

Sewell, historia y cultura en un asentamiento humano organizacional.
Sewell, history and culture in organizational human settlement.

Eugenio de Solminihaç I.

Filiación

Profesor en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, U. de Chile, y en el Departamento de Ingeniería Industrial, P. U. Católica de Chile.

Resumen

El texto que sigue a continuación corresponde a una versión abreviada de un trabajo más extenso desarrollado por el autor, con la finalidad de contribuir a efectuar la presentación de Sewell como lugar Patrimonio de la Humanidad ante UNESCO, rescatando y poniendo en relieve la historia y cultura de ese bien nacional, y que constituyen su patrimonio intangible.

Palabras Claves

Patrimonio chileno intangible, campamento residencial e industrial, sewell, asentamiento humano en precordillera de Los Andes.

Abstract

The following article is the abbreviated version of much longer paper that contributed to the presentation of Sewell as a World Heritage Site to the UNESCO. The author emphasizes the historic and cultural relevance of this national property which is part of its intangible heritage.

Key words

Chilean intangible heritage, residential and industrial camp, Sewell, settlement in foothills of The Andes.

Sumario

- 1.- Reseña histórica de Sewell
 - 2.- Estructura organizacional, estructura social y emplazamiento de las edificaciones.
 - 3.- El medio ambiente, el aislamiento y la autarquía
 - 4.- El origen de la fuerza de trabajo y el cambio cultural
 - 5.- La cultura y sus valores
 6. El intercambio cultural
 - 7.- El espacio físico, lo privado y lo público.
 - 8.- La educación, las entretenciones y las expresiones culturales
 9. El campamento y los conflictos sociales
 - 10.- Sewell como asentamiento humano
- Bibliografía

1. Reseña histórica de Sewell

Antecedentes (antes de 1905)

La historia de Sewell está señalada e íntimamente relacionada con la del mineral El Teniente, sin la cual no puede explicarse su razón de ser, como tampoco sería posible entender la fuerte asociación de los fenómenos de permanencia y cambio que han experimentado el uno y el otro.

Se sabe que la existencia del mineral era ya conocida en tiempos pre-hispánicos, del cual los indios obtenían cobre para fabricarse joyas, utensilios domésticos y artefactos de caza. Durante los siglos XV, XVI y XVII los españoles extrajeron cobre nativo, que exportaron como materia prima de armamentos. El siglo XVIII sólo registra actividades extractivas muy menores y esporádicas, debido a las inclemencias invernales. En 1760 era conocido como mina "La Fortuna", pasando a ser denominado "El Teniente", a raíz del descubrimiento fortuito hecho por un militar español, que huyendo de la justicia y tratando de alcanzar la Argentina, se refugió en una cavidad con tan valiosas vetas.

En 1897 Enrique Concha y Toro junto a Carlos Irrarrázaval, dueño a la sazón de las pertenencias, encargan un completo levantamiento de ellas, llegando al convencimiento de que su explotación reclamaba grandes capitales que ellos no poseían. Apelan a los conocimientos técnicos del ingeniero italiano de larga residencia en el país, Marco Chiapponi, encargándole a su turno interesar a inversionistas extranjeros que pudieren adquirir el yacimiento.

Chiapponi logra que su amigo norteamericano, el ingeniero de minas William Braden, venga a Chile, arribando a Valparaíso a comienzos de 1904.

Braden actúa con máxima presteza, encargando a Chiapponi construir una huella para carretas desde Graneros a la mina, en tanto el organiza en Nueva York la futura sociedad explotadora. Se asocia con E.W. Nasch, presidente de la American Smelting and Refining Company, y con Barton Sewell, fundador de esa empresa y su Vicepresidente a la sazón. Crean el 8 de octubre de 1904 la "Braden Copper Company", que fue precedida por dos sociedades de muy corta vida, "The Rancagua Mines" y "The Braden Copper Company", (Baros, 1995:23-50).

Desde esa temprana época empieza a desarrollarse la historia del campamento Sewell, siendo posible establecer algunos períodos en ella, basándose en dos factores decisivos para los acontecimientos que la comprenden: la forma de propiedad de la empresa, y la visión en que su administración funda las relaciones con su personal, (Gómez, 2002:2).

Nacimiento, crecimiento y desarrollo (1905-1966)

(Durante este período la empresa es de capitales norteamericanos)

Fundación y consolidación (1905-1945)

El emplazamiento del campamento en el lugar donde hasta hoy se sitúa obedeció a la decisión previa tomada por W. Braden de ubicar allí el molino, en un terreno que presentaba condiciones propicias en medio de montañas por su cercanía a la mina, permitía valerse de la fuerza de gravedad en el proceso productivo y posibilitaba captar las aguas requeridas para su operación. En 1906 el lugar es conocido como El Establecimiento, por el mismo edificio de molienda allí erguido. Posteriormente y por varios años, se le conoció simplemente como El Molino, hasta que en 1915, mediante un comunicado oficial de la empresa se le denomina Sewell, en homenaje a Barton Sewell, ex Presidente y socio fundador de Braden Copper Company, quien recientemente había fallecido en Nueva York.

Durante el período inicial irá consolidándose un complejo minero-residencial en medio de abruptos e inhóspitos cerros de la Cordillera de los Andes, aislado de la sociedad chilena y sólo conectado a la ciudad de Rancagua, a partir de la década de los años veinte, por el ferrocarril construido por la Compañía. Es un período de grandes realizaciones y superación de innumerables dificultades, que inaugura el poblamiento en altura del macizo andino, proceso inédito en la historia del país.

Sewell fue siendo paulatinamente equipado para estar al servicio del objetivo principal: la producción de cobre. La Compañía proveyó de todo lo necesario para alcanzarlo, con una decidida opción por la autarquía o autosuficiencia. La administración norteamericana opera con el modelo de "Company Town", cuya implementación se ve favorecida por el aislamiento, (Fuenzalida, 1919:79-94).

Este período se caracteriza por un rico encuentro entre la cultura del jefe y administrador norteamericano con la de los primeros trabajadores y habitantes de Sewell, en su inmensa mayoría de origen campesino, analfabetos y sin los hábitos ni disciplina requeridos por las faenas mineras. De la mutua adaptación se generará una cultura original, propia de quienes por generaciones la fueron urdiendo y que, hasta hoy, sus depositarios en otros lugares de la región o del país mantienen y añoran.

La existencia de Sewell y sus características fueron moldeadas por contingencias geográficas y climáticas.

Hacia 1945 se había consolidado una próspera empresa, pionera en múltiples dimensiones de la gestión en el país y latinoamérica, que orgullosa de sus logros exhibía una forma de trabajo y de vida de vanguardia, en sus plantas y campamentos. No obstante su preocupación preferente por la seguridad industrial, ocurre un incendio

al interior de la mina, iniciado a raíz del descuido de unos operarios, desencadenando una catástrofe casi sin precedentes en la minería mundial, al morir asfixiados 355 trabajadores.

La nueva cultura de la seguridad (1945-1955)

El impacto que causó la tragedia de "El Humo", incendio acontecido el 19 de junio de 1945, tanto en la empresa, en el campamento así como en la comunidad nacional e internacional, hace que Braden tome decisiones de fondo que van a cambiar no sólo su gestión, sino también la mentalidad y los hábitos de sus trabajadores y de los residentes en el campamento. Asistimos en este período a un genuino e interesante cambio cultural.

Se incorpora al equipo ejecutivo el ingeniero norteamericano Stanley Jarret, experto en seguridad e higiene industrial, quien con total respaldo de la alta administración inculca técnicas, introduce tecnología y educa a los trabajadores y a sus familias en el lema "Seguridad ante todo". Valiéndose de novedosos mecanismos motiva, persuade, genera hábitos de conducta, los que señalan, hasta hoy, a los que habitaron Sewell, a los que han incorporado en sí la "Cultura Teniente", (Baros,2000:329-374).

Esta decisión de Braden, de carácter interno, queda testimoniada en el patrimonio físico-arquitectónico con la construcción de un nuevo, bien equipado y moderno edificio en un lugar prominente del campamento, destinado al Departamento de Seguridad.

Hacia fines de este período Sewell ocupaba una extensión de 418.000 metros cuadrados, y ofrecía en muchos aspectos condiciones de vida excepcionales para la realidad del país, y en algunos, comparables internacionalmente.

La visión del valle como alternativa (1955-1965)

En esta década no se evidencian grandes cambios en el devenir del campamento, sus rutinas y formas de convivencia, ni acontecimientos de magnitud y repercusiones, como fue "El Humo", capaces de quebrar la continuidad de mentalidades y visiones compartidas. No obstante ello, la empresa norteamericana Kennecott, propietaria de su subsidiaria en Chile, la Braden Copper Company, preocupada por el futuro de la explotación del mineral, encarga un ante-proyecto de ampliación de las operaciones a la firma Kaiser Engineers International. El estudio es entregado en 1957 y se le conoce como el "Plan Codegua". En grandes lineamientos, proponía radicar en el valle central y en la comuna homónima, las nuevas instalaciones requeridas, contemplando detener las operaciones en Sewell y Caletones, y por los elevados gastos que representaba la mantención de campamentos en la montaña, proceder al cierre de Sewell y de los otros poblados de propiedad de la empresa. Consideraba este plan, el traslado de los trabajadores y sus familias a la ciudad, mediante la construcción de habitaciones en convenio con la Corporación de la Vivienda (CORVI), ente público dependiente del Gobierno.

Este Plan fue impulsado con entusiasmo por Kennecott y el Gobierno del Presidente Alessandri Rodríguez, debido a las ventajas que tales inversiones representarían para el país; sin embargo, no contó con la aprobación del Congreso Nacional, y en definitiva no llegó a realizarse, (Baros, 2000: 533-535).

Es entonces en este decenio (1955-1965) cuando se incuba la idea primera de trasladar al valle las operaciones y habitaciones por parte de la administración norteamericana.

No obstante la completa exploración de alternativas que el Plan Codegua realizó para Sewell, buscando su erradicación y término, en el mismo período (1957-1958) existió un estudio de ingeniería (GER-374) que, basándose en su mantención, consideraba una radical transformación de sus áreas no industriales. A partir de algunos principios de los CIAM (Congresos Internacionales de Arquitectura Moderna), planteó transformar el campamento mediante construcciones de hormigón armado, en reemplazo de la madera; ordenar de acuerdo a un trazado geométrico, en vez de seguir la topografía; sustituir la organización compacta por una abierta, con mayor separación entre los edificios y mejorando el standard de las viviendas; ordenaba las actividades y creaba un nuevo lenguaje estético de inspiración funcionalista y resolvía el transporte peatonal mediante cuatro funiculares. Su costo era de US\$ 60 millones de la época.

La decisión de no llevar a cabo esta transformación tan integral y profunda, permitió preservar el Sewell histórico, tal como hoy lo apreciamos, fiel testimonio del esfuerzo y perseverancia que lo fueron conformando desde los comienzos del siglo XX.

Despoblamiento y reducción (1966-1998)

(Durante este período la propiedad de la empresa es chilenezada, 1967, y posteriormente nacionalizada, 1971).

La "Operación Valle" y el desalojo (1966-1979)

Se da inicio a las negociaciones entre el Gobierno de Chile y la Kennecott para constituir una sociedad mixta que tome la propiedad del yacimiento y sus instalaciones. Culminan con la constitución de la Sociedad Minera El Teniente S.A., en abril de 1967, en la cual el Estado de Chile es dueño del 51% de sus acciones. Junto con ello se aprueba el llamado "Plan de Expansión 280", para alcanzar una producción de 280.000 toneladas de cobre anuales.

La administración de la sociedad mixta debe emplearse a fondo para persuadir a los trabajadores y a sus familias, quienes ya superaban las 12.000 personas, acerca de las ventajas de trasladarse a la ciudad y ser propietarios de sus viviendas. La administración asesorada por sociólogos indaga las motivaciones profundas de las resistencias, y establece que las únicas dispuestas al cambio son las esposas de los trabajadores, que arriesgando su condición presente, perciben que la ciudad les brindará mejores oportunidades educacionales y laborales a sus hijos. Ellas aceptan, y por ahí empiezan a superarse las reticencias de trabajadores y dirigentes sindicales,

quienes acuerdan con la empresa no sólo soluciones habitacionales, sino una completa gama de inversiones en Rancagua en educación, salud, deportes y recreación, y otras que les garanticen acceso exclusivo para ellos, en la forma como se había acostumbrado en el campamento, (Egaña, 2002).

En 1971 la totalidad de la propiedad de la empresa pasa a manos del Estado de Chile, al aprobar el Congreso Pleno la iniciativa del Gobierno de la Unidad Popular de nacionalizar las grandes compañías de cobre. En este período Sewell ya ha sido parcialmente evacuado con el traslado de las familias a Rancagua. Sus sectores y sus edificaciones experimentan cambios, tanto en sus designaciones como en sus destinos de uso.

