



Capítulo 9

Gestores, pioneros y constructores





AS ORGANIZACIONES empresariales son sistemas sociales. En su dinámica generan una realidad cultural, expresada en un conjunto de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades que se manifiestan de manera implícita en la vida cotidiana de la comunidad institucional. La cultura de la empresa no está definida de antemano; se hace o se forma en el proceso de trabajo y convivencia que implica el desarrollo de sus objetivos y metas enmarcados en una dimensión cultural más amplia de la cual hace parte y que, además, abarca al conjunto de la sociedad donde se desempeña.

En este capítulo se tratan los aspectos relacionados con la cultura organizacional de la Corporación y el proceso de construcción de los paradigmas que definen la cultura cevecina, tanto en el desarrollo institucional propio como en su posicionamiento a manera de referente regional y nacional en la ejecución de políticas públicas.

Si bien el proceso de formación de la cultura organizacional está relacionado con factores sociales y culturales externos (analizados en el Capítulo I), su evolución, teniendo como punto de partida el modelo de la TVA y los principios expresados en los documentos oficiales de creación de la Corporación, en especial el informe de David Lilienthal al presidente de la República, corresponde a dinámicas propias, a la forma como el grupo de trabajo ha inventado, descubierto y desarrollado las proposiciones y modelos de acción que le han permitido resolver las dificultades de adaptación externa y de unificación interna, validándolas colectivamente y transmitiéndolas después a las personas que fueron ingresando al grupo, proporcionándoles rápidamente un reconocimiento y un sentido de pertenencia.

En el desarrollo de este tema y en todo lo relacionado con la dinámica social interna de la empresa, tendremos como referencia principal la gestión administrativa de los directores, no sólo porque representan la autoridad de la empresa, sino porque la idiosincrasia y personalidad de los seres humanos que actúan como conductores y dirigentes de un grupo social tienen un peso significativo en la formación de la cultura del colectivo; ellos eligen las formas de enfrentar los más variados problemas de adaptación que se presentan; a ellos les corresponde establecer los patrones de comportamiento en las relaciones de trabajo, determinar las funciones del personal, definir las normas de conducta, los tiempos de trabajo y en general regular el clima de convivencia interno.

Desde su creación hasta la fecha, el proceso de formación de la cultura cevecina ha pasado por dos grandes etapas con metas y objetivos claramente diferenciados, y una etapa de cambio entre ellas. La primera etapa va desde su creación en el año 1954 hasta 1991, en que se empieza a hablar de la separación del componente de generación y distribución de energía, del componente ambiental. A esta etapa pertenecen las administraciones de los tres primeros directores ejecutivos de la Corporación: Bernardo Garcés Córdoba, Henry Eder Caicedo y Oscar Emiro Mazuera González. La etapa de transición va de 1991¹ a 1994, y corresponde al proceso de adecuación de la Corporación a una nueva propuesta, el tránsito entre una agencia descentralizada de desarrollo regional a una entidad administradora de los recursos naturales renovables y el medio ambiente en el departamento, integrante del SINA; pertenecen a esta etapa las administraciones de los doctores Eugenio Castro Carvajal y Juan Fernando Bonilla Otoy. La última etapa va desde 1994 hasta el presente, y corresponde al desempeño de la Corporación en las nuevas funciones derivadas de la Ley 99 de 1993. En esta etapa ha tenido como directores a Oscar Libardo Campo Velasco, Alejandro de Lima Böhmer y a Julián Camilo Arias Rengifo, el actual director

Nacimiento de la cultura cevecina

La cultura de la CVC tiene unos referentes importantes o puntos de partida consignados en los documentos que expresan el espíritu de su creación. La empresa surge como respuesta a la necesidad regional de construir una infraestructura que provea las condiciones para un desarrollo capitalista, moderno y democrático, contrario al modelo tradicional, latifundista y conservador, predominante en el Valle del Cauca en esa época. Está orientada con los siguientes principios:

- Ser una entidad apolítica ajena al clientelismo y a las influencias de los partidos políticos en la determinación de sus acciones.
- Propender a la investigación científica de la región como base para el diseño de políticas de desarrollo, ser pionera en el conocimiento aplicado y constituirse en una universidad práctica basándose en la metodología natural de aprender haciendo.
- Propender al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y de los propios trabajadores.

