. Ahí formé mi familia, tengo dos hijos, una hija de 28 años, universitaria, y un hijo de 25, que está saliendo de la universidad, entonces no podría quejarme de la vida que llevé hasta el día en que ocurrió esta situación que fue el 5 de Agosto del 2010.

¿Y cómo llegó a la mina San José?

Ahí hay un largo recorrido de cómo llegué. Dentro de eso, yo llegué a la mina San José el día 13 de Mayo del 2010, más menos dos meses antes del incidente. En la empresa anterior había trabajado 15 años consecutivos, donde a veces por situaciones que van sucediendo, yo como jefe de turno tenía que ver con la parte de seguridad; la empresa nos enseñaba mucho en la parte de seguridad, la seguridad de las personas, la seguridad de uno mismo y la seguridad de la empresa; y la situación comienza a complicarse, muchas personas de más alto rango, como el jefe de mina, el jefe de secciones, donde las políticas comienzan a ser más tensas, te empiezan a pedir resultados, y en esos resultados hasta ese tiempo no se veían los costos, había que cumplir y había que hacerlo.

Tu hacías seguridad, pero escribías con las manos y borrabas con el codo, entonces cuando uno no transa en su manera de ser, comienza a tener problemas con los jefes, donde a mí muchas veces se me criticó porque la producción era más baja que otro jefe técnico, y yo, siempre con argumentos, discutí que para mí lo que estaba haciendo era lo que se debía, no estaba arriesgando a mi gente a que hiciera un trabajo que no correspondía por mayor producción, donde muchos de los trabajadores toman riesgos para proteger al jefe.

Y dentro de eso a nosotros nos estaban enseñando a marcar la seguridad, entonces si a mí me están enseñando lo que es seguridad y yo la vulnero cuando estoy dentro de la mina, significa que como persona no valgo. Empezaron a suceder muchas situaciones que no vale la pena conversar en este momento, te dejo la inquietud de lo que tú puedes dimensionar de esto y a mí se me pide la renuncia como trabajador, como empleado, y como tengo experiencia en la parte minera, se me va a pagar todo, mis años de servicio, no tengo ningún problema, salgo contento, porque gracias a Dios no maté a alguien, nadie se me accidentó, lo que hice fue bueno y dejé un precedente que cuando uno cuida a las personas, las personas le responden a uno. Cuando se me pide la renuncia, se me pide no en común acuerdo, porque yo le estaba molestando a los superiores, te puedo dar nombres, que se pregunte lo que pasó, pero no da el caso en mi relato, y salgo de la mina en que estuve 15 años y le digo a mi señora que me pararon, me estoy retirando de la empresa, ella no podía creerlo, pero yo por un lado me sentí feliz, me sentí respirar y dormir tranquilo porque lamentablemente lo que yo podía hacer o suceder más adelante, podía haber un incidente de gravedad y netamente uno iba a ser el culpable.

Pasaron los tres, cuatro meses que buscaba trabajo, se me caían los trabajos de distintas formas, hasta que llego a la mina San José. En ella tengo un amigo, un compañero, un jefe antiguo que me conoce y me invita a trabajar ahí.

La mina San José tiene bastante problemas en seguridad, donde esos problemas tienen que resolverse y este jefe necesita personal para desarrollar un programa de seguridad que pueda llegarles a los trabajadores, porque estaba muy baja la seguridad; muchos accidentes, incluso habían ocurrido muertes, esa mina se había parado, Sernageomin la había prácticamente clausurado y después, dentro de los estudios que hicieron las personas adecuadas, eso se abrió. Y ahí llego a esa empresa como jefe de turno. Mi labor era tener un turno de siete días, dentro del turno A y turno B, de ocho de la mañana a ocho de la noche y de ocho de la noche a ocho de la mañana. Siete por siete, con siete días de descanso. No era malo, pero había que trabajar mucho con la seguridad. La gente que estaba ahí no tenía este espíritu de seguridad. Se vulneraban muchos controles que, lamentablemente, cuando no se ven, ocurren los accidentes. Y eso estaba

pasando ahí y yo fui contratado para manejar el turno y apoyar la seguridad. Estaba en eso cuando ocurrió esta situación en la mina San José.

¿Y en la mina San José, cómo era su relación con los superiores?

Durante los dos primeros meses, mi relación también se estaba poniendo complicada, en el sentido que a ninguna empresa le gusta que un jefe le pare el turno por seguridad y eso yo un día se lo paré, porque había problemas y había que pararlo. Entonces, cuando yo estoy en lo correcto, cuando creo que estoy haciendo las cosas bien como me lo enseñaron en los cursos, en los que uno se prepara para esto, porque en la parte minera uno se prepara para trabajar en este tipo de actividad y dentro de eso, había que parar sectores que no estaban en condiciones de poder trabajar y se estaban vulnerando porque había que sacar mineral. Entonces, bueno, primero la seguridad, yo siempre decía, una tonelada de metal con sangre no vale nada, entonces para mí eso es lo más importante que cualquier cosa. Una tonelada de metal con sangre no es lo ideal, y creo que dentro de esto con los jefes, tenemos un jefe de mina que es el directo; estaban los dueños de la empresa, que jerárquicamente no era como la otra empresa en que yo trabajaba, era más directa la comunicación entre los dueños de la empresa con la gente que estaba a cargo de los trabajadores.

Yo, lamentablemente, con los dueños de la empresa nunca tuve una conversación, desde que entré hasta que salí, incluso hasta el día de hoy nunca he conocido una versión de ellos. Sí conocía la parte media de la empresa.

¿Una vez ocurrido el accidente mantuvo sus labores bajo la mina?

No. Hay dos cosas que uno, como jefe de turno, tiene que evaluar, donde la capacidad es de cada uno para hacer las cosas. Para mí, dentro eso, hay una situación crítica, situaciones críticas que en la minería también te las enseñan, te tratan de explicar, hay cursos de 20, 24 horas que estás sentado escuchando profesores que te están explicando, capacitaciones, y esa es la parte más importante que me puede haber ocurrido para poder haber sobrellevado por 70 días lo que eran los trabajos de la mina. Y en situaciones de este tipo, tú tienes que saber mandar, tratar a las personas, para empezar tienes que ser más fuerte que todos, si estás de jefe de turno no puedes vacilar, tienes que tener una capacidad que lleve a las personas a hacer muchas cosas, y dentro de esto, bueno, van ocurriendo cosas, pero yo tengo la capacidad de ser uno más de los 33, o sea, yo dejo de ser jefe de turno, porque en ese momento yo tampoco podía mandar a una persona, ya se termina una ligación, ya no es el trabajo lo que se está haciendo, tú estás haciendo algo que es sobrevivencia, y dentro de la sobrevivencia está el trabajo en equipo. Si tú estás con otros compañeros, con otras personas, ahí empieza a funcionar el trabajo en equipo, por eso que el trabajado en equipo para nosotros, cuando estuvimos bajo la mina, es fundamental.

¿En qué momento surge la necesidad de comenzar a establecer tareas, rutinas que les permitiera lograr esta sobrevivencia?