El 1º de septiembre de 1972 entró en funciones el Pique C y el túnel Teniente 8, obras de gran importancia y magnitud contempladas en el Plan de Expansión, las que permitieron el traslado del personal mediante un tren subterráneo en la mina y un ascensor que lo llevaba a Sewell. Representó gran ahorro de tiempo en los traslados y evitarle a los trabajadores atravesar todo Sewell para abordar el antiguo tren que tanto demoraba en llegar a destino, (Drago, 1988:196). Este adelanto fue notable, sin embargo significó restarle vida y actividad humana al campamento.

En 1979 cierran las cajas pagadoras en Sewell (Baros, 2000:576-587), centro de una de las actividades más características de sus rutinas y que congregaba largos contingentes de trabajadores en cada una de las fechas indicadas en el calendario de pagos.

Reducción y demolición (1979-1998)

El Teniente pasa a ser una División de la nueva Corporación del Cobre de Chile (CODELCO – Chile) creada en 1976 durante el Gobierno Militar, (Baros, 2000:588).

El proceso de reducción, demolición y enajenación de materiales se acentúa, ya que se ha decidido poner término a la existencia del campamento como tal, basándose en consideraciones de carácter económico y que señalan los elevados costos involucrados en su mantención.

El 15 de marzo de 1980 se había efectuado el último viaje del ferrocarril, recorriendo por vez postrera el trayecto desde La Junta hasta el Patio de Rancagua. A partir de entonces Sewell se convierte en una ciudad-dormitorio para el personal de contratistas, llegando a albergar 5.000 personas en las edificaciones aún no demolidas. En 1994 el Ministerio Secretaría de la Presidencia (D.S.Nº179-16.11.94) declaró "Zona Saturada" a un área de 120.000 Hás., en torno a Caletones, dentro de la cual queda Sewell.

En diciembre de 1998 debe evacuarse a estos trabajadores de contratistas, al establecer la Corporación Nacional del Medio Ambiente (CONAMA)(D.Nº81-12.05.98) un plan de descontaminación para el área de Caletones, en la que queda inserto Sewell, y que prohíbe pernoctar en él.

En este período, el panorama en lo que había sido una pujante, acogedora y vivaz ciudad de montaña, adquiere características de pueblo con evidentes muestras de abandono y destrucción.

Monumento Nacional (1998 a la fecha)

(La propiedad de la empresa permanece en manos del Estado).

Ante la rápida e inminente desaparición de Sewell se levantaron voces que clamaban por lo que estimaban la pérdida de un bien patrimonial de primer rango para la Nación.

Ya en 1976 se había iniciado el Informe Técnico IG-4836 al interior de El Teniente, a cargo del arquitecto Luis Gómez Lerou, el cual terminado en 1978 proponía salvaguardar Sewell. Paralelamente, el arquitecto Alberto Collados Baines propiciaba públicamente en la prensa la idea de que esa localidad fuera declarada Monumento. Ambas iniciativas se inspiraban en una visión patrimonialista, y enriquecían desde el ámbito de la cultura un tratamiento que sólo había recibido consideraciones de carácter económico.

El 27 de agosto de 1998 el Ministerio de Educación, con la anuencia de Codelco declaró Zona Típica al Campamento Sewell, incorporando a este Monumento Nacional las instalaciones que habían subsistido, (Gómez, 2002:5-9).

Hoy, otros distintos fines a los que dieron origen al campamento de Sewell, los han sustituido, y harán posible su conservación para mostrar y enseñar a sus visitantes qué bizarros valores humanos se compartieron en esas laderas, muros, escaleras y techos.

Valores de índole inmaterial, que encierran anhelos y realizaciones humanas, no exentas de episodios épicos y que escribieron capítulos de renglones aún.

2.- Estructura organizacional, estructura social y emplazamiento de las edificaciones.

Debido a la escasez de terreno, a su inclinación y buscando la empresa un óptimo aprovechamiento de los recursos, Sewell exhibe un desarrollo concentrado y compacto, en que la economía y eficiencia fueron máximas rectoras de ese proceso. Las instalaciones industriales, residenciales, de equipamiento y servicios ocuparon entrelazadamente la superficie de la montaña en su emplazamiento.

Desde los inicios las casas fueron diferentes en cuanto a superficie, servicios y ubicación dentro del campamento, según se tratara de los distintos niveles de trabajadores. De alguna manera la estructura jerárquica de la empresa quedó

plasmada en el cerro, exhibiendo distintos emplazamientos y calidad de las viviendas según la posición que su ocupante tuviera en ella.

La distribución espacial de las habitaciones tuvo su correlato en las demás instalaciones, tales como los clubes sociales, el autocarril y otras que también seguían un patrón de diferenciación para frecuentarlas o utilizarlas, según el nivel que el trabajador y su familia ocuparan en la Compañía.

El campamento reprodujo la estructura de la sociedad chilena en sus diferentes épocas, agregando en sus inicios la presencia del ejecutivo norteamericano, quien con el tiempo se fue asimilando y compartiendo sus espacios con los profesionales y ejecutivos chilenos, incorporados a los niveles superiores de la organización. La diferenciación social del país así reproducida, se acentuó al agregársele por una parte la formalidad característica de toda estructura organizacional, y por otra, la poca disposición de espacio físico que conllevaba una alta densidad poblacional, con frecuentes interacciones en una urbe de escala reducida.

3.-El medio ambiente, el aislamiento y la autarquía

El lugar escogido por W. Braden para instalar el molino y luego el campamento se encuentra a 2.134 metros sobre el nivel del mar, al interior de Graneros, en la Cordillera de los Andes. Es la primera empresa de su género que se establecía en los Andes chilenos, dispuesta a enfrentar lo desconocido, y sin contar con elementos adecuados para emprenderlo. El lugar se caracteriza por los crudos inviernos, con nevadas y temporales que contribuyeron a dejar aún más aislado el lugar, que ya lo era por la distancia a las ciudades del valle, y por lo difícil de sus accesos.

Su primera conexión consistió en una huella para carretas, la cual fue reemplazada por el ferrocarril a partir de 1917 que llegaba hasta la Junta, y en los años veinte hasta Sewell mismo, (Baros, 1995:347).

A los riesgos propios de una faena minera, siempre altos por tratarse de trabajos subterráneos con empleo de explosivos, Sewell fue amenazado por las inclemencias climáticas, rodados de piedras y barro, y aludes de nieve que cobraron muchas vidas. Los riesgos de incendio constituyeron también una constante preocupación, al coexistir instalaciones industriales con habitaciones construidas con muchos elementos de madera.

La fotografía de Sewell nevado e iluminado de noche, tomada desde el cerro de enfrente, infinitamente reproducida, fue y sigue siendo un icono que suscita identidad, no sólo a la comunidad del campamento, sino a todo El Teniente.

Si bien la altura de Sewell no provocaba "puna" (mal de altura), lo escarpado del terreno hacía que la ascensión por las escaleras fuera lenta, paso a paso, y con la respiración entrecortada.

La escalera como elemento urbano de vinculación característico de Sewell, marcó su forma de vida en muchos aspectos. Fue lugar de encuentros, de distracción, de paseo de los recién casados. Los camilleros que trasladaban enfermos eran expertos en hacerlo a gran velocidad, compensando las inclinaciones del terreno, y los obstáculos que representaban los escalones.

El aislamiento que la geografía y los difíciles accesos impusieron a Sewell, determinaron también largos sistemas de turnos de trabajo, que contemplaban bajadas cada 15 o más días a la ciudad. Obtener "pases" para el ferrocarril era un preciado bien por parte de los trabajadores y sus familias. Fue también una de las mayores dificultades que no favorecía la permanencia del personal en la compañía, ya que muchos, luego de un tiempo y a pesar de los incentivos de todo orden, optaban por renunciar.

Estos factores, más otros de naturaleza económica y tributaria, configuraron una orientación de la empresa hacia una casi completa autarquía. En Sewell se producían no sólo los insumos más importantes para las faenas, como el agua, la energía eléctrica, los ladrillos, la madera, sino también otros bienes y servicios de naturaleza muy distinta tales como medicamentos en su hospital, la ingeniería de proyectos y hasta ataúdes en sus carpinterías.

Consecuente en esta política la empresa adquirió una hacienda al interior de Coya donde criaba ganado vacuno para abastecer de leche y carne a sus campamentos. Los animales en grandes acopios para aprovechar al máximo el transporte, eran conducidos en trenes hasta Sewell, desembarcándolos en corrales habilitados en el sector de la Junta, y sacrificados en el matadero que allí existió, vecinos a instalaciones no menores de bodegas para almacenar el forraje destinado a vacunos y caballos, los que debían mantenerse vivos a la espera de ser faenados, antes de que se dispusiera de los adelantos de refrigeración para conservar carnes y alimentos.

Esta orientación autárquica hizo que la cultura de la empresa y los habitantes de su campamento se fueran haciendo auto-referentes, con una clara conciencia de vivir en una comunidad capaz de bastarse a sí misma, con claras diferencias y ventajas en su forma de hacer las cosas respecto del resto de la sociedad chilena. La autarquía no sólo se verificó en el dominio de lo material, donde todo lo que no podía o no convenía ser importado de EEUU, era producido o fabricado por la compañía, sino que abarcó también las dimensiones humanas, referido al tipo de hombre que era necesario formar para desempeñarse adecuadamente y a la medida de las exigencias de las faenas. La empresa Braden desde sus inicios invirtió grandes sumas de dinero y esfuerzos de gestión en el entrenamiento y capacitación de su personal, llegando a formar especialistas que sólo tenían su referente de competencia y desempeño en su propia organización, cual fue el caso del llamado "Técnico Braden".

4.- El origen de la fuerza de trabajo y el cambio cultural

El origen de los trabajadores de El Teniente, y por varias generaciones, el de los habitantes de Sewell, fue la zona rural, no sólo la más cercana de la, hoy, Sexta Región del país, sino de un ámbito geográfico mucho más amplio que abarcó desde el Norte Chico hasta Valdivia por el sur. Su llegada se debió a diversas razones: algunos por propia iniciativa; otros atraídos de manera intencionada por sistemas sui-generis de reclutamiento establecidos por la Braden; y otros más tarde en la historia del campamento, por insinuación de parientes que ya se habían establecido allí.

Los primeros que llegaron eran individuos pobres, en su gran mayoría mañosos y supersticiosos, que tuvieron que ser acogidos para que aprendieran paso a paso y con enorme paciencia todo lo relativo a su nuevo trabajo y forma de vida, (Baros,1995:393).

Ser trabajador de El Teniente y habitante de Sewell cambió profundamente su vida y sus hábitos económicos, llevándolo a convertirse en un operario poseedor de una calificación técnica que lo habilitaba para desenvolverse propiamente en su nueva condición. Su despreocupación e ignorancia sobre labores mineras, así como su desprotección física lo dejó muy expuesto, en un escenario natural hostil con actividades de mucho peligro. Al principio sobrevivió sólo el que tenía suerte. Era porfiado, tímido, no entendía o desobedecía toda instrucción sobre la faena, haciéndola a medias o nada bien, (Baros, 1995:159).

Al incentivo en dinero le seguirán después una creciente y completa gama de beneficios destinados a satisfacer la mayoría de las necesidades de los trabajadores.

Otra de los mecanismos para atraer operarios a los campamentos fue el llamado sistema de "enganche". Estaba a cargo de sujetos, los "enganchadores", que dotados de ingenio y poder de convencimiento recorrían a caballo campos, pueblos y especialmente sus bares, donde se ganaban la simpatía de los clientes pagando sus consumos. Les hablaban de El Teniente y los embarcaban en vagones de ferrocarril hasta Rancagua, donde cobraban una comisión por cada hombre intermediado. Este sistema operó desde la década de los veinte y hasta la mitad de los años cuarenta, en que ya había perdido efectividad, al requerirse otro tipo de hombre en las faenas, y debido a su reglamentación en la legislación del trabajo promulgada en 1948, (Baros,1995:71).

Mientras los "enganches" funcionaron, resolvieron los problemas de reclutamiento masivo que la empresa requería constantemente, dada la elevadísima tasa de éxodo que tenía este tipo de colaborador. No obstante ello, le creó a la Braden no pocos conflictos con los propietarios agrícolas, al verse estos desprovistos de mano de obra por un mecanismo que, sistemáticamente, fue abarcando áreas más extensas y lejanas a Rancagua.

El alejamiento de los trabajadores se vio favorecido por la inexistencia de períodos prolongados de vacaciones con anterioridad a 1940, y fue especialmente notorio para la época de las cosechas en los campos, tiempo propicio para retornar a ellos, (Baros, 2000:97).