1. Puede pensarse en el año 1988 como el año en que el proceso de separación —o de concentración en los recursos naturales renovables excepto la energía— se comenzó a materializar en la CVC. Fue entonces cuando se inició en el país la discusión sobre un proyecto de organización para el manejo del ambiente: El Departamento Administrativo de los Recursos Naturales Renovables, DARNAR. En: ESCOBAR HOLGUÍN, Rodrigo: *Procesos de Cambio Organizacional en la CVC*, Documento, Cali, marzo de 1996, p. 5.



- Implementar técnicas de administración modernas para su manejo.
- Disponer de completa autonomía para su funcionamiento.

La élite de empresarios que en las décadas anteriores habían iniciado el desarrollo agroindustrial del departamento, y con espíritu visionario promovieron, impulsaron y gestaron la idea de una entidad de desarrollo descentralizada similar al modelo de la TVA, le imprimió desde antes de su creación los valores sobre los cuales se construiría en el devenir de la historia de la CVC la cultura que la ha identificado.

Uno de estos líderes, que por sus aportes valiosos, su espíritu emprendedor, su condición de visionario, merece una mención especial en la historia de la Corporación fue don **Ciro Molina Garcés**, considerado uno de los más ilustres vallecaucanos del siglo XX. Nació el 6 de diciembre de 1910 y falleció el 24 de septiembre de 1953. A pesar de ser promotor del desarrollo agropecuario del Valle del Cauca, impulsor de la CVC y precursor de los proyectos de regulación del río Cauca, murió antes de la creación de la Corporación que realizaría gran parte de sus sueños.

Dotado de una memoria excepcional, dominaba el latín y el griego, leía y se expresaba en más de diez idiomas. Su biblioteca fue una de las más solicitadas por el número de volúmenes (30.000), adquiridos en diferentes lenguas como resultado de sus distintos viajes alrededor del mundo.

Como servidor público, fue el precursor del adelanto agropecuario del departamento del Valle, pionero de la CVC y adalid de la construcción del proyecto de la Salvajina, que solamente ahora vemos realizado.

Designado secretario de Agricultura del Valle durante el gobierno de Carlos Holguín Lloreda, creó la Granja Agrícola, hoy Universidad Nacional de Palmira, laboratorio y centro de estudios de aclimatación de numerosas especies vegetales importadas o de otras zonas del país.

Durante la administración del gobernador Tulio Raffo trajo la Misión Chardón, para que llevara a cabo el reconocimiento agropecuario del Valle del Cauca.

Después del éxito obtenido en el campo

Ciro Molina Garcés, promotor del desarrollo agropecuario, impulsor de la CVC y precursor de proyecto de regulación del río Cauca.



agrícola, se dedicó a expandir entre nosotros el cultivo de la vid, ya que el clima y los suelos en algunas regiones de este departamento son especialmente aptos para ello.

Creó la Granja Experimental de Bolívar (Valle), de la cual salieron los sarmientos, cepas y raíces que posteriormente cubrieron extensas zonas aledañas a La Unión, Toro y Roldanillo.

*Dentro de su vocación agrícola don **Ciro** creó además la Granja Integral de Bitaco para la siembra y aclimatación del té en zonas vallecaucanas templadas, especialmente la variedad hindú que fue explotada con halagadores resultados en el correjimiento de La Cumbre.*

A continuación de estos grandes logros, fundó la Granja experimental del Bajo Calima para el cultivo de la palma africana (eleasis guineensis) explotada extensamente en la costa sur del Pacífico.²

También está entre los pioneros del desarrollo regional y creadores de la Corporación cuya historia conmemoramos, **José Castro Borrero**, su principal gestor, hombre de excepcionales condiciones humanas a quien, indudablemente, se debe la concepción de la idea de crear una institución de este género, y mucha parte del mérito de su realización.