Creo que empieza un poco después del derrumbe cuando nos damos cuenta que estamos en una situación complicada, tienes que tomar control de lo que se está haciendo, además hay que ver quiénes somos, qué nos está ocurriendo, cuál es la situación, cómo vamos a llevar esto; no sabíamos si era por un día, dos días, tres días, no teníamos idea, pero algo había que hacer. Para esto siempre ocurren situaciones donde hay que tomar decisiones y una de esas es que nosotros empezamos cómo controlar el agua, cómo controlar la luz, cómo controlar la poca y nada de

comida que teníamos y todo eso empieza un poco después que ocurre el accidente; también la parte cómo tu conversas con la gente, yo cómo expongo a las 32 personas que estamos en una situación de crisis, donde todos tenemos que ayudarnos, todos tenemos que estar uno para todos y todos para uno, donde yo digo que hay que hablar con la verdad, que la verdad es lo único que nos va a llevar a subsistir dentro de esta situación complicada que tenemos, y eso va creciendo; no te digo que no hubieron conatos, situaciones, disputas, peleas, pero todas son parte de la historia.

¿Cómo se lograban los acuerdos o decisiones? ¿Existieron diferencias?

Nosotros siempre la parte más democrática, la parte más esencial de esto es que nosotros también empezamos a pensar y al pensar dijimos el 50 más uno tiene la razón, aunque a lo mejor no la tenía, pero era el 50 más uno, donde cualquier cosa que se pudiera hacer o que no se llegara a consenso se lleva a votación y fuera malo o bueno, se respetaba. De partida, se respetó la democracia, entonces eso también nos llevó a ser parte de lo que se hizo en los primeros días.

Por ejemplo, a mí, a lo mejor muchos de los mineros van a decir, yo no tuve participación activa de lo que se estaba haciendo. Pero es una situación que uno la aprende porque es jefe. O sea, a lo mejor, a ti, cuando sea más adelante y tengas personal a cargo, tú lo vas a entender, donde tú tienes que delegar funciones, responsabilidades, tú no puedes ser el yo, yo, voy a hacer esto, si tú delegas, vas a saber que vas a tener tiempo para poder hacer otras cosas y eso si tú lo tienes claro y empiezas a delegar quién hace esto, quién hace esto otro, y eso te da tiempo para ir pensando en otras cosas y nosotros éramos 33, y tampoco yo con los 33 éramos amigos, yo era su jefe, y es por eso, que había personas que ni siquiera conocía, ni siquiera sabía su nombre, y empezamos a conocernos y a convivir allá abajo, y desde ahí empezamos a funcionar como personas.

¿Usted asumió ese rol de delegar?

El de delegar, sí. Porque yo tenía, por ejemplo, un capataz, una persona que, por ejemplo, el capataz, yo hablé mucho del personal que conocía muy poco, dos meses recién empezando a conocerlo. Dentro de los dos meses, estás trabajando siete por siete, prácticamente los dos meses tienes 15, 30 días que estuviste relacionado con ellos, porque los otros meses los tuviste de descanso. Todo eso te lleva a que uno va viendo cómo se encuentra el ser humano o cómo llega a hacer grupo, por lo general, el ser humano tiende a buscar grupo de sus afinidades, y estas afinidades pueden ser porque se conocen más, porque son parientes, porque son hermanos, o porque han trabajado juntos mucho tiempo. Entonces se empiezan a formar grupos de individuos en que en cada grupo empiezan a relacionarse entre ellos. Pero aquí, uno debe tener la capacidad de juntar a todos esos grupos chicos y tenerlos para las necesidades propias para cuando uno necesita el trabajo en equipo y eso es lo que uno hace. ¿Y dónde nosotros podíamos hacerlo? Cuando teníamos el momento de oración, cuando teníamos el momento de conversar, cuando teníamos el momento de juntarnos los 33 en esto y ahí se conversaban las cosas.

Usted mencionaba el tema del parentesco; dentro de la mina había familiares, ¿influyó en las relaciones?

(Lo piensa unos segundos) Claro, ahí habían hermanos, parientes, primos, cuatro eran primos entre sí, prácticamente se juntaban; como habían personas que eran totalmente solas que era, por ejemplo, el boliviano que estaba solo, pero también fue acogido por otros que estuvieron y lo

invitaron a estar al lado de ellos. Acá también no vamos a hablar del problema racista que se pueda decir, yo te puedo decir que, a lo mejor, muchos no están de acuerdo con los bolivianos, unos le pueden tener mal, otros le pueden tener mal a los peruanos, otros nos pueden tener mal a nosotros, entonces, también es un tema que dentro de eso, o sea, si tú me preguntas, prácticamente somos todos chilenos y un boliviano, no es la..., por eso que, sí el grupo tuvo capacidad de afiarse a los que ellos creían. Ahora, no todos trabajaron (señala con cierto tono que yo interpreto de crítica), no todos hacen cosas, o sea, esto es cosa de cinco o seis personas, porque hay personas que tienen que llevarse el peso.

Y esas personas donde ya tú estás trabajando como uno más del grupo, o sea, yo como jefe de turno, no puedo decir voy a mandarle a hacer esto y si yo lo puedo hacer lo hago yo, entonces esa es la diferencia.

Uno para subsistir tiene que ver... (la entrevista es interrumpida para la firma de un documento).

Bueno, esa es la parte de cómo uno maneja la situación.

¿Pero cada uno tenía, al menos, una tarea?

Bueno, a muchos se les trató de dar tareas, pero no las cumplieron. Porque el ser humano es así. Pero tampoco, si no las cumplen, se les puede obligar, si no es una situación de emergencia donde somos muchos y si alguien tomó la forma pasiva y no dijo algo, para mí también fue una persona que cooperó, porque estuvo tranquilo y no hizo algo.

¿Y cuál era la percepción que tenían del futuro durante los 17 primeros días?

Dentro de eso, todos tenemos una visión distinta de lo que pueda pasar. Yo al tercer día dije; “esta cuestión es una cuestión grandiosa, no sabemos lo que va a pasar y hay que ver cómo lo podemos resolver”. Donde muchos me dijeron si estaba loco, que cómo iba a pensar eso, que prácticamente estábamos muertos y yo estaba pensando en otra visión (señala con tono que yo interpreto de crítica). Pero es la forma de pensar y de creer en lo que uno está haciendo. Entonces otro, bueno yo puedo hablar por mí, por lo que yo hice, por lo que yo traté de hacer, por lo que yo vi. Ahora yo tengo una visión totalmente distinta al resto de las personas porque yo era el jefe de turno. Siempre miro un poco más arriba la situación y dentro de eso yo puedo hablar por todos, porque uno está en otro nivel de la situación, que los mismos mineros no se dan cuenta es otra cosa, porque aquí no hay que ser yo, yo, ni ser estafalarío porque eso crea anticuerpos, mejor pasar desapercibido y saber cómo se hacen las cosas, y eso te da la solución porque después cuando nos encuentran, yo vuelvo a tomar mi rol de jefe de turno, converso con las personas que tengo que conversar, se vuelve a hacer todo un trabajo de todas las personas, por ejemplo, empiezas a delegar a más, porque ahí tienes que empezar a delegar quién va a cuidar el aire, quién va a cuidar la luz, cómo se va a cuidar esto, la parte comestible, la parte ropa, la parte salud, entonces, bueno en nosotros había una sola persona, yo los primeros cuatro, cinco días que tuvimos la comunicación me estaba volviendo loco porque todos me llamaban a mí, entonces tampoco era lo correcto, entonces había que delegar en la parte audiovisual. Claro, me habría gustado a mí ser el loco Mario porque es el más estruendoso, el que la gente más ubica porque gritó, pero también tiene sus pro y sus contra (nuevamente, en tono que yo interpreto de crítica). O sea, yo tengo mi personalidad de manejar equipos, de manejar un grupo y eso es lo que hasta el momento estamos haciendo como fundación.