Hacia 1945 cobró importancia una forma más impersonal y moderna de reclutamiento, consistente en considerar a las personas que se presentaban por propia iniciativa a las oficinas de Braden en Rancagua. Coetáneamente, operaba el sistema de "pase", o permiso para abordar el ferrocarril por parte de un postulante, presentado por un hermano o amigo, y que debía ser firmado por un jefe o superintendente. Con el tiempo y por acuerdo de la administración con los sindicatos, se fueron agregando condiciones a la contratación: primero, preferir a los que se habían desempeñado en calidad de temporales en la empresa, y más tarde, privilegiar a los hijos de los trabajadores, (Baros, 2000:73).

Anotamos que un sistema tan estratégico por sus consecuencias, cual es la forma como una organización incorpora nuevos miembros, experimentó cambios en el tiempo, evolucionando de sistemas masivos y poco elaborados técnicamente, a otros que, contemplando algunos elementos de impersonalidad y objetividad, nunca han dejado de tener rasgos propios de una cultura tradicional, en la cual la relación cercana como es el parentesco o el conocimiento íntimo de una persona son requisitos para ingresar, incluso oficialmente incorporados a las políticas de la empresa. Las consecuencias de ello en una comunidad que reside en un campamento no pudo sino haber contribuido a reforzar lazos muy primarios y fuertes entre sus miembros, los cuales se entrelazan y confunden en los roles de trabajador, habitante de Sewell, vecino, pariente o amigo.

Entre los fallecidos en el incendio de 1945 hubo 10 trabajadores que habían nacido en los campamentos de la empresa, prueba de que las generaciones de miembros empezaban ya a reemplazarse a sí mismas con personas ligadas por lazos de parentesco, tendencia que se incrementa con posterioridad, (Baros2000:74).

Es a raíz de esta tragedia que remece hasta sus cimientos a la Braden Copper Company y a sus trabajadores, que se emprende uno de los mayores desafíos de gestión, que se traducirá en un cambio cultural profundo y exitoso. Este proceso de cambio parcial, gracias a su visibilidad y evidencia sirve para ilustrar uno más complejo que abarcó a la mayoría de los ámbitos de la vida de esa comunidad.

Con la incorporación del ingeniero norteamericano Stanley Jarret se inaugura una nueva forma de entender y practicar la seguridad en las operaciones, en el ferrocarril, en los campamentos y en todo recinto de la empresa. El sustrato cultural del cual esta mudanza parte es muy poco funcional y proclive a la misma.

El cambio fue producto de muchas acciones muy bien coordinadas y llevadas a cabo, las cuales apuntaron al trabajador y comprendieron a las esposas e hijos, quienes residiendo en el campamento también estaban expuestos en las inmediaciones de instalaciones industriales. Sin embargo, lo más incidente, es que ellos se

transformaron en vehículo de transmisión y refuerzo de las nociones de seguridad aprendidas hacia sus padres y vecinos.

Casi nada quedó de la mentalidad del campesino convertido en minero que en complicidad con su "gancho" (compañero-amigo de trabajo) se hacía cortar falanges de sus dedos para cobrar la indemnización que pagaba la empresa por las partes del cuerpo perdidas en un accidente del trabajo. Tan poco aprecio y respeto por el propio cuerpo y hasta por la vida de uno y de los demás era el rasgo cultural que allí se tenía.

Sewell, testigo de la tragedia de "El Humo", que vio descender por sus escalas 355 ataúdes de mineros que se embarcaban en el ferrocarril para descansar en el Cementerio N°2 de Rancagua, fue una suerte de crisol social, en que se gestó un emblemático cambio cultural. Para la población de Sewell traumatizada por una tragedia, la seguridad, de palabra e imposición empresarial se tornó en valor social y práctica cultural.

5.- La cultura y sus valores

Sewell y su forma tan peculiar de urbanismo ofreció un ámbito físico donde se plasmó una cultura propia y distintiva. Entendemos por cultura, un conjunto de valores, conocimientos y percepciones comunes e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de una comunidad de personas, que operan en forma inconsciente, que han permitido y permiten resolver problemas y son transmitidas a los nuevos miembros, (Schein, 1985).

Se describen a continuación algunos de estos elementos de la cultura sewellina, configurados en el transcurso de su historia.

La eficiencia y el éxito

Estas finalidades están presentes desde el primer momento en que W. Braden decide crear la empresa y construir lo necesario para producir cobre en la montaña. El y su equipo de connacionales eran:

..."representantes del momento histórico de su país y del prototipo del norteamericano de aquella época. Geopolíticamente, Estados Unidos ya proyectaba (conscientemente a nivel estatal) una ocupación de países pequeños de la Cuenca del Pacífico, entendida como penetración económica con tecnología y recursos unidos en un contingente humano en expansión; finanzas caracterizadas por el auge de empresas privadas con accionistas sin obligación de comprometer dineros personales, coincidente con un período de industrialización sediento de cobre en etapa de preguerra mundial, y por último individuos

ansiosos de cumplir el ideal colectivo norteamericano de hombre ganador, que surgido de la nada llegaría a un país exento de impuestos con un elevado salario ganando un buen pasar de por vida, hasta convertirse en millonario, si se lo proponía”, (Baros,1995:205).

Este ideal se plasmó en formas muy eficientes de ir resolviendo los innumerables problemas y desafíos que una empresa muy compleja fue deparando. Los norteamericanos fueron creando una escuela entre sus colaboradores chilenos, incentivándolos para aprender nuevos oficios, adquirir conocimientos, reconociéndolos con incentivos materiales e inmateriales cuando lo lograban, y creando una valoración compartida de lo importante que es hacer “bien las cosas” y progresar gracias a ello.

Fue y ha sido una característica de esta cultura el enorgullecerse de haber sabido superar difíciles desafíos, tener la capacidad para seguir enfrentándolos y auto considerarse en mejor posición que otras comunidades y organizaciones para hacerlo. Entre variadas manifestaciones de esta creencia fundamental estuvo también el convencimiento de que Sewell, a pesar de sus limitaciones, fue una especie de urbe modelo, un lugar donde gustaba y se añora vivir.

El valor de la vida

La vida humana estuvo seriamente amenazada en Sewell por una pléyade de factores vinculados a un medio físico pleno de riesgos, a un clima severo especialmente en los inviernos, a una faena de las más riesgosas entre las actividades laborales, y a condiciones de salud para una población numerosa, en los comienzos alejada de centros hospitalarios, y que en su mayoría no tenía hábitos de higiene.

Puede llamar la atención que habiendo sido Sewell una ciudad con población significativa, y lugar de numerosos fallecimientos, no contara con un cementerio para enterrar y conmemorar a sus muertos. Hay constancia que la empresa elevó solicitudes a las autoridades en orden a construir camposantos en sus campamentos que no llegaron a concretarse. En Sewell sólo se sepultaron no-natos y criaturas de muy breve existencia.

Desde temprano en la historia de Sewell hubo acciones significativas para preservar la vida de los trabajadores y de los pobladores del campamento.

Los exámenes preventivos y la amplia cobertura médica para los trabajadores y sus familiares crearon una conciencia de valorar y preocuparse por la salud en la población, que fue privilegiada en las reivindicaciones sindicales, erigiéndola en condición de primer rango al llevarse a efecto la “Operación Valle”: contar con semejante nivel de prestaciones en Rancagua.

La prevención y restablecimiento de la salud humana llegó a tener una valoración social muy arraigada en el hombre y la mujer de Sewell, exhibiendo coberturas de salud propias de ámbitos de elevado desarrollo económico-social.

La moralidad

La observancia de reglas morales de convivencia tanto en lo público como privado fue un problema a resolver para la administración del campamento y también un objetivo explícito de su política empresarial. Debían generarse condiciones tales que permitieran una vida de comunidad respetuosa de los demás, y que eventuales conductas desviadas de las reglas morales básicas no pusieran en riesgo el modelo de residencia adecuado a un campamento densamente poblado por seres humanos de diferentes condiciones educacionales y sociales.

La administración puso los acentos en dos aspectos: la institución del matrimonio como base de la familia, y la prohibición del alcohol. Los encargados de hacer cumplir sus preceptos fueron los Serenos, cuerpo de control interno que, dotado de amplias facultades y a veces con demasiado celo funcionario, supervigilaba a las personas. Acusados con frecuencia de invadir la esfera privada de la vida, no gozaron de popularidad entre los sewellinos, (Baros, 2000:389).

En 1917 la Compañía exigió que los matrimonios exhibieran el certificado del Registro Civil como condición para disponer de una casa en el campamento, (Fuenzalida, 1919:101). Años más tarde, los Serenos vigilaban los recodos y escondrijos de las escaleras, lugares donde acudían parejas para disponer de alguna intimidad, las cuales, si sorprendidas reiteradamente, eran conminadas a casarse.

La prohibición de introducir alcohol y consumirlo fue la otra tarea que los Serenos debieron llevar a cabo, dada la declaración de Ley Seca en el campamento.

En términos globales y como reflejo de una cultura con estos rasgos "moralistas", propugnada y controlada por la administración, Sewell, aún contando con una población numerosa, registró bajísimas tasas de delitos, siendo el respeto a los niños y a las jóvenes una característica de su forma de convivencia.

La tolerancia

Así como la vida privada de las personas y las familias tuvieron restricciones en el campamento, hubo allí una tolerancia muy amplia hacia las confesiones religiosas, ideologías y militancias políticas. La Braden desde un comienzo no se inmiscuyó en estos aspectos de la vida de la comunidad, aceptando a todo aquél que se sometía al trabajo, cumplía con sus obligaciones y respetaba los reglamentos de la empresa. Lo mismo ocurría en materia religiosa, tal como lo expresaba de manera muy reveladora un empleado de la época: "Aquí no hay más Dios que el cobre", (Fuenzalida, 1919:128).

Existían en Sewell una iglesia católica, una iglesia evangélica y grupos masónicos. El 14 de mayo de 1927 fue instalada en el campamento la Logia Andes N°20, con 43 miembros fundadores, entre los que se contaba una mayoría de extranjeros. Utilizaban para sus ceremonias el antiguo gimnasio, el cual era decorado con los símbolos rituales para tales efectos. Los partidos políticos, incluidos el Socialista y el Comunista,

declarados opositores y críticos de la compañía norteamericana, disponían de locales en el campamento, facilitados por la empresa, donde funcionaban sus sedes.

Este espíritu de apertura y respeto a las más diversas maneras de pensar, estuvo internalizado en los habitantes de Sewell, quienes practicaron de manera muy concreta el valor de la tolerancia, lo cual facilitó la convivencia en la armonía de la diversidad dentro de sus límites urbanos.

La calidad de vida y la educación

Sus habitantes llegaron a gozar de estándares de vida muy elevados, los cuales no encontraban parangón en el país. La empresa asumió desde los primeros años tareas que trascendían las operaciones productivas, destinadas a satisfacer de la manera más amplia y completa las diversas necesidades individuales y sociales de sus trabajadores y familias.

Los trabajadores, y en especial sus esposas, otorgaron carácter de bien muy apreciado culturalmente a la educación de sus hijos, identificando en ella el nexo que les permitiría mantener y superar la condición social de sus progenitores. Este proceso fue de temprana emergencia en el campamento, el mismo que con algún desfase se verificaría en el país y en varios países de América Latina, que vieron por esta vía emerger y consolidarse a una numerosa clase media.

Esta aspiración, recordamos, fue de importancia clave en el transcurso de la "Operación Valle".

La solidaridad

El minero de Sewell se mostró solidario, como suelen hacerlo la mayoría de los sectores del país en caso de catástrofes, y al convocarse campañas de ayuda masiva a los necesitados. Concurrió de manera generosa a ellas, y con orgullo de las sumas que eran capaces de reunir, dado su número y nivel de ingreso, asociando su donación a su terruño y al nombre del campamento.

La solidaridad como valor cultural tomó también formas institucionales peculiares, no sólo a través de los cauces sindicales, sino también mediante otro expediente no controlado por esos gremios. Fue el caso de las históricas "Mutuales", agrupaciones de trabajadores de un mismo departamento en su origen, y que más tarde aceptó miembros de otros, a sola condición que aportaran la cuota de reglamento. Su finalidad consistía en disponer de un fondo que permitiera efectuar préstamos de auxilio a sus socios, y entregarles un significativo aporte en caso de accidente, muerte o retiro de la empresa.

La racionalidad

Los primeros habitantes de Sewell, junto con su indumentaria de hombres de campo, eran portadores de una serie de creencias y explicaciones de cómo funcionaba el mundo. Uno de esos componentes valórico-culturales fue el fatalismo, o forma de pensar que consiste en atribuir a fuerzas desconocidas e incontrolables para el hombre, el destino, el éxito o el fracaso en una empresa, y hasta explicar la muerte trágica de la propia persona en esos términos. Tales pensamientos se acompañan de un conjunto de supersticiones que atribuyen nexos mágicos a la concatenación de acontecimientos, los cuales sin conexión lógica entre sí, generan presagios y atribución de causas de naturaleza mítica a los hechos. En este trasfondo cultural, provisto de estos componentes supersticiosos, debió trabajar el supervisor, y lentamente ir introduciendo una forma basada en la razón para interpretar el mundo y su acontecer.