*A **José Castro Borrero**, principal gestor de la CVC, se lo puede describir como un caballero a carta cabal, sentimental y romántico, generoso y bondadoso. Amante de la poesía y de la música; un rebelde de mente abierta y progresista, y como tal, un feminista de verdad. Como pluma privilegiada al servicio de la defensa del bien común, se lo recuerda por sus columnas en varios de los diarios locales y nacionales, y en los últimos años, por su empeño desde las páginas de los matutinos El País y Occidente, en su campaña por lograr que se aproveche el unánime sentimiento nacional anticentrista para obtener la presentación de una valerosa propuesta federal a todos los colombianos. En sus propias palabras, es «el conservador más liberal del partido socialista en el comunismo».*

Nació en Santiago de Cali el 16 de mayo de 1915. Inició sus estudios el 1 de octubre de 1921 en el Colegio San Luis Gonzaga, donde se graduó el 29 de junio de 1933. Obtuvo su grado en Derecho y Economía en la Universidad Javeriana de Bogotá el 21 de julio de 1939 con una tesis sobre La Teoría de la Lesión en la Doctrina Moderna.

Ejerció la judicatura por tres años en el Juzgado Civil del Circuito de Palmira y su profesión por varios años hasta cuando fue nombrado alcalde municipal de Santiago de Cali, cargo del cual se retiró por renuncia irrevocable el 9 de abril de 1948. Desde 1952 y hasta 1955 presidió la Junta Administradora del Teatro Municipal, llevando a cabo

2. «Cien personajes del Siglo XX en el Valle del Cauca», *El Tiempo*, Cali. 1999-2000, p. 65.



José Castro Borrero, principal gestor de la CVC

su recuperación «física y moral». Fue elegido miembro del Concejo Municipal de Santiago de Cali en 1958, cargo que ejerció hasta el vencimiento del período legal en 1960.

Consecuente con su visión progresista de federalista convencido y estudioso del tema, y como luchador tenaz, enamorado de su región y defensor de sus intereses, desde la alcaldía de Cali dio inicio a la tarea de crear en el Valle del Cauca una institución descentralizada y apolítica que coordinara la ejecución de los proyectos energéticos, de adecuación de tierras, de desarrollo agropecuario y en general todos aquellos que la región requería para así recuperar el liderazgo nacional. En 1949, como gerente de la Andi Seccional Cali, aprovechó la oportunidad para promover la creación de la Corporación Autónoma Regional del Cauca, CVC.

En la Asamblea Nacional Constituyente obtuvo la aprobación, por votación unánime, del Acto Legislativo número 5 de 1954 por virtud del cual se dio vida legal a este experimento de descentralización de funciones del poder central, el primero en Colombia y en Latinoamérica.

Siendo un verdadero ideólogo, dio una lucha solitaria pero con la tenacidad característica de todo cuanto ha realizado. En el recorrido que él inició animado por su convicción de la importancia que ello implicaba, quiso tomar información sobre las personas que pudieran ilustrarle sobre las obras y experiencias similares. Entre esas personas, Gabriel Betancourt Mejía fue quien le habló del Tennessee Valley Authority en los Estados Unidos de Norteamérica. Ello le sirvió para iniciar sus conversaciones con el doctor Diego Garcés Giraldo, enton-

ces gobernador del departamento, quien desde el primer momento se interesó en esta iniciativa y ofreció hacer lo necesario para sacarla adelante, como lo fue en realidad.

Gracias a su tenacidad y empeño y al aporte de otros ilustres soñadores, logró su propósito de dar vida a la CVC, entidad regional que hoy cumple cincuenta años. La reconstrucción de su memoria se ha hecho en muy buena parte con los archivos que generosamente él y el doctor Garcés Giraldo donaron a la institución, que se conservan en perfectas condiciones como un gran legado.