¿Su visión fue pesimista en algún momento?

No, siempre fue de que teníamos que salir. Si yo soy pesimista, qué le demuestro a la gente. No, nosotros tratábamos que no se nos acabara el agua, tratábamos que la luz no fallara, tratábamos cuando empezó a haber problemas que la gente estuviera durmiendo en situaciones no tan inhóspitas aparte de las que estábamos, todo eso se va, o sea, tú prácticamente trabajaste los 19 días igual que cualquier persona normal, estás encerrado, pero con la situación en contra de todo lo que estás haciendo. Si tú demuestras o te sientes pesimista, entonces no. Hoy nadie me puede decir a mí, no tú fuiste esto, esto otro, lamentablemente yo vi caer mucha gente de los mineros y también vi que compañeros los levantaron, como yo también levanté a algunos, conversando, hablándoles, diciéndoles la parte de la familia, que no decayeran, porque también decae uno, caen dos, empieza a caer todo el grupo porque acá dentro de esto, si uno lo analiza, los primeros que van cayendo son los más jóvenes, los más débiles, los jóvenes podrán tener mucha fuerza, pero son más débiles de mente y la experiencia ya es otro plus que tienen las personas para poder ir trabajando en esta situación que es en la parte minera, que para nosotros es fundamental, la experiencia.

Y durante los primeros 17 días, ¿qué elementos les daban tranquilidad y disminuir sus ansiedades?

(Piensa unos segundos) Cada cual tiene sus ansiedades, su manera de ver las cosas, nosotros, los grupos empiezan a funcionar, los grupos empiezan a conversar, donde empiezas a acordarte de tus trabajos anteriores, donde muchas cosas que empiezas a recordar en tu vida, y todo eso va apaciguando un poco lo que es la ansiedad y eso es parte de una situación que creo que también no todo es penuria, sino también el ser humano, bueno, ahí había que... Además, que como estábamos, se hicieron también algunos juegos, algunas cosas para poder subsistir.

¿Y cuáles fueron los mayores miedos que enfrentaron?

Los mayores miedos es la incertidumbre de no saber si van a llegar o no van a llegar, pero ese miedo es de uno, creo que nosotros, cuando estábamos en grupo pedíamos, entre todos que nos rescataran y uno cuando está solo, también tiene miedo, pero si tiene fe, también te apoya mucho.

¿Cómo controlaban las abstinencias, el apetito?

Los primeros días, la abstinencia, yo gracias a Dios había dejado de fumar como hace tres años atrás, así que no tuve ese problema de la abstinencia. Creo que hay una situación que la mente maneja mucho el cuerpo, donde esto como ser humano a ti te para muchas cosas que tú haces en forma normal, pero en ese momento como estábamos nosotros no se pueden hacer.

Creo que, a lo mejor, muchas de las personas los primeros días sufrieron con el hambre, por el cigarro, uno no puede decir, bueno yo no conocía, pero el cigarro yo creo que más... y el hambre, ya al cuarto día, tu lo vas tratando, se te va minimizando un poco, porque el tiempo también se iba trabajando y tu cuerpo se está comiendo, tu cuerpo te va comiendo todo lo que tienes de grasa, de lo que está sobrando tu cuerpo se está alimentando, entonces se van perdiendo las vitaminas, se van perdiendo muchas cosas, pero todavía puede funcionar, muy débil, pero funciona.

¿Qué producía en ustedes el calor, la humedad, la oscuridad?

Mira, nosotros prácticamente estábamos en un sector que era de un 90... 93%; la humedad un 96%, una temperatura de casi 40°, a veces más, a veces menos, donde habían problemas para respirar porque eran muy fuerte las sensaciones y todo eso lo fuimos pasando de a poco.

¿Y la oscuridad?

Mira la oscuridad, nosotros tratamos de que nunca se nos acabara la luz. Eso fue una de las cosas más importantes, se manejaba, habían trabajadores que estaban a cargo de esto, para que esto no fallara y por último, hubiera una ampolleta de ocho volts, pero que hubiera, entonces eso en una oscuridad tremenda, una ampolleta de 8 volts es como un estadio de fútbol, te alumbraba todo el estadio. Entonces, todo eso se trabajó como un equipo.

¿Las relaciones en general como fueron durante esos días enfrentando las diversas condiciones?

Bueno, yo por mi parte, con mi relación con los demás era de conversar, de tratar de aplicar un poco la experiencia, conversar con la gente qué es lo que se podía y no se podía hacer, cuáles eran las probabilidades que nosotros podíamos tener con el rescate, o sea, todo ahí se aplicaba. Y el ánimo, dando ánimo.

¿Y cómo se da el liderazgo?

O sea, hay distintas clases de liderazgo dentro de las perspectivas de cómo tú lo mires, mi liderazgo dentro de esto es cómo yo tengo que mantener todo un grupo sin que hayan conatos, y creo que eso creo que lo cumplí con creces, porque el fuerte mío es conversar y dentro de esto hay que ser directo, si tú eres directo y no estás mintiendo significa que a ti te van a creer lo que estás diciendo.

Dentro de eso, creo que líderes, hay líderes bueno, hay líderes malos, pero para mí liderazgo, liderazgo... es que estamos en una situación que no hay un liderazgo de líder, vamos para allá, vamos para acá, que no, que sí, no, eso no, aquí el liderazgo es un liderazgo más inteligente donde tú aportas, donde tú comunicas, porque a veces se entiende el liderazgo donde porque te tienen que seguir te vas a ser líder, sino que, también un liderazgo de palabra, donde la palabra es mucho más potente que cualquier cosa de fuerza, donde creo que las personas con mayor experiencia aportaron mucho.

Para mí, después que ya nos encuentran, empieza a haber un liderazgo de distintas formas, donde ya tú estás trabajando con otra mentalidad, porque las mentes empiezan a cambiar, donde tú tienes que ver otro tipo de situaciones, es muy distinto a lo que estábamos hablando, primeros 17 días, con lo que pasa del día 19 hacia adelante. Porque el día 17, 18, los dos días de transición, donde nosotros estábamos esperando que llegue algo para poder beber o comer, pero después de eso, empieza a llegar la comunicación, la alimentación, empiezan a aparecer los egos, empiezan a aparecer muchas cosas que de repente eso no lo teníamos cuando estaba la gente los primeros 19 días.

¿Manténían reservas de alimento para el día 17?

Mira, uno dice, sí, nosotros, dentro de todas las cosas, había alimento para 20 personas, y para dos días, esa era la cuota que podría haber sido. Para 20 personas y dos días, si sacamos la proporción, 20 tarros de atún, un tarro de atún por persona, por día, lo otro; unas galletas, unos tarros de..., algo de leche, algo de jugo, que, prácticamente, esa era la proporción. Y nos sobró comida.

¿El refugio era un lugar de encuentro?