Con los años el esfuerzo de capacitación desplegado y el mayor nivel educacional de los trabajadores fue cambiando su cultura, e incorporando elementos de racionalidad, más funcionales a la eficiencia requerida por una organización compleja y moderna. Ilustrativo de este proceso, en que ha cambiado una explicación de cómo funciona el mundo, es la declaración de un trabajador que señala: "nadie se quiere accidentar, no existe la mala suerte, los accidentes no son casuales, sino actos inseguros", (Baros, 2000:356). Así, los portadores de esta nueva forma compartida de mentalidad, se consideran a sí mismos como actores y responsables de lo que acontece en sus vidas, y labradores de su propio destino.

El tradicionalismo

Si bien el campamento y sus formas de vida experimentan una evolución apreciable, encontrándose mundos culturales muy diferentes que van configurando una comunidad que incorpora por necesidad funcional muchos elementos de modernidad, subsisten en él otros componentes de una clara impronta tradicional.

En la relación paternalista entre la administración y sus trabajadores, éstos encontraron en ella una imagen familiar y muy reconocible de aquella otra, propia de las zonas rurales, y de equivalencia funcional: el hacendado o patrón. Esa imagen del "pater", va evolucionando en el imaginario del campamento hacia una figura aún más acogedora y comprensiva, al hacerse familiar el identificar a la empresa como "la mamá Braden", y posteriormente "la mamá Empresa". Ni los mayores conflictos laborales ni las más arduas reivindicaciones sindicales consiguieron modificar estas representaciones tan arraigadas, que atribuían a la empresa el rol siempre providente, cuan madre generosa, cuyos recursos no conocerían extinción.

Es de señalar como otro rasgo de tradicionalismo en la cultura, la práctica ya comentada de reclutar preferentemente como nuevos trabajadores a los parientes e hijos de ellos. La convivencia cercana entre el jefe y el trabajador en la faena, y su vecindad física en el campamento permitió al primero conocer a la familia del trabajador, a sus hijos, lo que facilitó sancionar como política el preferir su contratación. Esta forma de convivencia es propia de zonas rurales, en que todos los

miembros de la comunidad se conocen, definiendo un conjunto de relaciones muy personales, de carácter primario. Al reemplazarse trabajadores por hijos de trabajadores fueron sucediéndose sewellinos por hijos de sewellinos en el campamento, afianzándose una cultura transmitida no tan solo por la empresa, sino por la familia, por los vecinos, los sindicatos y toda una comunidad que había compartido una situación muy peculiar de vida, y que tendía a preservar.

6. El intercambio cultural

Desde los primeros tiempos la Compañía Braden en la persona de sus ejecutivos, tuvo como finalidad explícita de sus actividades empresariales provocar cambios culturales entre el personal que se incorporaba a las faenas, como se desprende de las finalidades que perseguía el Welfare Department.

Los instrumentos para dinamizar los cambios en la dirección deseada fueron muchos, pero especialmente dignos de destacar por su eficacia, cabe mencionar: la incentivación económica como recompensa al desarrollo de las conductas requeridas en las faenas; el sistema de entrenamiento industrial para el recién incorporado, el cual era enseñado por una especie de "tutor" mientras duraba todo el período de familiarización inicial con las labores; y por la emisión de un conjunto de reglamentos y normas para los trabajadores y para los habitantes del campamento, verdadera legislación de generación y aplicación local. Ella regía y ordenaba la vida en comunidad y sancionaba con diversos grados de severidad, desde el dar a conocer públicamente alguna contravención hasta el término de la relación laboral, con el consiguiente desalojo de la habitación ocupada por el infractor.

Los cambios y la adaptación experimentada por el campesino que había emigrado buscando mejores condiciones de vida representaron tantas diferencias a su modo de vida, que en las primeras décadas fueron muy significativos los procesos de cambio fallidos. Prueba de ello fueron las elevadas tasas de rotación en las faenas, hasta del 75%, (Fuenzalida, 1919:80).

En la primera década de existencia de la Braden residían en el Mineral 360 extranjeros, los que representaban el 2,6% de su población (Fuenzalida, 1919:99). Con los años, los norteamericanos optaron por incorporar chilenos a los cargos de responsabilidad, entregándoles el rango y los beneficios correspondientes, y asignándoles viviendas en la Población Americana de Sewell. En los años sesenta, el número de extranjeros era de 80 en la empresa, disminuyendo como puede apreciarse, significativamente su número. Esta sustitución indica también un proceso de incorporación del profesional y técnico chilenos a la cultura norteamericana, asimilación de su estilo de administrar y de sus hábitos de vida. En el ámbito social una de sus manifestaciones más características ocurrió en la práctica del golf en el Country Club de Coya, teniendo su equivalente en el *bowling* (palitroques), a nivel de empleados y obreros.

Se aprecia que el aislamiento, la mutua predisposición entre jefe y subordinado, y una acentuada vocación pedagógica acompañada de actitudes paternas, constituyeron poderosos vehículos de inculturación, y sólidos fundamentos para el vínculo paternalista que caracterizaría por décadas a esta relación.

El trabajador chileno respetó a su jefe, ya que su estilo de dirección era de presencia en el terreno, soportando los rigores climáticos, los riesgos y las emergencias a la par con sus operarios, e instruyendo con conocimiento de causa los cursos de acción a seguir. Esa admiración se cimentó además en su preocupación por las necesidades de orden humano y de convivencia en el trabajo, que se manifestaban en compartir un café, o en regalar materiales que habían sido reemplazados por nuevos.

El extranjero hizo escuela en valorar la disposición para el trabajo de la persona y no tanto su nivel educacional. Incentivó con dinero los rendimientos, pero también reconoció a quienes se destacaban mediante un sistema de ascensos y promociones, basado en los méritos de cada cual, sin mezclarlos con favoritismos y otras consideraciones de tipo personalista.

El incentivo económico como premio al trabajo y como elemento propio de una cultura puede encontrarse en otras dimensiones de la vida del campamento, tales como la función de bomberos y el trabajo infantil, ambos influidos por la cultura norteamericana.

Sabido es que en Chile el trabajo de los bomberos se efectúa ad-honorem, siendo un cuerpo de voluntarios. En Sewell no lo fue, ya que la administración consideró que si bien cooperaban gratuitamente en esas tareas, su colaboración debía ser recompensada económicamente, recibiendo una bonificación extraordinaria y siendo el único servicio de bomberos remunerado del país.

Siguiendo también las pautas de vida de EEUU proclives a hacer que los niños se valgan por sí mismos desde temprana edad, la empresa autorizaba y reglamentaba fuera de las horas de escuela el trabajo de los niños en labores de reparto, como canasteros o boleteros del teatro, (Baros, 1995;403).

El lenguaje, componente central de toda cultura, se desarrolló en Sewell con rasgos propios, denotando con términos y expresiones las particulares condiciones de vida que allí existieron. Además de los términos del inglés y sus deformaciones, se acuñaron una gran cantidad de expresiones tomadas de la vida rural y que se utilizaron para aplicarlas a objetos y situaciones de la mina o del campamento, tales como los tipos de minerales, las maquinarias, las personas o los objetos de consumo, (Fuenzalida,1919:99)¹.

¹ El chancador era "el chancho"; un tipo de mineral con manchas rojas se le puso "ojo de gallo"; a la electricidad, "burro de fuerza", y a la leche condensada, "la vaca de lata".

La composición mixta de esta cultura fue amalgamándose en el transcurso de los años, y como es propio de estos procesos, de manera paulatina y casi inadvertida para sus actores.

Hubo influencias mutuas, en que el extranjero mediante la convivencia y el trato humano adquirió pautas de conducta y mentalidades propias de Chile, y el nacional, además de estos canales de aprendizaje cultural, las tuvo producto de una labor de empresa, deliberadamente diseñada para inculcar hábitos, destrezas y valores compatibles con el logro de los objetivos de producción.

Sin embargo, en el proceso son discernibles intencionalidades que van más allá de una labor pedagógica meramente instrumental a la producción. De manera análoga a lo que expresó el ingeniero que investigó la tragedia de El Humo por encargo del Gobierno, al evaluar todo lo hecho con posterioridad por la empresa, señalando debe suponerse una conciencia humanitaria que se adelantó a la presión oficial hasta excederse en la prevención, (Baros, 2000:356), así también debe concederse tal explicación a lo obrado en lo educacional, la capacitación y en muchos otros dominios por la administración de la empresa.

7.-El espacio físico, lo privado y lo público.

La edificación de habitaciones para los trabajadores en Sewel estuvo seguida por reglamentos para su uso emitidos por la administración, la que estableció también los controles para su cumplimiento, configurándose una situación de tornar diferente el acto de habitar respecto de hacerlo en otros contextos urbanos o rurales.

Las casas habían sido diseñadas en EEUU, y la realidad social y cultural de la familia chilena no siempre fue compatible con los supuestos que tal concepción espacial había asumido. Pronto surgió la presencia de una familia extendida, que incorporaba parientes a la vida en común, o que disponía de personal doméstico, de mascotas, o habilitaba en alguna de las dependencias de la casa un pequeño negocio. Para muchos de estos fines se requería alterar la distribución interior. Los reglamentos prohibieron todos estos actos, salvo autorización excepcional y expresa.

Los Serenos, a cargo del control del cumplimiento de estas normas, en la práctica redujeron los espacios privados de las viviendas al estar dotados de atribuciones para inspeccionar, dándoles el carácter de semi-públicos, y haciendo más estrechos los ámbitos de intimidad que habría dispuesto una familia en cualquier otro lugar del país.

La prolongada convivencia de un grupo numeroso de familias en un mismo piso por largos años y con poca disponibilidad de espacio, estructuró en el campamento una situación en la que cada familia nuclear perdía un poco su identidad al confundirse con un grupo más extenso de habitantes del piso, en que todos interactuaban con mucha frecuencia, generándose lazos afectivos primarios muy peculiares. Tal ecología humana del habitar hizo surgir mujeres líderes en los pisos, que con frecuencia solucionaban

problemas de convivencia diaria, conyugales y otros de diversa índole, sirviendo a veces de nexo con los encargados de la administración cuando la situación pasaba a mayores.

Estos grupos estaban integrados primordialmente por las mujeres y los hijos, ya que los padres se ausentaban durante los turnos.

Las mujeres de los trabajadores guardaban gran similitud con sus maridos en sus formas de pensar, de expresarse y en sus temas de conversación, (Baros, 2000:532). A no dudar ello se debía a que estaban sujetas a los mismos factores de influencia e información que sus cónyuges en el universo compartido del campamento.

Contrariamente a lo que ocurre en la población del país, en Sewell los hombres eran más numerosos que las mujeres. La escasez de viviendas para familias hizo que muchos hombres casados residieran en calidad de solteros allí. Registros de 1969 indican que de 3.832 hombres casados, sólo vivían con sus familias 1.496 trabajadores, situación que generaba inquietud por sus esposas, tanto entre los que las habían dejado en el valle, como entre los que lo hacían junto a ellas en el campamento, (Huneus,1974:75).

La cercana, estrecha y frecuente interacción entre los hijos de los trabajadores fomentó el surgimiento de generaciones con una cosmovisión profundamente marcada por la realidad del campamento, muy ajena y distinta a la del mundo exterior, máxime en épocas en que los medios de comunicación de masas no tuvieron el desarrollo ni la influencia que adquirirían décadas más tarde. Entre esos jóvenes se verificaron algunos matrimonios, que conformaron nuevas familias poseedoras de esa cultura que tan especial contexto urbano había ayudado a unir.

8.-La educación, las entretenimientos y las expresiones culturales

Sewell también fue en gran medida autosuficiente en brindar servicios educacionales a los hijos de sus residentes. Ya en 1919 existían escuelas fiscales gratuitas y subvencionadas por la empresa, una con 100 alumnas y otra para hombres con 200 estudiantes. Existiendo niños norteamericanos allí, funcionaba una escuela que seguía los programas de EEUU, impartiendo en inglés a 14 alumnos, y siendo la educación pagada por sus padres. Para los extranjeros funcionaba ya en esos años una biblioteca que recibía un importante número de revistas y otras publicaciones en inglés, (Fuenzalida, 1919:80).

Con posterioridad Sewell llegó a contar con una biblioteca pública modelo en su género. Junto con el crecimiento de la población se expandieron los recintos educacionales, creándose una escuela vocacional que enseñaba oficios básicos a hijos de trabajadores que por largos años pudieron ser incorporados, primero como practicantes y luego como trabajadores a la empresa, en otra manifestación de autosuficiencia.