En 1954 fue designado gerente general de las Empresas Municipales de Cali, donde después de hacer una reestructuración general, promovió y llevó a cabo la primera etapa de la planta de tratamiento de aguas residuales de Puerto Mallarino sobre el río Cauca.

Para el logro de estos empeños, para la divulgación de sus tesis descentralistas y el apoyo de sus propuestas, aprovechó sus columnas en el Diario del Pacífico, Relator, Occidente, El País y El Tiempo, como también en la Revista Arco de Bogotá, todo lo cual contribuyó a la convocación de la Constituyente de 1991 en la cual se aprobó la elección popular de gobernadores y alcaldes.

Simultáneamente con estas preocupaciones, promovió la fundación de la Unidad de Acción Vallecaucana para apoyar todas las iniciativas de progreso de esta región, entre las que conviene destacar el éxito de los Juegos Panamericanos; en todo lo cual merecen resaltarse las intervenciones de Mario Carvajal, Manuel Carvajal, Alfonso Bonilla Aragón y de Jorge Herrera Barona.

Ha sido condecorado por la Alcaldía de Santiago de Cali con la Medalla al Mérito Cívico; por la Sociedad de Mejoras Públicas con la Medalla al Mérito Cívico; por la Gobernación del Valle del Cauca con la Medalla de las Ciudades Confederadas del Valle del Cauca; por la Academia de Historia del Valle del Cauca con la Medalla Pedro Ayala; por el Colegio de Abogados de Cali como Colegiado Ilustre, y por Camacol, Valle.

José Castro Borrero todavía se encuentra entre nosotros. Sea este un homenaje a su tenacidad en procura del bien común.

La CVC nace de una visión construida sobre un modelo exitoso de desarrollo, una propuesta prefigurada con base en estudios, investigaciones e informes que se resumen en un nombre: el Plan Lilienthal. Ese nombre condensaba el esfuerzo de los años previos a la creación de la CVC y el ideal de tener en un futuro cercano una región próspera, moderna y democrática. La figura de David Lilienthal se integró al imaginario de la familia cevecina proporcionándole sentido de modernidad y progreso al esfuerzo cotidiano. Durante algunos años la Corporación se mencionó como el «Plan Lilienthal» y su sede «las oficinas del Plan».

Durante los primeros años de la CVC David Lilienthal fue su consultor y sirvió de apoyo al Consejo Directivo y al director ejecutivo en los inciertos pasos de la

Corporación. Es considerado en los mismos Estados Unidos el Padre de la Energía Pública por su intervención en la Tennessee Valley Authority - TVA.

El Valle de Tennessee debe su red de distribución de energía local y cooperativa a la visión de David Lilienthal, uno de los tres directores iniciales de la TVA. Joven en apariencia pero realista y conocedor, impulsó el sistema de la TVA orientado por un principio: Energía económica para todos en el Valle del Tennessee.

Cuando se encontraron los tres directores iniciales de la TVA en el sitio del proyecto, Lilienthal parecía fuera de lugar. Dos de ellos eran académicos de pelo cano. El tercero y último en unirse a la terna no llegaba a los 34 años, era veinte años menor que cualquiera de sus colegas; su apariencia era aun más joven. Durante los primeros días en la TVA David Lilienthal equivocadamente daba la impresión de un muchacho de oficina; su juventud ocultaba su extensa experiencia y sus múltiples logros.

Había nacido en la parte trasera de una tienda de comestibles provinciana de Morton, Illinois. Fue el hijo de una laboriosa familia judía, que creció en Indiana soñando con ser un escritor. Asistió a la Universidad de Pauw donde se graduó a los veinte años, y continuó sus estudios en la escuela de derecho de Harvard. Como joven abogado se ocupó de varios casos para la ciudad de Chicago y, todavía en sus veinte años, alcanzó una gran reputación por su comprensión de los problemas de utilidad pública. Por su trabajo de litigante para la ciudad, Lilienthal se convenció que la vida moderna necesitaba servicios esenciales que debían estar disponibles en forma económica para todos.