Sí, bueno, los refugios que hay en la minera, hoy día hay distintos tipos de refugio, hay algunos muy desarrollados, como hay otros que son muy básicos. El de nosotros nos tocó que era básico, donde la gente esperaba o llegaba a descansar después de un trabajo arduo en algunos sectores de labores, donde en ese refugio llegaban a tomar un poco de aire, porque a ese sector llegaba aire comprimido y ese refugio siempre estaba, era un poco de, aparte de la tierra, el humo y todas las cosas, era uno de los sectores donde tu podías descansar un poco más cómodo. Entonces ese refugio en donde quedamos, y quedó ahí, ese refugio también era para 12, 14 personas, no para 30, 33. Entonces ese refugio prácticamente sirvió para algunas personas no más. Las demás personas estaban afuera, en algunos otros sectores.

¿Eso determina la división de sectores (Rampa, Refugio, 105)?

Eso es lo que determina. Por ejemplo, la gente que estaba en el refugio eran tantas, la gente que estaba en la rampa era tanta, la gente que estaba en el 105 era tanta. Por lo general, después nos dividimos, hicimos tres grupos de mineros donde cada grupo tenía su líder o representante, donde ese grupo tenía que trabajar después que nos encontraron, porque ya habían labores que hacer, había que coordinar, o sea, ahí tampoco iban a trabajar algunos no más (responde con un tono que interpreto de crítica). Ahí ya prácticamente había que trabajar, las cosas que llegaban, entonces se trabaja cada ocho horas, trabajamos en grupos.

¿Y cuál fue el criterio para asignar estas tres divisiones?

El criterio, el criterio, donde las personas más afines se van juntando. A veces las personas más afines no son las más trabajadoras (ríe), lamentablemente. Entonces, a veces, por ejemplo, el grupo de nosotros, quedamos grupos que éramos más movidos, teníamos más visión y podíamos..., entonces también creamos un poco de anticuerpos porque nosotros hacemos y se organizaban las cosas, o sea, si tomábamos decisiones las hacíamos y nuestro grupo siempre estuvo activo.

¿En cuál grupo estaba usted?

En el 105. Además que no estaba en el grupo, o sea, yo no era, yo era el “cabeza de serie”, como se dice, al que llega toda la información de los tres grupos. O sea, cualquier problema que hubiera, sí, yo estaba en el 105, pero yo era el que recibía todas las informaciones de los grupos, cualquier cosa que pasara, porque yo era el que las transmitía hacia arriba a la gente que estaba en el rescate, entonces cualquier cosa que hubiera o complicado que no se pudiera resolver, pasaba por mí o si no el jefe de grupo es el que llamaba para arriba y conversaba.

¿Esas tres divisiones se hacen después que son encontrados?

Sí, después. Antes todo en conjunto, por eso, uno para todos, todos para uno. Ahí no había..., ahí éramos 33. Después que nos encuentran ya, cada cual es cada cual... Donde hay personas que tienen responsabilidades, más que otras.

Durante esos primeros días del accidente, ¿qué fantasías pasaron por su mente? ¿Hubo en algún momento un gran grado de desesperación? ¿Llegaron a pensar lo peor, un suicidio?

Por mi parte no, o sea, yo hablo por mí no más, por mi parte no (responde tajantemente). Uno piensa, yo creo que lo que más uno piensa... (la entrevista es interrumpida nuevamente para la firma de un documento).

Ya.

Estábamos conversando sobre estas fantasías, usted me decía que por su parte no existieron.

No, hay muchas cosas que uno, bueno, uno no las puede contar aquí porque también tenemos un compromiso de confidencialidad y dentro de eso está la narrativa que pueda tener el libro o la película. Después que salga el libro o la película, quizás van a salir muchas cosas que no están ahí y que son netamente de nosotros. Por eso, no nos apuramos en contar mucho lo que pasó o lo que nos pasó. Hay 33 relatos diferentes para una misma situación crítica, donde cada uno vivió desde su perspectiva este encierro, donde cada uno vivió desde su perspectiva el rescate en sí mismo, donde hoy día, cada uno está viviendo de distintas maneras su realidad y su experiencia. Donde cada uno aprovecha o desaprovecha su situación como minero rescatado, que también es algo importante. Alguno, a lo mejor, no lo han sabido aprovechar, o algunos también no lo han podido desarrollar, o algunos ya no confían en las personas que están a su alrededor porque siempre ha sido sacarle provecho, pero no para ambas partes, sino para el que está buscando una situación.

Volviendo al tema de estos líderes que emergieron en cada grupo, ¿había conflictos entre estos líderes?

Tiene que haber habido conflicto (responde dudoso). Tiene que haber habido, porque como en todo orden de cosas, hay conflictos y discrepancias, y que..., pero es cómo lo llevas y cómo lo desarrollas, esa es, creo que es la temática, o sea, como tú tratas que eso no, esos conflictos... conflicto tiene que haber, porque si no hay conflicto significa que estás dentro de personas que son totalmente dominadas y con esas personas no vas a llegar a ningún lado. Porque dentro de los grupos hay personas que tienen que tomar decisiones, hay personas que también tienen que aportar con ideas, donde las ideas para un grupo tienen que discutirse, y eso es lo que lleva a un grupo a que el trabajo en equipo funcione. Si tú dices vamos para allá, vamos todos para allá, vamos para acá, vamos todos para acá, entonces significa que no hay una mente que pueda pensar, y ahí se estaría manejando un grupo. Como cuando tú, tú conversas, tú opinas, tú dices lo que sientes o tú te aprovechas de lo que se está haciendo. Porque también, tenemos que hablar de aprovechamiento (señala con tono que interpreto de crítica), si no todo..., es parte..., muchos de los mineros se aprovecharon de las circunstancias y también es parte de la realidad de cada cual.

¿Y de qué manera las tareas o la asignación de actividades permitían reducir la intranquilidad, la impaciencia que existía antes de que fueran encontrados?

Por las actividades que realmente nosotros teníamos desde afuera. Porque muchos de nosotros empezamos a hacer cosas, a conversar con gente de afuera y también cómo nos íbamos a preparar para poder salir, también prepararnos psicológica, física y mentalmente, para poder estar más de los días que ya habíamos estado. Entonces, todo eso son estudios que, a lo mejor, hoy día no se han tomado en cuenta y lamentablemente, es así no más.

¿La experiencia laboral previa cómo influía debajo de la mina?

Para mí, como jefe de turno, es parte esencial de lo que a nosotros nos ocurrió. Tu experiencia y la de otro compañero, y si se aplican y se van dando como un resultado para que otros entiendan que hay cosas que tienen que hacerse así, es bueno. Porque eso es lo que se sabe. Tú tienes que aplicar tu experiencia y los que estaban aplicando experiencia, buena o mala, pero la aplican. Donde hay cosas que de repente no son las más adecuadas cuando tú tomas una decisión, puede ser buena o puede ser mala, pero tú no sabes hasta cuando la realizas. Entonces esa experiencia con dos personas, tres personas, cuando si dices no, no creo que pueda ser así, a lo mejor puede ser de esta manera. Entonces tienes la suerte que puedes discutir con otra persona que está en el mismo nivel que estás tú, y dentro de esto, en la parte minera es esencial.

¿Las similitudes de las labores que realizaban antes del accidente apoyaron las labores que hacían abajo?

Sí. Sí, porque, o sea, cada cual tenía su labor específica, cada minero tiene una labor, y también dentro de eso es parte de... (la entrevista es interrumpida para un asunto de la oficina).

¿Las diferencias educacionales que tenían entre ustedes fue un factor determinante en las relaciones?