Las diversiones jugaron un papel muy importante en este lugar. Muchas de sus actividades fueron protagonizadas por los propios sewellinos, pero también su capacidad económica y el apoyo de la empresa hicieron posible llevar los mejores espectáculos artísticos, circenses, musicales, de cine y teatro a sus recintos. Con el correr del tiempo se realizaban en el campamento reuniones masivas de sus habitantes con motivo de Fiestas Patrias, celebradas siempre con gran respeto, al igual que el 4 de julio, con desfile de las agrupaciones representativas de Sewell, aunando a todos en un ambiente de integración social.

La localidad contó con una infraestructura deportiva de primer nivel a pesar de la poca disponibilidad de terreno apto para su práctica. El deporte se incorporó a la cultura del campamento, siguiendo su población con gran entusiasmo las alternativas de las numerosas competencias que se efectuaban permanentemente. Protagonistas de estas actividades fueron los Clubes Sociales y Deportivos, estructurados por estratos ocupacionales (empleados y obreros) y por especialidades, tales como, mineros, buitrones, etc. Hubo siempre un gran número de actividades sociales y recreativas, siempre apoyadas y fomentadas por la administración, las que cumplieron la importante función social de distraer a los habitantes de una urbe reducida en tamaño, muy relacionada en todo aspecto a lo laboral, y aislada del mundo circundante que siempre ofrecía alternativas más diversas y atractivas. El campamento sin embargo, no fue sede de manifestaciones culturales más selectivas o refinadas, prefiriéndose el gusto mayoritario y más masivo por manifestaciones de la cultura popular.

Han sido variadas también las obras literarias que se inspiraron en las vidas de rica trama humana y social del mineral, y en especial de Sewell².

Las normas y la ley que hicieron de Sewell por muchos años el único distrito minero donde imperó la ley seca, le confirieron características especiales a sus formas de entretenimiento. La delimitación geográfica y la lejanía que lo enclaustraron, tuvieron su correlato en esta ley, dándole una condición de isla normativa en el país, afectando su vida social y su cultura. Esta norma fue vulnerada frecuentemente, y por todos los niveles, incluidos los más altos, autores y custodios por antonomasia de ella.

La ley seca incentivó comportamientos en los habitantes de Sewell que le agregaban ansiedad a la vigilia del turno de bajada en el tren a Rancagua, único nexo de unión con el resto del mundo y sus placeres. En esa ciudad se producían grandes desbordes en la satisfacción de los instintos, los cuales eran financiados con los dineros duramente ganados en la montaña, hasta llegar a límites de volver semi-desnudos a retomar el trabajo, ya que hasta las prendas de vestir eran empeñadas para seguir la diversión, (Baros, 2000:415). Rancagua tuvo en las manzanas del costado norte de la calle Millán, lugar de la estación del tren en el Patio de Rancagua, uno de los barrios rojos más grandes del país. Fue costumbre de los sewellinos divertirse allí, en una suerte de ritual que compensaba todas las renunciaciones que asumían en calidad de

² Las más conocidas de estas obras son: "Entre Montañas" (cuento) de Oscar Castro; "Mr. Jara", cuento en la obra "Cobre" de Gonzalo Drago; "Piedra y Nieve"; "Un Hombre por el Camino"; "Legamo"; "Sewell", basado en la tragedia del "humo"; "Mi Camarada Padre", traducido a varios idiomas, de Baltazar Castro; "Tiempo de Carretas en el Mineral El Teniente" de René Leiva, (Drago, 1988:214).

trabajadores y residentes de una ciudad en la montaña que los obligaba a disciplinas industriales difíciles de seguir, y que ofreciéndoles con prodigalidad gran cantidad de satisfactores, era mezquina en otros que les resultaban de prioridad.

9. El campamento y los conflictos sociales

En un marco general de cooperación, comprensión, respeto entre las personas y los grupos heterogéneos por nacionalidad, nivel educacional, nivel socio-cultural, posición jerárquica y sector de residencia en el campamento, que agregaba visibilidad a las diferencias, se verificaron conflictos, y a su vez operaron mecanismos ad-hoc para regularlos y así encauzar sus efectos más disruptivos para la convivencia.

Entre los factores que mayores consecuencias tuvieron sobre las características de los conflictos debe mencionarse la condición de propiedad de la empresa que tuvo siempre Sewell, y su aislamiento.

La Braden creó una ciudad en terrenos de su propiedad. En este emplazamiento no existió una institucionalidad municipal competente, como lo habría sido en cualquier otra localidad del país. Esta situación fue motivo de controversias, y es así como con ocasión del incendio en la mina en 1945, el Ministro en Visita designado para su investigación, recomendó un pronunciamiento del Parlamento sobre el proyecto de ley en trámite, que daba jurisdicción a las municipalidades sobre los campamentos mineros particulares, (Baros, 2000:253), iniciativa que nunca llegó a concretarse.

Las funciones municipales fueron entonces asumidas por la empresa, encargándose al Departamento de Bienestar, el cual a contar de 1956, pasó a llamarse Departamento de Relaciones Industriales, teniendo una sección especializada a cargo denominada Servicios Comunitarios.

Es entonces la estructura de la Compañía la que tiene por objeto desempeñar el conjunto de tareas que requiere una urbe, así como brindar las soluciones a los problemas que su funcionamiento depara. Se agregan así entonces estas funciones a las altamente especializadas dispuestas para acometer la producción. En este cuadro organizacional, todos los problemas relacionados con el habitar, tales como el funcionamiento de la vivienda, su calidad, desperfectos, servicios básicos o cualquier otro, son de responsabilidad de la administración de la empresa, que debe proveerlos con continuidad y de manera satisfactoria. Análoga situación se genera en otras dimensiones de la vida urbana como las recreaciones, el deporte, la educación, etcétera, en cuanto a un único proveedor posible: la empresa.

La situación así configurada, indica un elevado potencial conflictivo para un sistema que opera con tan alta superposición estructural, en el cual los oponentes en un conflicto originado en la esfera residencial pasan a ser los mismos que se enfrentan en otro de contenido educacional, y los mismos en uno de alcances laborales, o de salud.

A nivel del diseño organizacional ideado para poder copar estas exigentes demandas y su potencial conflictivo, es posible leer que el mismo procuró separar la gestión de los asuntos residenciales-sociales de los propiamente laborales. El expediente utilizado consistió en establecer dos departamentos distintos, encargados de cada uno de esos ámbitos respectivamente: el Departamento de Relaciones Industriales para la administración del campamento y las prestaciones asociadas al habitar, y el Departamento de Relaciones Laborales, creado a contar de 1968, encargado de los asuntos de los trabajadores con sus jefaturas, originados en la faena misma, proveyendo de soluciones oportunas y previsoras de manera de evitar su agravamiento por postergación y acumulación de material conflictivo.

La paz social que en general caracterizó la vida del campamento y las iniciativas de cooperación que ella suscitaba se tornaban en otro tipo de actitudes, tales como la tirantez y la hostilidad durante los períodos de negociación de un nuevo contrato o convenio colectivo de trabajo.

El Sindicato y sus dirigentes fueron referentes de primer orden en la vida del campamento. Sus sedes ofrecieron importantes lugares de encuentro para sus socios, quienes pasaban parte de su tiempo libre en esas dependencias, alternando con sus pares, practicando juegos de salón, leyendo los diarios y revistas que estaban a su disposición, o encargando al dirigente algún trámite ante la empresa.

En el lenguaje coloquial de los sewellinos la identidad con un colega se expresaba haciendo mención al lugar común de origen en la palabra "paisa" o "paisita" (de paisano), o en el apelativo de "gancho" para con quién se compartía amistad en un mismo trabajo, palabras que eran complementadas por la expresión "compañero" cuando se abordaban temas de contenido sindical, y las relaciones se verificaban dentro de los ámbitos organizacionales de esos gremios.

Sewell en períodos de negociaciones colectivas no podía sustraerse a su acontecer, dado lo importante y omnipresente de sus sucesos para toda la población, la cual era profusa y detalladamente informada de su marcha, en especial por iniciativa de los sindicatos, los que empleaban medios escritos y verbales para hacer llegar sus mensajes a los trabajadores y sus familias. La normalidad de la vida del campamento cambiaba radicalmente en caso de huelga. Los trabajadores entonces, abandonaban sus recintos, habiéndose establecido la costumbre de efectuar marchas a pié hasta Rancagua. Sewell en tales períodos semejaba ciudad fantasma.

El tren por razones de producción seguía operando, y sólo se atendían las tareas impostergables a cargo de las cuadrillas de emergencia.

Los sindicatos fueron adquiriendo gradualmente influencia y poder en la marcha de la empresa, así como en obtener de su administración cada vez mejores condiciones de empleo y vida.

La presencia del local sindical en el centro de Sewell, la activa interacción que un contexto residencial- laboral como ese facilitaba, el acceso frecuente y expedito de

cualquier trabajador a sus dirigentes, hacían sentir a éste la necesidad de responder con prontitud y diligencia a sus requerimientos. Más no obstante, esa cercanía permitía también a los líderes ejercer un control hombre a hombre cuando el apoyo irrestricto a un petitorio o a una huelga eran requeridos. Ese trato directo, de conocimiento personal no obstante lo numeroso de la membresía, y el control estrecho que permitía, fue un factor de cambio trascendente en el funcionamiento sindical una vez que se realizó la "Operación Valle", ya que los socios se distribuyeron en una ciudad donde la interacción forzosamente se tornó más esporádica, impersonal y difusa.

Los sindicatos de El Teniente en su casi tan prolongada existencia como la empresa, fueron variando su estrategia en lo referente a quién dirigir sus reivindicaciones y propuestas de cambio social. Ante numerosos intentos fallidos de obtener de las autoridades públicas decisiones y leyes que atendieran a sus necesidades, (Baros, 2000:543), fueron crecientemente enfocando sus peticiones a la administración de su empresa. Aprendieron que encontraban allí mayor receptividad, y dados los recursos disponibles y su creciente capacidad negociadora, lograron mayores posibilidades de éxito para la satisfacción de sus requerimientos. Esta relación en sus diversas etapas fue cerrando un círculo respecto del entorno país, reflejándose en esta dimensión ese enclaustramiento característico, en que los trabajadores-habitantes de un campamento se dirigen a un patrón-alcalde-legislador sin casi consideración por otros actores externos a ese sistema empresa-territorio, en el cual definen un modo de relación que les es satisfactorio conservar desprovisto de mayores nexos con el exterior.

Los sindicatos y la empresa en El Teniente han escrito así páginas muy importantes y originales de la historia socio-laboral de Chile, habiéndose anticipado en muchos años a la existencia de relevantes beneficios y formas de remuneración en el país, siendo pioneros también en esa dimensión como lo fueron en urbanizar la montaña y en tantas otras que dan cuenta de una rica y adaptativa creación cultural.

10.- Sewell como asentamiento humano

(Sigue un análisis de Sewell, que procurando tener presente la pluralidad de sus singulares características, y sin sacrificarlas, permita a su vez situarlo en el *continuum* de clasificación de los asentamientos humanos, en un parangón de similitudes y rasgos diferenciadores).

Origen

Sewell nace asociado a la extracción y concentración del mineral de cobre de la mina El Teniente, y a la necesidad de erigir en su proximidad instalaciones industriales, de servicio a la producción y de albergar a un contingente humano numeroso que se desempeñaba en esas faenas.

Localización

Sewell está en la República de Chile; en la Sexta Región del Libertador Bernardo O Higgins, Provincia de Cachapoal, Comuna de Machalí.

Su ubicación geográfica es: Latitud 34° 05 S; Longitud 70° 22 O.

El lugar se encuentra en el Cerro Negro de la Cordillera de los Andes en la confluencia de los ríos Coya (Norte) y El Teniente (Sur), a una altura entre 2.000 y 2.260 metros sobre el nivel del mar. Los bordes de estos ríos delimitan claramente el casco de sustentación del asentamiento.

La distancia a Rancagua, ciudad capital de la Región, siguiendo la Carretera del Cobre, es de 53 Kilómetros hacia el Oriente.

Emplazamiento

Sewell se encuentra en la falda del Cerro Negro, en una altura que supera los 2.000 m.s.n.m., careciendo su entorno de vegetación, con un régimen de precipitación nival de 2.0 m. anuales, con un máximo registrado de 13 m. en el año 1926.

Fue emplazado allí por ofrecer pendientes menos escarpadas que los cerros vecinos, en las inmediaciones de las minas Fortuna y El Teniente, siendo adecuado para ubicar allí el molino, valerse del empleo de la fuerza de gravedad en el proceso productivo, y siendo posible captar en el lugar las aguas requeridas para su operación. El lugar ofrecía también menores riesgos de avalanchas, muy frecuentes durante los inviernos.