David Lilienthal, consultor de la CVC durante sus primeros años de creación.

Con la colaboración de otros abogados ganó para el público un caso famoso a la empresa de Teléfonos Smith V. Illinois Telephone Company, que requirió numerosos informes y lucidos argumentos antes del fallo de la Corte Suprema Americana. En 1931 fundó y dirigió la Corporación de Servicio Público de Wisconsin, y el mismo año organizó la Comisión del Ferrocarril de Wisconsin. Su nombre empezó a ser conocido en todo el país.

En un bote de remos, forma bastante apropiada para quien sería el responsable de la construcción de los embalses en el valle del Tennessee, llegó su llamada para la vinculación al Servicio Nacional. Lilienthal estaba pescando en un lago de Wisconsin cuando un mensajero remó hasta la isla donde él se encontraba para anunciarle que tenía una llamada urgente de Arthur Morgan, el nuevo presidente de la TVA.

Por teléfono, en traje de pesca y sorprendido, Lilienthal tuvo la primera de muchas conferencias con Morgan. Le dijo que encontraba interesante el trabajo pero estaba en vacaciones y prefería reunirse con él un día de la siguiente semana. Morgan le informó que el propio presidente Roosevelt había insistido en que se reunieran lo más pronto posible. Al otro día se encontraron en Chicago.

Con Morgan, Lilienthal fue franco. Veía limitaciones propias en su poco conocimiento de temas de ingeniería y en su falta de vínculos personales con el Sur. Pero Morgan y Franklin Delano Roosevelt sabían que la forma como las entidades públicas se habían beneficiado por la sapiencia de Lilienthal no tenía par en ninguna parte del país.

Lilienthal se dio a la tarea de organizar el sistema de energía de la TVA. Trasladó su familia a Tennessee, pasándose a una modesta casa en el campamento de la TVA Company en Norris. Uno de sus vecinos, a una distancia de menos de cinco minutos a pie, fue el propio Arthur Morgan. Pero cuando Lilienthal se estableció en Norris los dos no se estaban llevando bien. Habían estado discutiendo prácticamente desde que Lilienthal había llegado a la TVA.

Íntimamente, Lilienthal tenía algo de romántico, todavía aspiraba a ser escritor. Guardaba un diario personal, muy emotivo, sobre las graduaciones escolares de sus hijos. Pero en relación con Arthur Morgan, el presidente estudiantil que soñaba con viejas utopías, era el abogado realista defensor de lo público.

Arthur Morgan veía en la TVA su propia reinvención de la civilización occidental. Lilienthal pensaba que proporcionar energía económica a todas las personas debía ser la meta prioritaria de la agencia.

Estas personalidades contradictorias estuvieron al mando de la política energética de la TVA. Morgan propuso que la TVA entrara en convenio con las generadoras privadas para distribuir energía. Lilienthal el abogado no confiaba en las compañías de energía privadas; él sentía que la

energía pública debía distribuirse públicamente, a través de una red de juntas de energía municipales y de cooperativas rurales. Lilienthal ganó la lucha en 1938 cuando el presidente Franklin Delano Roosevelt despidió a su director inicial.

Harcourt Morgan, el tercer miembro de la dirección de la TVA (no tenía ninguna relación con Arthur Morgan) se hizo director, pero sólo estuvo pocos años. En 1941, a la edad de 75 años, eligió el retiro y recomendó a su colega, el joven Lilienthal, para remplazarlo.

Con los EE.UU. al borde de la guerra mundial, en un tiempo crucial y decisivo, Lilienthal asume el mando de la TVA. El gobierno federal necesitaba más energía para su industria armamentística, algunas localizadas en el área de generación de energía de la TVA. Temperamentalmente Lilienthal tomó las riendas e impulsó la TVA a la altura del más grande edificio de la historia.