¿Cuando estábamos atrapados? (respondo que sí y guarda silencio unos instantes) Creo que sí (guarda silencio). Si yo lo miro, sí, influyó mucho, porque hay cosas, hay casos y casos. O sea, no voy a dar casos ahora, porque no puedo hablar, pero algún día, cuando volvamos, a lo mejor, lo voy a poder decir con nombre, porque influye mucho el grado de escolaridad que se pueda tener y hasta el día de hoy.

¿Cómo influyó?

¿Cómo influye? En que tu pensamiento no es, a veces hay personas que no tienen cómo..., racionalizado hacer algo, o son muy porfiadas o no entienden o..., pero hay cosas que van a influir para poder hacer cualquier cosa y por eso que, a veces, cuando uno dice el 50 más uno en la democracia es cuando, a veces..., por eso que a veces tu llevas a una elección, y dicen ganamos el 50, pero lamentablemente de los 50, del 50 más uno, de los que ganaron, no tenían algo de educación, eran mayoría, por eso que a veces la democracia no sirve mucho.

¿Y la religión?

La religión, desde el primer día, fui categórico que nosotros no íbamos hablar de religión, sino que íbamos a hablar de un Dios que es el que está arriba y solamente él puede sacarnos. Y la religión la dejamos a un lado, yo puedo ser católico, yo también tenía gente que era

evangélica, también tenía gente que podía ser de otra religión, pero para no tomar partido por una religión u otra, bueno, puede ser una religión al Dios Supremo, al que está arriba que él es el que decide lo que tiene que hacerse no más.

¿Y la amistad que existía entre ustedes?

El jefe de turno con los trabajadores no tienen amistad. Para mí, dentro de eso, no hay una amistad. Al menos, hasta el momento en que yo conocí a la gente, no tenía una amistad con los trabajadores, porque yo como jefe de turno cumpla un rol, que yo ordeno, yo mando y si hay que hacer un trabajo y si ese trabajo tiene que realizarse, y el trabajador tiene que acatarlo con los correspondientes sistemas de seguridad que tienen que haber, pero..., entonces todo eso, uno sabe perfectamente que el trabajador con uno tampoco tiene una amistad, siempre puede haber un compromiso, pero las amistades se van teniendo con el tiempo. Tú, una amistad..., por ejemplo, yo siempre he entendido que yo amistad tengo con otras empresas, con otros trabajadores, de otras faenas, porque ya pasé por la etapa, porque la amistad es compartir. Hoy día, eso de la amistad, a lo mejor, hemos compartido mucho más con algunos que con otros.

¿Y las diferencias entre empresas contratistas fue un factor importante?

No, todos somos iguales y ante la ley, ante la ley no hay diferencias. Y yo creo que hasta hace un tiempo atrás, mucha gente, muchos trabajadores hacía una diferencia muy nefasta en este tipo de relación. Porque al contratista se le daban los trabajos más humillantes y más nefastos para su propia salud, y dentro de eso, a veces, los mismos trabajadores de la empresa humillan a..., entonces eso creo que fue uno de los cambios que a lo mejor se hizo, y está un poco mejor ahora. En nuestro caso, los contratistas eran uno más de nosotros que eran dentro de los 33 hombres que estábamos atrapados en una situación complicada que posiblemente no íbamos a sobrevivir. Entonces ahí quien era máquina o no, no era una cuestión de lógica.

¿Y el tema del parentesco?

Tampoco influía. Yo creo que el tema del parentesco influía en las conversaciones, en algunas cosas, pero en el tomar decisiones, no era lo más importante.

¿Cómo se generó el sentimiento de esperanza en el grupo? ¿Qué elementos permitían que no decayera?

La esperanza, la fe, la familia, el cómo estábamos nosotros. O sea, dentro de todo esto, a lo mejor, nosotros sabíamos que íbamos a morir, pero también teníamos fe que en cualquier momento podía llegar una sonda, y podíamos empezar a vivir de nuevo, como ocurrió, llegó la sonda y empezamos a vivir de nuevo. Nosotros primero estuvimos 17 días muertos dentro del sistema, porque, sin saber nada, sin estar en contacto con alguien, sin saber si iba a llegar o no la sonda, entonces todo eso te da una sensación que cuando llega, ahí, uno solamente puede sentirla como ser humano.

¿Y hubo alguna situación en que esta esperanza se hubiese visto fuertemente vulnerada?

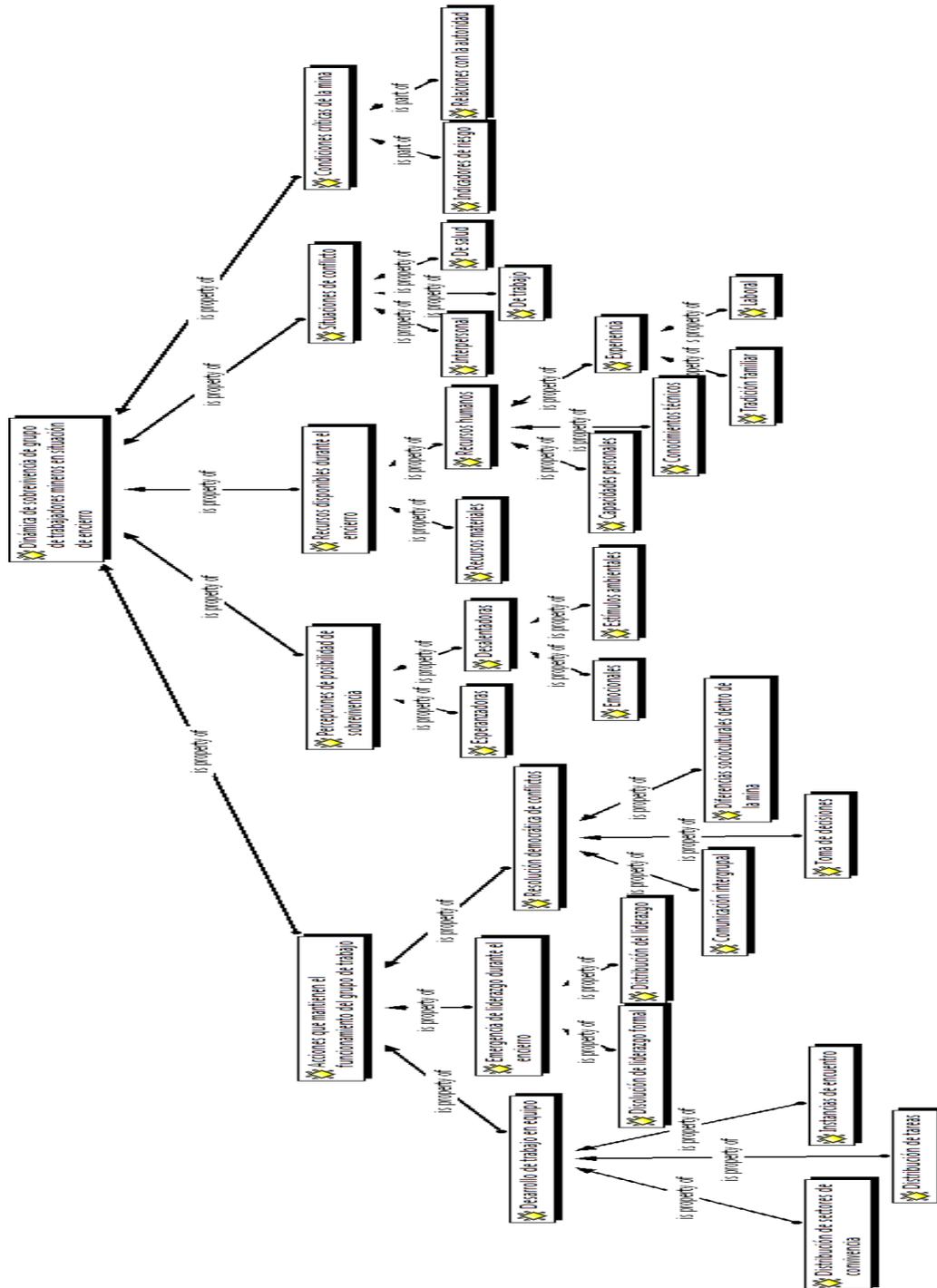
Sí (responde inmediatamente). Es como en todo rescate, cuando tú estás esperando que te vengán a salvar y pasan al lado tuyo y no te ven. Imagínate en una película que tú sabes que pasaron y no..., pero son películas. Pero en la vida real, cuando ves, sientes y escuchas y ya no