Sewell y su entorno regional

Sewell fue centro administrativo de relevancia en la estructura de la empresa Braden, situándose allí las sedes de los cargos ejecutivos de mayor importancia directa en las operaciones, aun cuando las sedes de cargos de mayor nivel estuvieron en Coya, Rancagua y Santiago.

Sewell fue también un centro importante en el funcionamiento del sistema de campamentos establecido por la Braden. Dependieron de sus servicios y decisiones una serie de campamentos vecinos, genéricamente conocidos como Campamentos de la Mina, los cuales se levantaban y abandonaban al ritmo de las explotaciones de las distintas vetas y niveles en que se encontraba el mineral. Entre los principales campamentos estuvieron los Fortuna 1, 2,3, y 4, así como Pueblo Hundido y Teniente C, que llegó a contar con más de 2.000 habitantes y funcionó hasta 1950.

Sewell se inserta en un escenario geográfico espacial intervenido por las instalaciones necesarias para llevar a cabo el proceso productivo, vinculándose con los demás campamentos y dependencias de la empresa tales como Alto Colón y Colón (Concentrador); Caletones (Fundición); Barahona (Tranque de Relaves); Maitenes

(Acceso); Coya y Pangal (Generación eléctrica y sede administrativa); Colihues (Disposición de Relaves); Los Lirios (Planta de Cal); y Rancagua (Sede administrativa, Talleres y Estación del Ferrocarril, hasta que éste operó).

Sewell y los demás campamentos e instalaciones de la empresa ubicados en territorios de gran extensión en la zona pre-cordillerana y de cordillera al oriente de la ciudad de Rancagua, son satélites de esta ciudad capital regional. Se encuentran unidos a ella por la Carretera del Cobre, y entre sí por otros caminos secundarios que confluyen a esta vía. Sewell estuvo unido a Rancagua exclusivamente mediante el ferrocarril construido por la Braden y de su propiedad, entre los años veinte y el año 1980, fecha en que dejó de operar, habiendo alcanzado la carretera hasta Sewell mismo.

Sewell se inscribe hoy en los extensos territorios de propiedad de la empresa Codelco Chile - División El Teniente, su hinterland, en el cual se sitúan una serie de nodos - campamentos y otras localidades menores- que son recorridos y unidos por redes camineras, de ferrocarril y de líneas de una completa infraestructura de servicios, construida con el propósito de hacer posible el cumplimiento de los objetivos de producción de cobre, y poder mantener en ellos al numeroso contingente humano que se integra directa e indirectamente a esas faenas. Sewell llegó a cumplir la función más relevante de esta red de nodos por su tamaño y por lo estratégico de su importancia funcional en la producción, aún cuando su ubicación en ella no es central sino en su extremo nor-oriental, y con carácter de nodo terminal.

A partir de este nodo extremo que es Sewell y su conexión con Rancagua, esta red se conectó con las redes centrales de comunicación del país, de manera de unirlo con los puertos de San Antonio y Valparaíso, quedando así inserto a comienzos del siglo XX en una estructura de economía mundial. Esta estructura de tipo transversal innova respecto de la longitudinal característica de Chile, siendo un aporte a la integración del territorio y a su entendimiento. (Garcés et Al.; 2000:11).

Sewell se caracterizó por su aislamiento territorial, al estar lejano de otros centros poblados y ser su entorno geográfico inmediato montañas despobladas y no aptas para las actividades agrícolas ni ganaderas. Compartía esta condición con otros campamentos mineros como Chuquicamata y Potrerillos, y con las históricas Oficinas Salitreras del norte chileno (Humberstone por ejemplo). Esta condición de aislamiento facilitó su operación, especialmente en la disposición de los desechos del proceso hacia el entorno, los cuales son de gran volumen y altamente contaminantes (gases y relaves, entre otros). Adicionalmente fue un factor propiciador de una clara orientación a la autosuficiencia, que se concreta en una micro-ciudad, en un pequeño cosmos autónomo, (Garcés et Al.; 2000: 36).

Sewell, estación terminal albergó un centro decisional importante dentro de la estructura de la empresa, y fue sede de múltiples servicios para el apoyo de la producción, así como para la satisfacción de las necesidades de su numerosa población, que superó los 15.000 habitantes en su apogeo. Si bien su cobertura espacial estuvo prácticamente circunscrita al propio campamento, en algunos casos fue centro de recepción de personas provenientes de otros campamentos e incluso de

Rancagua, cual fue el caso para quienes requerían prestaciones médicas brindadas por su moderno hospital.

Tuvo también repercusión económica regional como importante centro de consumo de todo tipo de bienes y servicios, por los sueldos y salarios pagados, así como por los impuestos que se cancelaban, de impactante efecto para una comuna pequeña cual era el caso de Machalí. Fue además factor de permanente atracción de población, no sólo de la Sexta Región, sino de otras bastante más alejadas, tanto de sus zonas rurales como urbanas. Este fenómeno migratorio fue de doble sentido según el momento histórico vivido por el campamento: atracción de mano de obra en su período inicial, de crecimiento y consolidación, creando problemas de escasez en algunas zonas agrícolas aledañas; e impacto urbano en Rancagua al evacuarse la población de Sewell y tener que construirse extensas poblaciones en esa ciudad para albergarla.

Sewell y las tipologías de asentamientos humanos

Los norteamericanos que diseñaron y construyeron Sewell lo hicieron siguiendo el modelo del Company Town, que ha sido definido como:

... un tipo de asentamiento desarrollado por el capitalismo emergente, que busca máxima concentración de capital, trabajo y vivienda, al servicio de la máxima eficiencia productiva, constituyéndose en alternativa a la ciudad histórica al asumir la producción como única función.

Esta definición está tomada de la investigación Los campamentos de la Minería del Cobre en Chile (1905-2000) , (Garcés et Al.:013), trabajo que en sus principales consideraciones y conclusiones establece que:

- *Sería dudoso clasificar a estas urbes como ciudades, ya que si bien superan el número de habitantes requerido (5.000), no poseen las condiciones de diversificación y heterogeneidad social, ni tampoco el desarrollo de actividades de tipo político, propio de ellas.*
- *Podría caracterizarse como asentamiento humano, es decir aquella organización espacial básica, orientada al establecimiento del hombre de manera colectiva, con ciertas condiciones mínimas de tamaño y permanencia en el tiempo, y que incluyen determinadas funciones- complejidad y heterogeneidad programática- relacionadas con la habitación, el equipamiento y el trabajo. Se cumplirían estos requisitos con la salvedad que la permanencia en el tiempo está sujeta a una decisión de la empresa y acotada por el horizonte temporal de la explotación.*
- *El concepto de Campamento estaría asociado a una forma menor y no necesariamente permanente de asentamiento, que incluye básicamente las funciones y construcciones relacionadas con la residencia: viviendas y equipamiento. Sería un asentamiento humano transitorio, el modo más aceptable para la explotación de recursos. En ellos permanecen grupos de*

hombres separados de su medio habitual por un tiempo determinado, desarrollando una vida intensamente relacionada con el trabajo. (...) El campamento actúa como satélite de una ciudad base a la cual se retorna después de determinados tiempos de permanencia, (Sargent; 1990).

Este trabajo concluye que no se trataría de ciudades en su acepción convencional, sino de campamentos, al ser asentamientos menores en sus dimensiones físicas, ambiciones temporales y complejidad funcional. Si se incluyen las viviendas y los equipamientos, éstos estarían subordinados al hecho productivo. Adicionalmente la condición de transitoriedad implicaría al menos teóricamente no sólo la idea de montaje sino además por extensión, la del desmontaje.

Para esta investigación Sewell sería de sumo interés por haber sido un caso pionero en Chile (1905), por haber pasado por todas las etapas, desde campamento inicial precario, gran asentamiento industrial de montaña complejo en edificaciones y actividades, y poblado por unas 15.000 habitantes, para finalmente sufrir un desmantelamiento parcial.

En el análisis de los paradigmas que estarían detrás de la concepción de un asentamiento como Sewell, los autores formulan los siguientes enunciados:

- *Sus creadores habrían seguido el modelo de ciudad ideal, noción cercana a la de ciudad utópica. En el caso, el modelo sería el Company Town, instrumentalizado como un montaje industrial destinado a la función específica de extracción del mineral, asociado al concepto de lo transitorio, y además como un montaje que crea una visión de ciudad, con el propósito de otorgar una cierta normalidad a la vida cotidiana de esos asentamientos.*
- *El aislamiento (político, social, cultural, territorial) habría permitido mantener la perfección del modelo, liberándolo de interferencias foráneas. Se agregaría al aislamiento necesario uno impuesto para mantener la desideologización, y en su lugar pudiera la empresa jugar su rol paternalista: satisfacer las necesidades del personal, sin poner en riesgo los fines de la industria.*
- *Se caracterizaría también por la homogeneización, en que no importa la unidad sino el conjunto, buscando sin duda la homogeneización no sólo física sino también social de sus componentes. En definitiva se habría perseguido una ciudad higienizada, que no entorpeciera los fines productivos, en donde la producción va directamente ligada a la idea de efectividad. En ella el desarrollo no tiene cabida, ya que sólo en una estructura ordenada y jerarquizada es posible la mayor productividad. Esta asepsia le conferiría un aspecto inerte a este tipo de ciudades, lo que podría ser la causa del desarraigo que producirían, y la imagen de montaje que ellas sugieren, promoviendo la idea de una promise land. Los ideales altruistas de la ciudad ideal (armonía, unidad social, libertad) se habrían traducido en determinaciones e imposiciones de reglas y conductas; en uniformidad social, en regulación y control, en definitiva en una instrumentalización psicológica, social y política.*

Hasta aquí la proposición de Garcés et Al.

El caso Sewell frente a las tipologías de asentamientos humanos

El análisis arriba sintetizado constituye una tipología, recurso que, en cuanto herramienta metodológica, escoge ciertas características observables del objeto, y las exagera y subjetiviza, llevándolas a sus extremos lógicos y/o estéticos. Como resultado se obtiene un constructo ideal que orienta la interpretación de la realidad, pero que en sí no tiene ningún grado de realidad, dada su abstracción.

Procuraremos aportar elementos para efectuar una lectura de Sewell, en cuanto un caso particular y real de asentamiento humano a la luz de la tipología antes reseñada, la que por imperativo de sus propósitos contiene generalizaciones que pretenden validez para la mayoría de los casos de campamentos mineros examinados (8), pero que no todas pueden ser igualmente válidas, ni en pertinencia ni en grado, a cada uno de los casos en particular.

Sirvan también como antecedentes para esta tarea, el acopio de información y su análisis practicado en los capítulos precedentes de este trabajo.

Diversificación y heterogeneidad social

Sewell albergó una comunidad diversa y heterogénea en lo social, en que estaban representados todos los estratos de la sociedad chilena, e incluso fue una comunidad multicultural, al haber sido creado por norteamericanos, los cuales residieron en el campamento mientras la propiedad fue de la Braden Copper Co., e incluso por familias de otras nacionalidades, que dejaron su impronta y cultura al regresar a sus países de origen.

Sewell fue un crisol cultural y un campo no siempre fácil de adaptación de unos con otros. Su multiculturalismo quedó reflejado en la denominación de sectores del campamento, tales como Población Americana, a la manera de cómo en ciudades mayores se denomina a barrios donde residen miembros de una determinada nacionalidad (Pequeña Habana), así como otras edificaciones que fueron conocidas por su nombre en inglés.

Entre las paradojas de Sewell y que hablan de su singularidad como asentamiento humano está el hecho de que en los asentamientos pequeños solo es dable encontrar edificaciones de características locales, mientras en los mayores estas son de rasgos internacionales (Doxiadis; 1968:186). Lo local tuvo efímera existencia al instalarse el campamento, en que los trabajadores vivían en socavones en la mitad de las faldas de los cerros; en que el dormitorio daba hacia el interior y el comedor hacia afuera, delimitado por muros de piedra de río, y cubiertos por ramas a manera de techumbre.

En Sewell sus edificaciones tienen un generalizado carácter foráneo, norteamericano, descrito incluso como enclave, y nada dicen de las características de las construcciones

chilenas, elementos que sólo sería dable remitir a las modificaciones interiores y a los usos dados por los hombres, mujeres y niños a las viviendas e instalaciones anexas.

Cuando a Rodin le preguntaron cómo hacía para tratar tan bien la superficie de sus estatuas, contestó ¿la superficie?, no lo sé. Yo siempre trabajo con el interior del mármol, (August Rodin: L Art: ix; citado por Doxiadis; 1968:35). Las edificaciones son sólo la manifestación exterior de los otros elementos de los asentamientos, como las estructuras sociales, los modos de vida y la cultura que en ellos se desarrolla, se mantienen y se transmiten. Es evidente que hubo una poderosa influencia extranjera en estas dimensiones también, pero en ningún caso encontramos una cultura puramente norteamericana, sino una resultante nueva y mezclada.