Doce diques levantó durante los cinco años de permanencia como director. La más grande realización de diseños y proyectos de construcción en la historia de los EE.UU., superior incluso al Canal de Panamá.

La carrera de servicio público de Lilienthal continuó después de que, al final de la guerra, dejara la TVA. Sentado a lomo sobre los secretos estrictamente confidenciales dispuestos alrededor de Tennessee, asociados a la generación energética de la TVA, participó en la construcción de la bomba atómica. En la posguerra dirigiría el Departamento de Estado encargado de la valoración y uso de la energía nuclear, después se desempeñaría como consultor y director de la Corporación Internacional para el Desarrollo de los Recursos, trabajando en proyectos en Colombia, Perú, Brasil, Irán y Vietnam.³

El 8 de noviembre de 1954, líderes vallecaucanos entre los que se encontraban José Castro Borrero, Diego Garcés Giraldo, Manuel Carvajal, Harold Eder, Luis E. Sanclemente, José Otoya, entre otros, conforman el Consejo Directivo de la CVC y nombran al economista Bernardo Garcés Córdoba como primer director. El doctor Bernardo Garcés Córdoba permanece en el cargo durante doce años hasta el año 1966, y es remplazado por el ingeniero Henry Eder Caicedo quien a su vez permanece por otros diez años en el cargo.

Durante los catorce años del primer período de la historia de la CVC (1954-1968),⁴ la institución, su vinculación y afianzamiento en el entorno, los procesos de integración interna y el desarrollo de la cultura propia de la empresa, están marcados por la gestión política y administrativa del doctor Bernardo Garcés Córdoba, la persona que mejor representaba los intereses y valores que inspiraron a los fundadores de la CVC.⁵ Durante su gestión se impulsaron y construyeron las obras de Aguablan-

ca, la Central Hidroeléctrica del Bajo Anchicayá, Unidades II y III, el Distrito de riego Roldanillo-La Unión-Toro. Se caracterizó por ser un excelente jefe y un hombre de eminente énfasis en lo social. Pero ante todo fue un líder para la empresa y el departamento. Desde ese entonces el mejoramiento de la calidad de vida fue una misión de la Corporación.⁶

La administración de Garcés Córdoba enfrenta tres procesos o fases de gran significación en la historia de la CVC y sobre todo en la creación de la cultura cevecina. Antonio J. Posada, autor del libro *CVC, un reto al subdesarrollo y al tradicionalismo*, publicado con ocasión de la celebración de los diez años de la CVC, se refiere a dichos procesos como el desarrollo de una primera fase carismática, una segunda fase de ajuste y una tercera fase de rutinización.



Bernardo Garcés Córdoba, primer director de la CVC.

La fase carismática la constituyen los primeros años de una empresa modelada por fuera de los cánones tradicionales de funcionamiento de las empresas públicas



Visita del señor Eugene Black, presidente del BIR. Noviembre 10 de 1959.

3. <http://www.tva.gov/heritage/lilienthal/index.htm>

4. Véase Capítulo 7.

5. Economista de la Universidad Magh Hill, con especialización en Derecho Internacional de la Universidad de Harvard. Tras once años de ofrecer sus conocimientos y su calidad humana en beneficio del progreso de la región, pasó al ministerio de Obras Públicas por designación del gobierno nacional.

6. CVC- 45 años. *Los hombres que construyeron la historia*. Folleto conmemorativo, p. 9.

en el país y en contravía de las tendencias centralistas dominantes en la estructura del Estado. Fueron por tanto años de lucha y de incertidumbre acrecentadas, además, por la inestabilidad política existente, durante los cuales fueron los valores propuestos como principios de funcionamiento de la empresa la principal fuente de resistencia. Al respecto dice en su libro Antonio J. Posada:



Visita a la CVC de Robert Kennedy, senador de los Estados Unidos de América, con motivo del Programa Alianza para el Progreso.