escuchas más, y piensas que con 15 días ya de búsqueda se acallan todas las sondas, es una manera de pensar, que lamentablemente, hasta aquí no más llegamos.

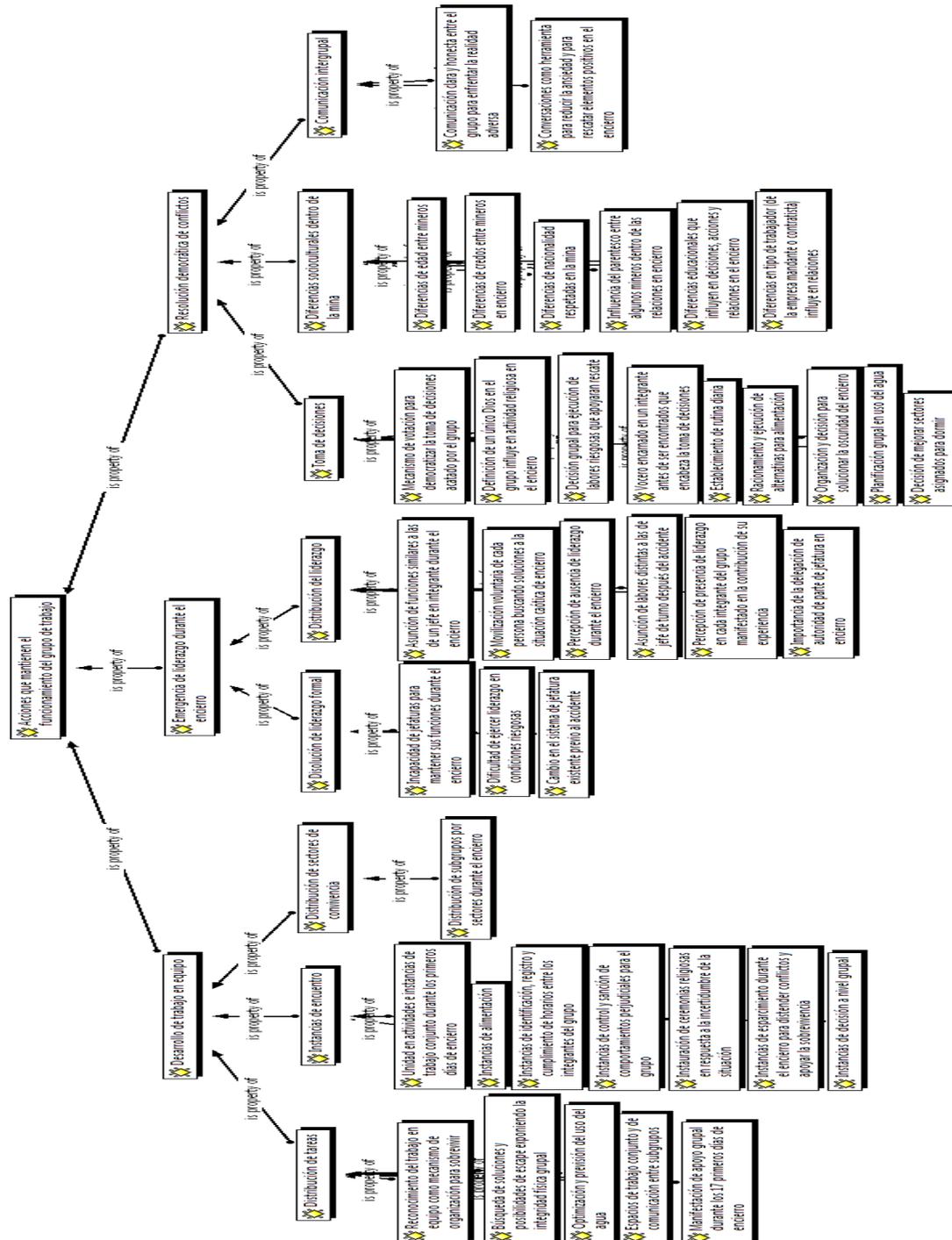
¿Y cómo manejaron eso?

¿Cómo manejamos esa ansiedad? No me acuerdo (ríe). No, esa ansiedad, con oración. Rezamos, pedimos que no nos abandonaran que es lo más importante. Creer en Dios y creer en la gente que estaba trabajando por nosotros arriba. Si eso era, lo más importante en nosotros, era que la gente que estaba trabajando arriba no nos abandonaran. Nosotros le dábamos la fuerza a la gente para que ellos pudieran hacer lo mejor que pudieran para que no dejaran de buscarnos. Entonces eso es lo que nos lleva a que esta fe, esto que nosotros contamos, esta historia que nosotros tenemos, es parte de nuestro relato como minero. Hay muchas cosas más que se puede ir contando de a poco. Tú lo viste el otro día cuando estuvimos en la mina, esto como relato tu lo puedes llevar a distintos... y yo como persona después de esto también ha cambiado la vida, uno ya es otra persona, tiene otros sentimientos, está ligado a una situación que tú tienes que entregar lo que también aprendiste, hay que enseñar a la gente que el respeto, la perseverancia, el trabajo en equipo, son muy importantes para poder subsistir. Donde también nosotros, como trabajadores, cuando vemos vulnerada la parte de la seguridad, que es lo más importante que nosotros podemos tener, y se pasa a llevar y no se cumplen los estándares que realmente se necesitan y ahí donde nosotros también podemos hablar y conversar eso.