Pluralismo y tolerancia

La cultura de Sewell se caracterizó por el pluralismo ideológico y la práctica de la tolerancia a las diversas formas de pensar y credos religiosos. Como se demuestra en su historia y se analiza en este trabajo, hubo intensa actividad sindical y política en la vida del campamento, sin que la empresa interfiriera en ellas. Los períodos de excepción en que tales actividades fueron reprimidas no fueron distintos en tiempo ni forma a lo ocurrido en el resto del territorio nacional, de manera que la vinculación entre el modo de vida en este campamento y la pretensión de asepsia ideológica que es parte de la tipología propuesta para las ciudades mineras no es aplicable al caso de Sewell. Incluso en sus manifestaciones arquitectónicas, la iglesia católica ocupa un lugar de preeminencia en su plano urbano, así como también hubo edificaciones destinadas a cultos evangélicos, y otros donde funcionó una logia masónica.

Transitoriedad y forma menor de asentamiento

Sewell fue concebido como una urbe para permanecer por largo tiempo, y las obras que en él se ejecutaron fueron de una magnitud y calidad que han permitido su preservación hasta nuestros días, no obstante el deterioro producido por las adversas condiciones climáticas, el abandono y las demoliciones practicadas.

Si bien es cierto todo campamento minero es solidario con la duración temporal de las faenas extractivas que son su *raison d'être*, y queda supeditado en su duración a decisiones empresariales, las obras ejecutadas fueron de tal calidad que constituyeron un núcleo urbano de gran nivel, muy superior en sus estándares a los parámetros medios que pueden encontrarse en otros centros urbanos de nuestro país. Esta ha sido, entre otras, una poderosa razón que lo ha llevado a ser considerado un bien digno de conservarse, al constituir un conjunto de valor en el patrimonio arquitectónico del país.

Si el pensamiento original de los constructores se vio informado por la idea de transitoriedad, nada permite concluir que también su eventual desmontaje hubiere sido previsto facilitararlo en un futuro inexorable; más bien los estándares utilizados en la ejecución resultaron de tal nivel para nuestra realidad y para los embates de los

elementos y de los seres humanos, que permitieron consolidar un asentamiento capaz de perdurar hasta hoy, y ser conservado para el futuro.

En lo que dice relación con el tamaño, Sewell en su apogeo llegó a cobijar más de 15.000 almas, número que si bien no se acerca a las ciudades de tamaño medio en nuestro país, sí es comparable a la población de ciudades que tuvieron en la época un volumen similar, y que guardan semejanza por su situación geográfica, condición de avanzada en un territorio semi-virgen y aislado, como es el caso de Coyaique, en la XI Región de Chile.

Complejidad Funcional

Las ciudades mineras son ejemplo ilustrativo en la literatura especializada en asentamientos humanos de las ciudades llamadas unifuncionales. Se caracterizan por ser muy excepcionales, son relativamente recientes en la historia del urbanismo y han sido creadas de una sola vez. Si se analiza la proporción de su población empleada en una sola actividad económica, en el caso la minería, las lleva también a esta categoría. Sin embargo, la función es uno de los elementos del tipo, siendo preciso agregar consideraciones respecto de la región en que se localizan, (Derrau; 1976: 572-574).

Si bien Sewell está marcado por su condición minera, debe tenerse presente que alcanzó algún grado de mayor pluralidad funcional, si se tiene a la vista la considerable cantidad de instalaciones y servicios que llegó a cobijar, muchos de iniciativa y manejo de la propia empresa, pero otros de carácter público, privado, o de manejo autónomo de sus trabajadores. Contó con un teatro, siete clubes sociales, un gimnasio con piscinas temperadas, canchas de fútbol, tenis, pistas de palitroque y de rayuela. Fue importante centro educacional con seis escuelas primarias, un liceo vespertino, una escuela americana, una escuela particular y una escuela industrial. Contó con un hospital considerado del mejor nivel en el país, una parroquia católica y dependencias de iglesias evangélicas. Entre los servicios públicos, una Comisaría de Carabineros, un Juzgado Civil de Menor Cuantía, Servicio de Correos y Telégrafos y una Oficina del Registro Civil. Una agencia del Banco del Estado y de un banco privado, y un conjunto de variados locales comerciales entregados a concesionarios privados (almacenes, paqueterías, vestuario, restaurantes, etc.). Entre una completa red de servicios, es de destacar la red de alcantarillado y agua potable, y desde los años cincuenta una planta de decantación de residuos, tal vez única en Chile en esa época, (Guzmán;1982:45).

Estos antecedentes permiten matizar en mas que algo la idea del campamento minero tipo, al demostrarnos un complejo funcional que contiene otras prestaciones complementarias a la principal, la producción de cobre, y que atiende a un contingente humano, social y etariamente diverso, y de cierta consideración en su magnitud.

Adicionalmente, debe considerarse esta complejidad funcional interna, en términos relativos a la existente en otros núcleos urbanos en el país de tamaño parecido en la época, parangón en el cual sin duda Sewell sale favorecido no sólo por la relativa

mayor variedad funcional ofrecida a sus habitantes, sino por la calidad de esas prestaciones.

Preciso es también analizar el rol de esta urbe minera en la región donde se sitúa, emergiendo su importancia como centro permanente de atracción de población, condición conservada hasta después de su evacuación, época en que ante escasez de viviendas en Rancagua soportó presiones de una corriente de retorno destinada a ocupar sus casas y departamentos de buena calidad, a pesar de su ubicación distante.

En una dimensión psicológica Sewell fue percibido también como urbe de importancia, no sólo para sus moradores sino que a nivel regional e incluso nacional.

Sewell, ¿un ejemplo de ciudad ideal?

Para comprender la esencia de Sewell como un caso muy particular de asentamiento humano, proponemos agregar al análisis practicado para las ciudades del cobre en términos de realizaciones del modelo de ciudad ideal, una mirada que damos a partir de lo que es la naturaleza de los sistemas sociales, y de sus principios de constitución, según el tipo de sistema que se trate: sistemas de interacción, de organización y de sociedad.

Asumimos como punto de partida que Sewell efectivamente es un caso de aplicación del modelo de Company Town, ya que existe evidencia histórico- empírica que así lo demuestra. Concordamos que en su planificación y ejecución como urbe se sigue un patrón de subordinación general a un objetivo central, cual es lograr producir cobre con la máxima eficiencia, subordinando toda otra consideración a esta finalidad prioritaria.

A partir de estos datos postulamos que Sewell es un caso de asentamiento humano organizacional. Su creador no es un autor único, genio ni utopista que persigue fines de redención social (caso de la ciudad utópica) , ni lo es un equipo de arquitectos y urbanistas que se coordinan con el fin de delinear una ciudad del futuro que funcione como una máquina perfecta de habitar, ni es tampoco el resultado de una creación colectiva , algo espontánea y sin seguir mayores orientaciones comunes, salvo las normas mínimas de urbanismo y construcción, cual es el caso de la gran mayoría de los centros urbanos.

El autor de Sewell es un sistema social del tipo organización- la empresa lo es por definición- un tipo particular de ellos, de naturaleza distinta al sistema de interacción, como sería un grupo profesional, y diferente también a la sociedad, cuya manifestación plural y espontánea del habitar se plasma en la urbe nunca acabadamente planificada que es la que con mayor frecuencia da por resultado.

La organización se caracteriza como sistema porque pone condiciones de ingreso a sus miembros, los compromete a acatar dichas condiciones para permanecer en ella, y su estilo de acción se traduce en decisiones orientadas por fines específicos (objetivos y metas).La organización como sistema social logra constituirse y mantenerse en un

entorno que constantemente amenaza su orden interno (entropía), en la medida que utiliza tales mecanismos, eficaces para reducir su grado de complejidad interna, y mantener bajo control su relación con un entorno más complejo que ella, (Luhmann;1984).

Si entendemos a Sewell como un asentamiento humano organizacional, adquieren entonces coherencia una serie de sus rasgos más característicos.

Es propio de las organizaciones condicionar la pertenencia a ellas al acatamiento de ciertas reglas o requisitos. Para ser habitante de Sewell se requería tener un contrato de trabajo con la empresa y comprometerse a respetar por esta vía todos sus reglamentos y disposiciones para residir allí. Se perdía esta condición al dejar de ser trabajador de la empresa. Los habitantes no-trabajadores, o eran familiares-beneficiarios de los trabajadores, o bien particulares empadronados y expresamente autorizados para ingresar y permanecer en los recintos, siempre bajo las condiciones y limitaciones exigidas por la empresa.

Es característico de las organizaciones que sus acciones sigan el estilo del decidir, mecanismo que consiste en el optar por una alternativa entre múltiples posibles, orientándose en esta selección por los objetivos de la propia organización, escogiendo aquellas opciones que racionalmente conduzcan a su mejor satisfacción o cumplimiento. Así reducen la complejidad de escenarios decisionales de opciones múltiples y procuran mantenerse como sistemas al entender que, sin necesariamente siempre acertar, escogen cursos de acción adecuados a sus fines.

La tipología de las ciudades del cobre nos dice que efectivamente existe una instrumentalización de ellas en función de la producción y de lograr una sensación de normalidad, en cuanto a la vida que se desarrolla allí. Estos rasgos podemos explicarlos ahora a la luz de las exigencias funcionales que impone un sistema social del tipo organización, en un caso de urbe que nace al servicio de un objetivo central, la producción de cobre; que subordina en su decidir urbano toda otra consideración a ese propósito primero, y que debe atraer y mantener con cierta previsibilidad y constancia a un numeroso contingente laboral capaz de realizar las tareas que tal objetivo exige. La generación de normalidad de vida en el caso de Sewell, en la mayoría de los aspectos traspasó la noción de normalidad al superar con creces los niveles de prestaciones y satisfacción de necesidades observables en el país. Ello puede ser explicado desde el ámbito de resolver un problema organizacional, y hacerlo con gran eficacia, buscando compensar por esta vía otras carencias de un modo de vida diferente al de una urbe tipo, y asegurar así el concurso de los recursos humanos requeridos.

La tipología propuesta para las ciudades del cobre indica que se caracterizan por su homogeneización, donde no importa la unidad sino el conjunto, buscando no sólo la uniformidad física, sino también la social, y sin existir lugares de reunión como plazas, parques o grandes avenidas. Es evidente que este último aspecto no tiene aplicación alguna en el caso Sewell, debido a las restricciones impuestas por las características naturales y del terreno que ya han sido examinadas. En lo relacionado con la

homogeneización social, debe recordarse que en Sewell operaron poderosos sindicatos con gran capacidad de reivindicar beneficios y negociar condiciones de trabajo y de vida ante la empresa. Producto de estos procesos obtuvieron la realización de variadas edificaciones en el campamento, entre otras el muy bien equipado gimnasio, así como el destino de algunos recintos para fungir como sedes de esas organizaciones gremiales. Estos recintos, junto a las escaleras y algunas plazas, fueron los lugares de reunión pública del asentamiento.

Es propio del decidir organizacional el negociar y acordar con otras organizaciones términos aceptables para todas ellas. En este proceso, los sindicatos de alguna manera se asociaron en la tarea de diseñar la ciudad.

La empresa dentro de los límites de su propiedad, y en cuanto es un sistema social de tipo organización, fija los límites de la ciudad, establece sus pautas de construcción, decide el empleo del suelo, el espaciamiento de los edificios y su distribución en el espacio. A diferencia de lo que ocurre en una ciudad cuyo autor habitual es la comunidad que la habita, y en que el principal regulador de la ubicación espacial es el precio del suelo, en nuestro caso tal función, un equivalente funcional, pasa a ser la eficiencia con que se alcanzan los objetivos del sistema, es decir de la empresa.

La mejor satisfacción de los objetivos de producción debe ser servida por una urbe que funcione con ese propósito, pero que encuentra restricciones en la naturaleza que caracteriza al emplazamiento de Sewell. Así su crecimiento se vio limitado por la topografía, las quebradas de los ríos Coya y El Teniente. Otro factor decisivo para ubicar las edificaciones fue determinar las zonas donde no se produjeran avalanchas, quedando en segundo orden los factores de orientación, asoleamiento y vientos (aunque no se puede hablar de vientos predominantes, ya que Sewell se encuentra en un cajón), (Guzmán; 1982:20).

Si bien Sewell es imponente como conjunto implantado en el yermo perfil de los cerros andinos, no cabe calificar su diseño y construcción como procesos que buscaran la monumentalidad. Por el contrario, estudios urbanísticos han señalado que la espontánea organización de los (edificios) en la planta urbana, sus distintas alturas mas todas las otras características... hacen que el recorrido a través de sus senderos planos, y senderos-escaleras muestren una variada gama de situaciones espaciales. Distintas aberturas provocadas por sus edificios desfasados, distintas perspectivas y remates, como también intensidades de luz y sombra, (Guzmán; 1982:38). De ello se desprende que habiendo seguido Sewell un diseño planificado, debido a las restricciones naturales y a otros factores incidentes como la escasez de espacio, su concreción no se ciñó a una formalidad inicial, que llegara a expresarse en formas geométricas del espacio privado y público en partes constitutivas iguales o similares ya sea en sus vías, tramas, edificaciones, etc. Más bien el resultado fue un conjunto con significativas características que hablan de algún grado de espontaneidad.