Durante los primeros años de liderazgo carismático, cuando sólo se contaba con un pequeño grupo de administradores innovadores dedicados en medio de grandes dificultades a lograr la supervivencia de la entidad y a la realización de un sueño, era patente en ellos un verdadero espíritu de solidaridad que impregnaba toda la organización. Seguramente fue la lucha por la supervivencia contra los ataques de los periódicos y de los intereses ganaderos locales y del obstruccionismo centralista, lo que unió tanto al personal de la CVC y lo ligó en una especie de «grupo familiar».⁷

La visión y el sueño de los fundadores, de transformar la cuenca del Alto Cauca y sus cuencas aledañas en una región moderna y económicamente desarrollada, fueron transmitidos y apropiados por el personal que ingresó a laborar durante los meses siguientes a la creación oficial de la empresa, empezando por Rosario Moreno Oliver, la primera persona vinculada laboralmente a la Corporación, mujer que va a ser portadora de ese legado, símbolo del espíritu cevecino y encarnación misma de la historia de la CVC.

La CVC se inició con tres personas: el doctor Garcés, Rosario Moreno y el motorista que era Gerardo Sanclemente. Ya murieron los tres. Rosario se metía en todo y fue la iniciadora y directora del periódico Ecos del Plan. Yo también hice un periódico que era con información deportiva, pero no estaba muy involucrado porque mi tiempo era casi todo en el campo y cuando estaba en la oficina estaba dedicado a mis dibujos, pero recibíamos el periódico con mucho entusiasmo. Para la publicación de los artículos ellos buscaban toda la información de la persona que entraba, la que salía, la que murió, los traslados, anunciaban también cómo iban los avances de las obras, las fiestas que se hacían. El periódico se reproducía en mimeógrafo.

Testimonio de Luis Carlos Gil. Abril 20 del 2004.



Rosario Moreno, símbolo del espíritu cevecino y encarnación misma de la historia de la CVC.

En su cargo de secretaria le correspondió a Rosario Moreno Oliver posesionar al doctor Garcés Córdoba como director ejecutivo. Fue directora de *Ecos del Plan*, el periódico de circulación interna en la Corporación, editado durante los primeros años; promovió la creación del Fondo de Empleados de la CVC, hoy Grancoop; animó las actividades de integración y los programas de bienestar para trabajadores y empleados. Eduardo Toro,

7. POSADA, Antonio J. y POSADA, Jeanne de: *La CVC, un reto al subdesarrollo y al tradicionalismo*. Ediciones Tercer Mundo, Bogotá, Colombia, 1966 p. 200.

otro destacado y ferviente cevecino, amigo y compañero de trabajo de Rosario, escribe en un artículo muy sentido y emotivo, entre otras, las siguientes líneas dedicadas a ella, María del Rosario Moreno Oliver:

Nació en Barranquilla el 22 de octubre de 1935 y, siendo muy niña, sus padres tomaron el vapor de la esperanza, río Magdalena arriba, hasta llegar a un puerto señalado, para después rodar por carrilera hasta llegar a Cali.

[...] cierto día, cuando tomaba un refresco en la fuente de soda Garcés en compañía de don Félix, su padre, quien era de nacionalidad chilena, llegó hasta su mesa el doctor Diego Garcés Giraldo, a quien en su cabeza sólo le cabía el Valle del Cauca, y fue directo: «Rosarito, la necesito. Necesito una persona con su preparación y su madurez intelectual para que se haga cargo de todos los pormenores del Plan Lilienthal». Rosario sólo atinó a pensar que cuando le habló de madurez era porque le estaban diciendo vieja a sus escasos 19 años de edad, pero no lo pensó y dijo sí.

Durante toda su vida se entregó sin reservas a la gestión de la CVC y se sentía orgullosa de verla crecer aceleradamente.

[...] Dentro de la CVC fue gestora del Fondo de Empleados (hoy convertido en Grancoop) y de la Asociación Campestre de Empleados, Asocade.