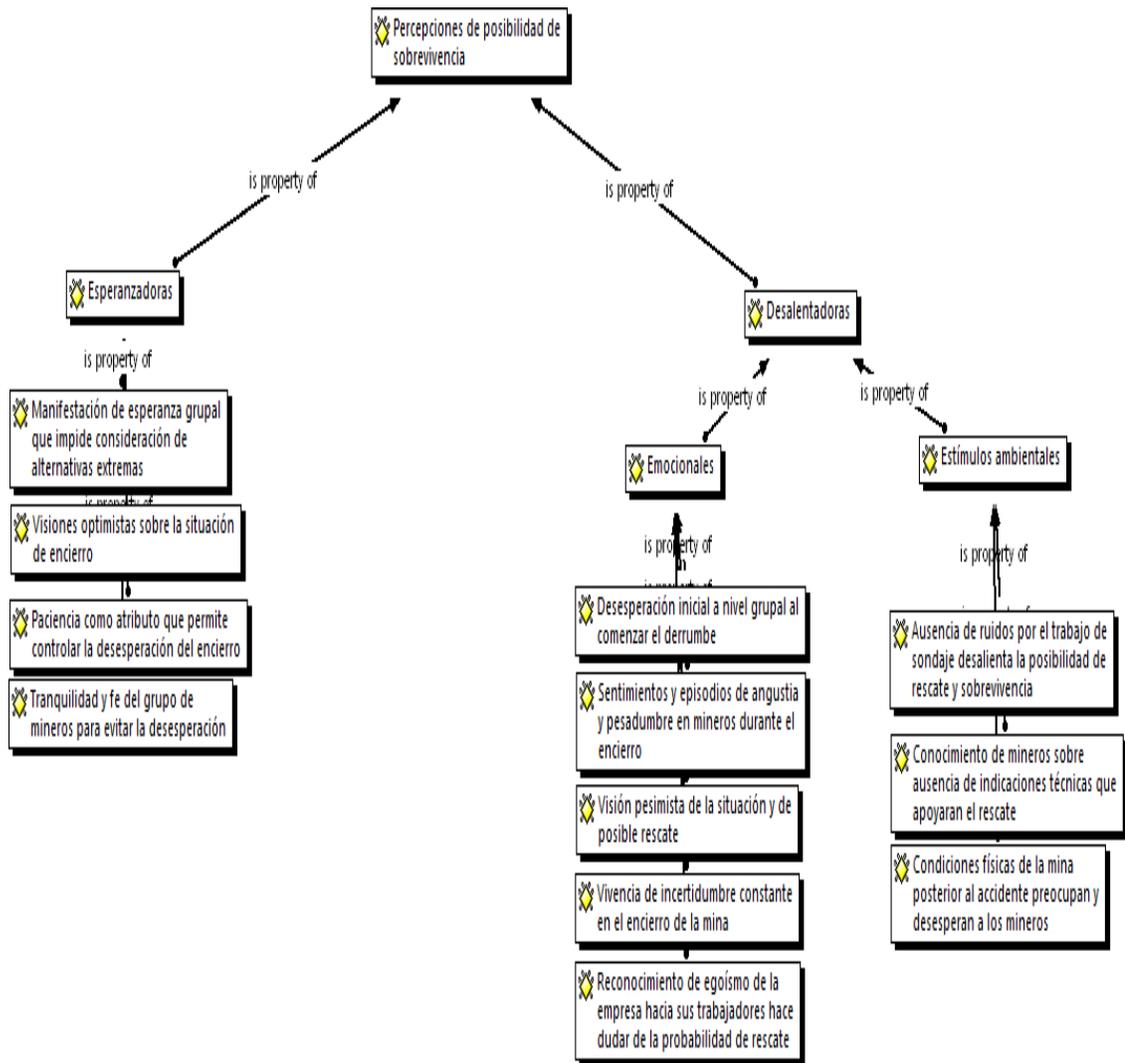
Anexo 6: Mapa del fenómeno “Dinámica de supervivencia de grupo de trabajadores mineros en situación de encierro”



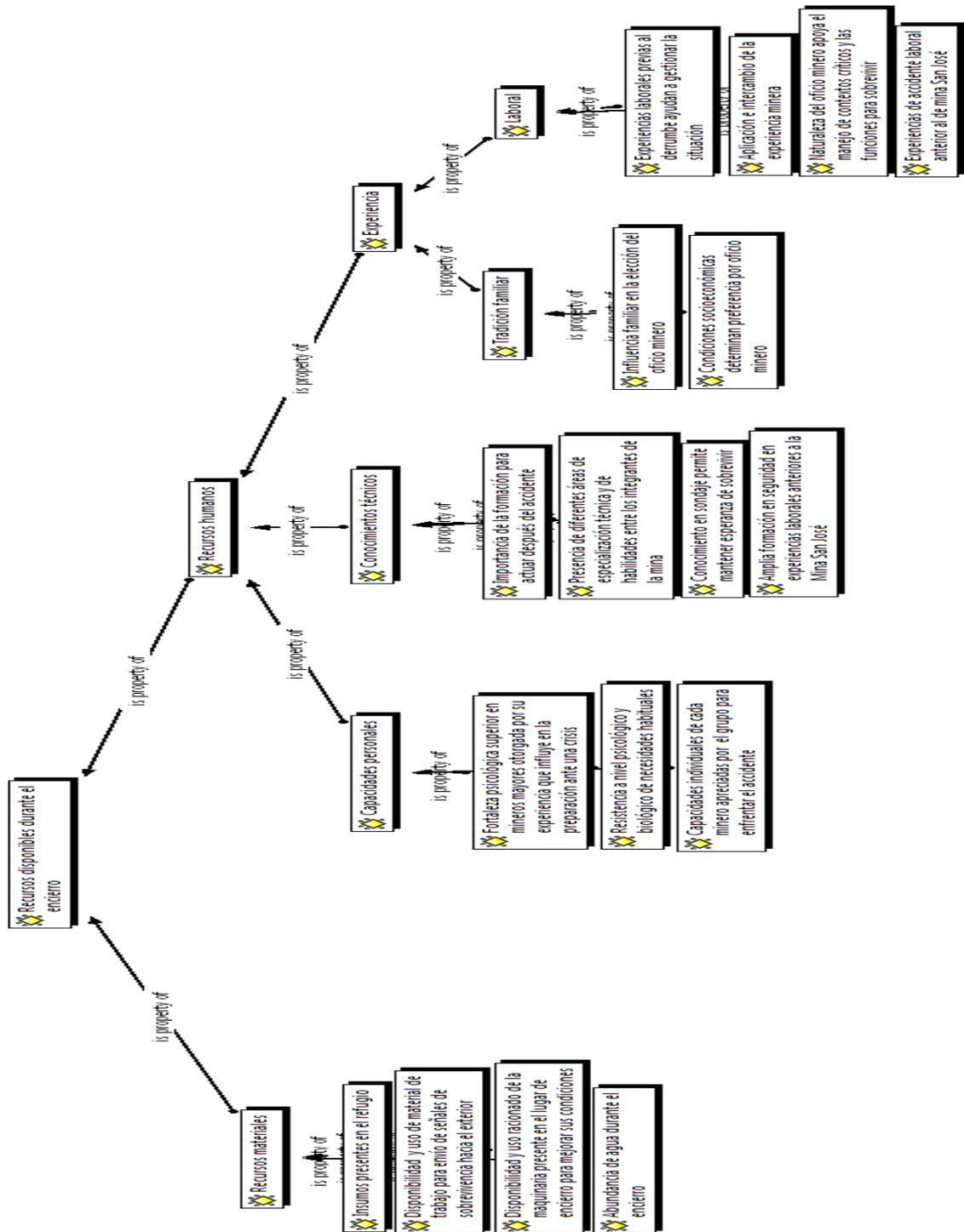
Anexo 7: Mapa de “Acciones que mantienen el funcionamiento del grupo de trabajo”