En un asentamiento humano de tipo organizacional se hace muy evidente el principio de que si una función puede ser claramente definida, entonces puede ser claramente perfilada y limitada, (Doxiadis; 1968:23). Si el autor del asentamiento es una

organización, este sistema social orienta sus acciones por objetivos y se estructura especificando funciones. Este proceso, al tratarse de un asentamiento humano, se prolonga hacia el espacio físico y se plasma en una particular y característica forma de emplearlo y habitarlo.

Propio de la vida organizacional y de un asentamiento humano de su autoría es enunciar reglamentos y reglas, premiando su cumplimiento y sancionando su olvido o transgresión. En Sewell ello se tradujo en normas de residencia y en encargados de supervisar su cumplimiento. Este rasgo es propio de toda organización y se hace más patente en un territorio aislado donde los roles jerárquicos y ciudadanos se funden y confunden, y donde debe garantizarse la convivencia de grupos sociales heterogéneos que comparten espacios relativamente reducidos. En este modelo de asentamiento, la autoridad debe equilibrar con madurez y tino el manejo de situaciones del habitar, de manera que sin arriesgar los fines de la producción, se garantice el respeto a las personas y se procure el alcance del Bien Común.

Otra peculiaridad del asentamiento de tipo organizacional consiste en que las influencias y decisiones que dicen relación con él siguen una pauta jerárquica, propia de su estructura como sistema, las que en el tiempo van conservando una cierta continuidad y coherencia, dada por sus directivos y asesores especialistas, encargados de esa función específica en su interior, la que nunca queda difusa como responsabilidad.

Se diferencia así de lo que ocurre en los asentamientos naturales pequeños que son influidos por pocas personas y por condiciones locales, y de lo que sucede en los asentamientos mayores en que las fuerzas de influencia son más cosmopolitas e impersonales, ya que diversos centros de poder gradualmente toman iniciativas que se apartan de las líneas directrices que enunciaron los creadores del asentamiento inicial. (Doxiadis; 1968: 186).

En cuanto a la dinámica de población que se verificó en Sewell puede asimismo enunciarse otra propiedad del asentamiento organizacional, y que se refiere a las migraciones hacia las ciudades, las que son siempre selectivas, siendo la ciudad la que selecciona de alguna forma u otra a los recién llegados. (Mac Iver; 1963:350). En el caso del modelo que nos ocupa, la selectividad adquiere una doble instancia: primero es la empresa (organización) la que selecciona a los habitantes del campamento conforme a sus procedimientos para reclutar personal; en una segunda etapa son los propios habitantes los que deciden residir allí o volver a su lugar de origen al no habituarse a las exigencias de trabajo y/o de residencia que el lugar les impone.

El tipo de sistema social organización adquiere creciente importancia en las sociedades modernas altamente diferenciadas al constituir un imperativo para su funcionamiento. La presencia en Chile de una organización extranjera en los comienzos del siglo XX, y su permanencia durante buena parte de él aportó un tipo de asentamiento humano diferente y novedoso para nuestra realidad, contribuyendo con ello a la modernización de nuestras estructuras económicas, sociales y urbanas.

En las políticas laborales de la Braden Copper Co. se practicó el paternalismo, entre otras razones por no existir un proveedor alternativo de beneficios sociales como los alcanzados, ni si quiera en el Estado. El paternalismo fue aceptado por los trabajadores en la medida que les permitió alcanzar estándares de vida muy superiores a los habituales en el país. Si la mantención del campamento Sewell ayudó a esta sociedad de mutua conveniencia, ese factor sólo duró hasta que la empresa basada en cálculos económicos que optimizaban sus resultados, llegó al convencimiento que debía trasladar a sus trabajadores al valle, a Rancagua. Operó así el modelo de asentamiento organizacional", fundándose en sus propias reglas hasta para decidir su fin, subordinado a otros de mayor preeminencia en su permanente necesidad de adaptarse y auto-mantenerse como sistema.

Esta decisión afectó los sentimientos de las personas que se sentían arraigadas a Sewell y que no querían dejarlo.

El espacio residencial es adaptado sentimentalmente, pues supone una integración en el seno de una sociedad, garantizando un consenso en las formas de vida, y donde la acción del paisaje es tan vigorosa que define al grupo que la frecuenta. El espacio trasciende lo individual, porque es en él donde se producen vínculos colectivos. El reconocerse en estos vínculos conduce a identificarse con el territorio y vice-versa: reconocimiento que conlleva a la constitución de sentimientos de comunidad al sentirse parte de un todo, esto es, de un nosotros (Bertrand; 1981:13; citado por Sellés et al.).

Este sentimiento de nosotros ha pervivido en el tiempo en la comunidad de los hoy ex sewellinos, y de alguna manera se proyecta hacia el futuro en la idea de que Sewell se mantiene, en que en un proceso de sucesión de metas organizacionales, el asentamiento humano que fue seguirá siendo, ahora con funciones culturales, turísticas y educacionales.

Sewell como proyecto realizado de ciudad minera de montaña intentó satisfacer bajo un esquema de asentamiento organizacional el objetivo que Aristóteles enunció para la ciudad: hacer a sus ciudadanos felices y seguros. En definitiva, los que fueron sus habitantes tienen el veredicto para decir cómo fue alcanzada esta meta y cómo la calidad de vida que les ofreció fue de valor para sus hombres, mujeres y niños³.

³ Eugenio de Solminihaq Iturria es Sociólogo, P. U. Católica de Chile. Post-título en la U. de Bielefeld, Alemania, Candidato a Doctor. Profesor en Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas U. de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. P. U. Católica de Chile. Ejecutivo de Empresas y Consultor. Se ha desempeñado como Gerente de Recursos Humanos del Banco OHiggins, y como Gerente de Recursos Humanos y Administración del Banco Internacional. Consultor de varias organizaciones. Prestó sus servicios profesionales en El Teniente, ingresando como Graduado en Entrenamiento a la entonces Sociedad Minera El Teniente S.A. en 1971, permaneciendo en la División El Teniente de CODELCO Chile hasta 1981. Entre otras funciones fue Jefe de Estudios y Planificación de la Gerencia de Personal, Jefe General de Personal y Jefe (S) de Asuntos Públicos, y de Relaciones Industriales. En ese período se realizaba la última etapa de la "Operación Valle", y posteriormente se iniciaba el desmantelamiento de los campamentos altos de la empresa.

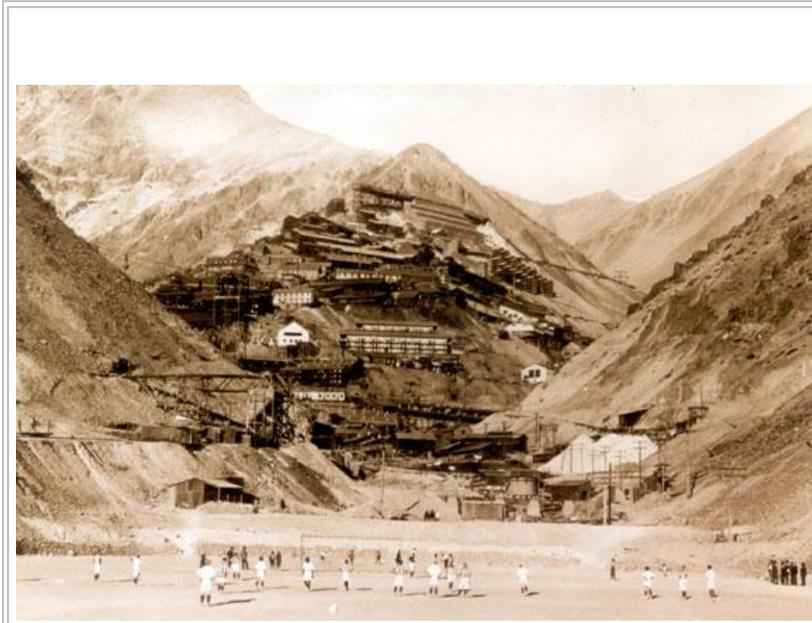


Fig. 1. Vista de Sewell, en 1936, en la confluencia de los ríos Coya y Teniente ("La Junta"), donde se aprecia "Punta de Rieles" (arriba); el nuevo concentrador Sewell; los camarotes "Las Palomeras" (arriba der.), el primer conjunto escalonado construido en Sewell. También se observa el teleférico con capachos de concentrado a la fundición de Caletones. En primer plano, la cancha de fútbol y participantes, en época de verano. Esta fue una de las canchas ubicadas a mayor altura en el país, por lo que sirvió de campo de entrenamiento para los equipos en competencias internacionales en países en altura.

Bibliografía

BAROS MANSILLA, María Celia: *El Teniente. Los Hombres del Mineral (1905- 1945)* Gráfica Andes. Chile. 1995.

BAROS MANSILLA, María Celia: *El Teniente. Los Hombres del Mineral. Tomo II (1945-1995)*. Gráfica Andes. Chile. 2000.

BRADEN COPPER COMPANY: *¿Qué es Braden?*. Vega Querat. Chile.1957.

BASSA DOIZI, Iván: *Bases Culturales para la Formulación de un Modelo de Gestión Estratégica de Empresas Chilenas*. Tesis Magister en Ciencias de la Ingeniería. P. Universidad Católica de Chile. Santiago.1996.

DE BLOJ H.J.; Murphy A.B.: *Human Geography. Culture, Society and Space*. 6ª Ed. John Wiley and Sons, Inc. N.York.1988.

CAMPO-AMOR, Guillermo: *Chile a la Vista*.

CODELCO-CHILE, División El Teniente: *La historia de los Pioneros de la Calidad (1905-1998). 93 años de El Teniente*. Rancagua.1998.

DERRUAU, Max: *Tratado de Geografía Humana*. Ed. Vicens-Vives. Barcelona. 6ª Ed. 1976.

DOXIADIS A., Constantinos: *Ekistics: An Introduction to the Science of Human Settlements*. Oxford University Press. N. York. 1968.

DRAGO ROJAS, Guillermo, Villagra Díaz, Pedro: *Historia General del Mineral El Teniente 1823-1988*. Imprenta Solar. San Francisco de Mostazal. 1988.

EGAÑA SALAZAR, Mariano: Entrevista. Santiago, 2002.

Historiador y sociólogo. Profesor universitario; se desempeñó como asesor de la alta administración de la entonces Sociedad Minera El Teniente S.A. durante la "Operación Valle" del "Programa de Expansión 280".

FUENZALIDA GRANDÓN, Alejandro: *El Trabajo i la Vida en el Mineral "El Teniente"*. Sociedad Imprenta y Litografía Barcelona. Santiago. 1919.

GARCÉS F., Eugenio et Al.: *Los Campamentos de la Minería del Cobre en Chile (1905-2000)*. Investigación Fondecyt 1990485. P.U.C

GÓMEZ LEROU, Luis: (Campamento) *Sewell. Desde la relación Empresa proteccionista de sus trabajadores a la comunidad responsable de su futuro*. Santiago. 2002 (inédito).

GUZMÁN, M. Cecilia: *Sewell*. Proyecto de Título. Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Octubre 1982. U. de Chile. Santiago.

HUNEEUS COX, Pablo: *Estructura y Dinámica Social en los Trabajadores del Cobre*. Documento de Trabajo N°25. Instituto de Sociología. P. U. Católica de Chile. Santiago. Agosto 1974.

LUHMANN, Niklas: *Soziale Systeme, Grundrisse einer Allgemeinen Theorie*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt.1984.

MAC IVER, R.M.; Page, Charles H.: *Sociología*. Ed. Tecnos S.A. Madrid.1963.

RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío; Majluf, Nicolás; Abarca, Nureya; Bassa, Iván: "Aspectos Culturales de la Gestión de Empresas Chilenas". En: Dávila, Anabella y Martínez, Nora H. (Coordinadoras): *Cultura en Organizaciones Latinas*. Siglo Veintiuno Editores. México D.F. 1999.

SARGENT, Lawrence: "Campamento de Exploración. Memoria de Título". En: revista

ARQ Nº 15 (Agosto 1990).P.U.C. Santiago.

SELLÉS, Francisca; Stambuk, Loreto: *Asentamientos de Grupos Medios-Altos en Sectores Populares Bajo la Forma de Comunidades Enrejadas*. Proyecto de Título. Instituto de Sociología. P.U.C. Santiago. 2000.

SCHEIN, Edgar H.: *Organizational Culture of Leadership*. San Francisco. Jossey Bass.1985.