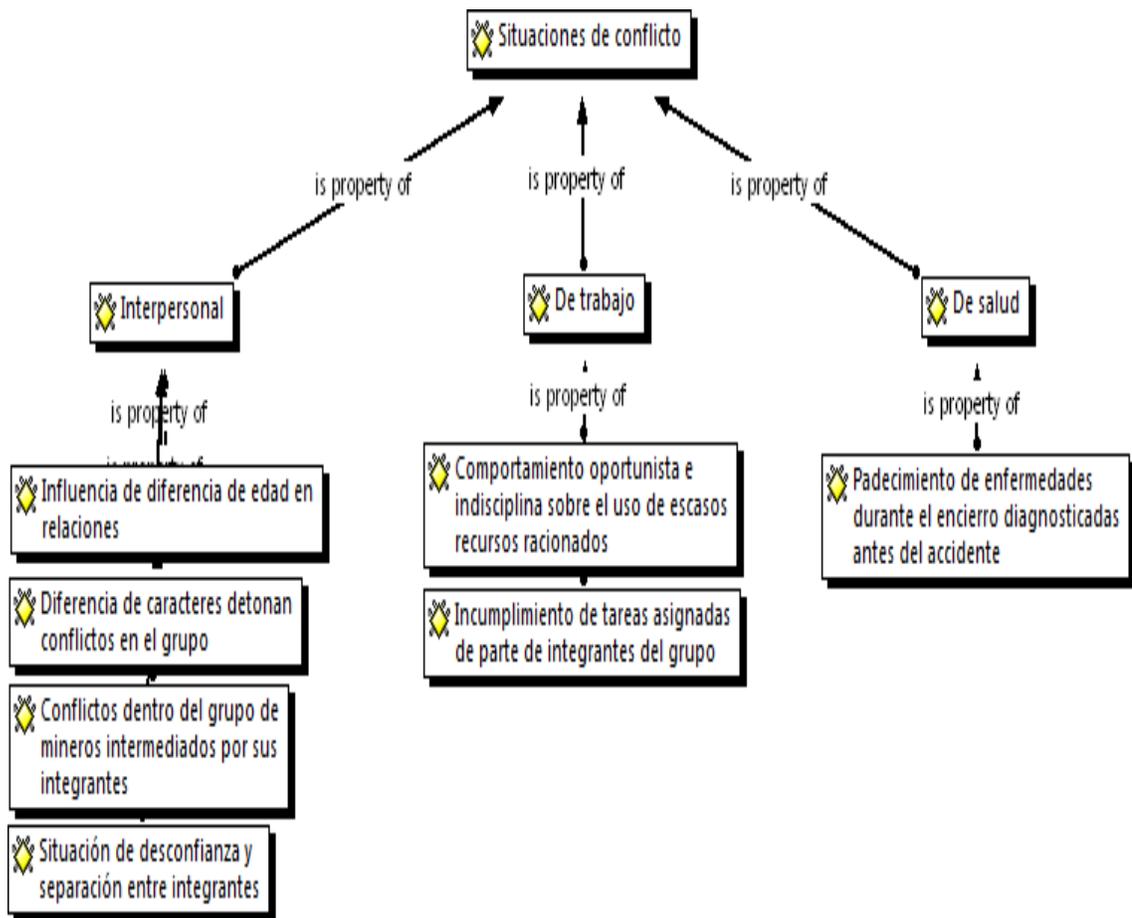
Anexo 8: Mapa de “Percepciones de posibilidad de sobrevivencia”



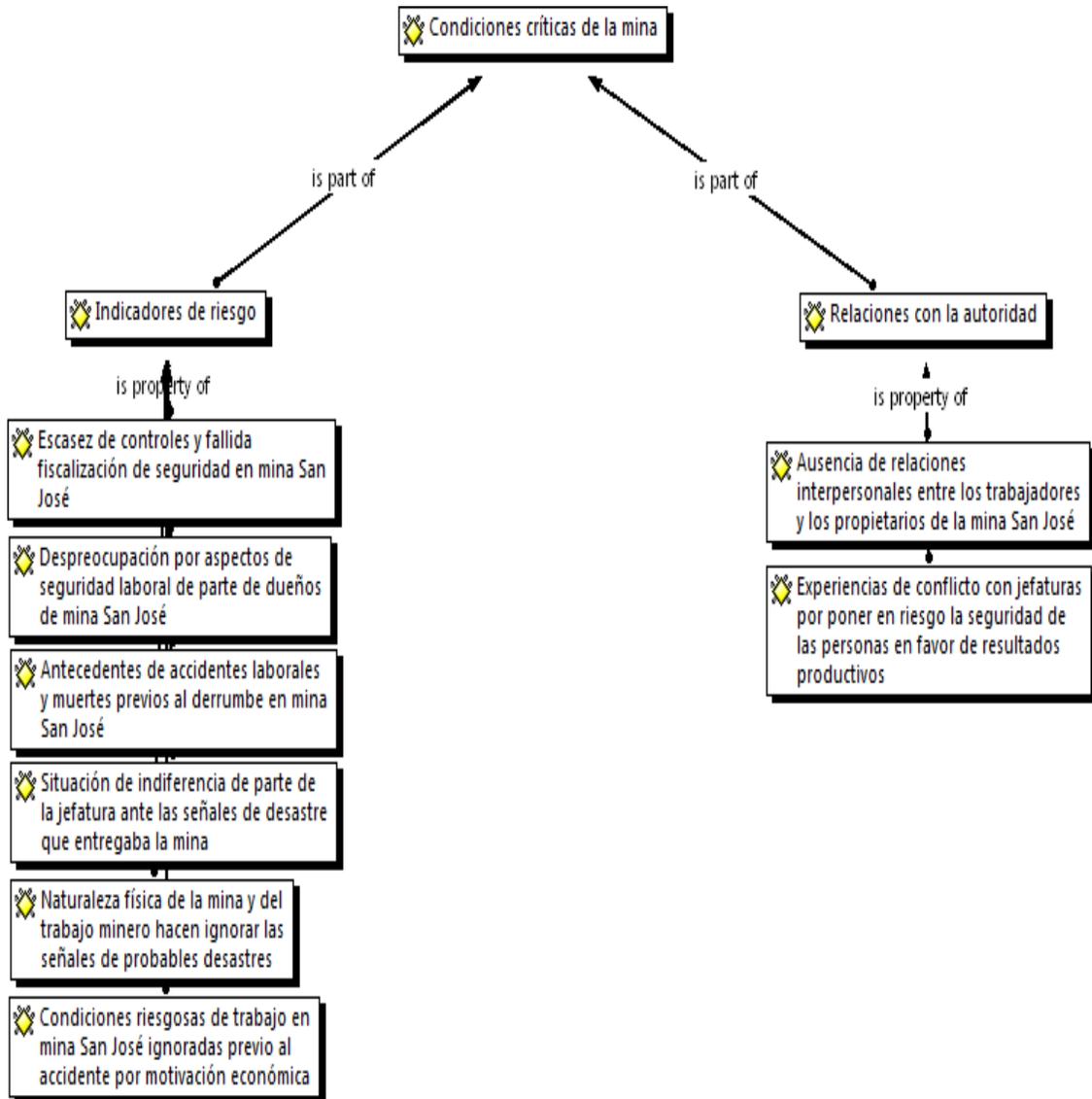
Anexo 9: Mapa de “Recursos disponibles durante el encierro”



Anexo 10: Mapa de “Situaciones de conflicto”



Anexo 11: Mapa de “Condiciones críticas de la mina”



Anexo 12: Mapa de Codificación Axial