[...] Amiga del baile y la pachanga y de todo lo que tuviera que ver con el jolgorio, aprovechaba toda ocasión de tipo social para sembrar y afianzar la mística por la CVC. No era raro ver cómo se retiraba de un exclusivo club vestida de luces — como decía ella — para aparecerse a la madrugada al «parrandón» en la casa de la negra Corina Caicedo, Susana Valderrama, Honorio Puerta o de cualquiera de los conductores o trabajadores, de quienes por lo regular era su comadre. La más pequeña reunión o la más elegante fiesta, sin la presencia de Rosario, era un velorio.

Tentada por el BID para ocupar cargos importantes; tentada por el ministerio de Obras; tentada por gobernadores y alcaldes para ocupar altas posiciones y por la banca local que quería sacar provecho de sus indiscutibles capacidades y estupendas relaciones con la gente más prestante de la región y del país, jamás escuchó el canto de sirenas y prefirió quedarse en su CVC, desde donde prometió que sólo la sacarían muerta. Recuerdo que el doctor Garcés Córdoba, como ministro de Obras, sólo consiguió de la CVC una licencia de dos semanas para que Rosario se trasladara a Bogotá a colaborarle en asuntos de delicada importancia.

Charo Moreno decía con incorregible gracia que ella hacía parte de los activos de la Corporación y que sólo faltaba que la rotularan con la cal-

comanía o plantilla que lucían sus automotores: «Para uso exclusivo de la CVC».

Sin ningún egoísmo capacitó dentro de la Corporación y para la Corporación a una infinidad de funcionarios que sirvieron a la entidad desde los más altos cargos y siempre con la mística y talante que ella supo contagiar. Amable y discreta, expandió sus dominios por todas las dependencias de la CVC y en todas ellas fue bienvenida, acatada y respetada.

Testimonio de Eduardo Toro Gutiérrez. Abril 19 de 2004.

Después de Rosario Moreno las oficinas un poco improvisadas de la CVC se empiezan a llenar de gente, muchos extranjeros, de Estados Unidos, de Inglaterra, de Francia, de Bélgica, de Hungría, de Italia, tantos que, como lo recuerda Luis Carlos Gil, se consideró a la CVC como la torre de Babel por los diferentes idiomas que se escucharon en sus pasillos. Pero también llegaron jóvenes profesionales de todo el país, ingenieros recién egresados, aun sin terminar sus estudios o que por alguna circunstancia vivían en el exterior como Jorge Hernán Llanos Lozada, don Jorge Llanos, un buen corazón y un alma cevecina entregados al servicio del Valle del Cauca. Jorge Llanos fue uno de los primeros ingenieros vinculados a la CVC y su carrera y su vida van a estar ligadas a la Corporación y a sus proyectos de regulación hídrica.

Estando en Illinois, Jorge Llanos se dio cuenta que había iniciado labores una empresa en el Valle del Cauca y escribió una carta a Humberto González, el entonces secretario de Gobierno del Valle, solicitándole trabajo. Al recibo de esta carta le propusieron una entrevista de evaluación en Nueva York que, por supuesto, nuestro personaje pasó y a los pocos días estaba en Cali trabajando en la CVC.

«Dediqué 34 años de vida al trabajo en la Corporación — dice Jorge Llanos—. Durante todo ese tiempo la CVC desarrolló proyectos tan importantes como Calima, las líneas de transmisión de energía, obras para el control de inundaciones en el Distrito de Agua Blanca y los distritos de riego y drenaje para Roldanillo, La Unión y Toro, entre muchas otras».

El ingeniero Llanos piensa en voz alta:

«El Valle estaba estancado porque no tenía posibilidades de energía



Jorge Llanos, uno de los primeros ingenieros vinculados a la CVC.

8. CANAVAL T. Beatriz E. y LLANOS LOZADA, Jorge Hernán: «Toda una vida al servicio del Valle del Cauca». Semblanza publicada en *Boletín Informativo CVC Noticias*. Julio de 2004, p. 4.

eléctrica; después del nacimiento de la CVC y del trabajo con las líneas de transmisión, el progreso del Valle fue inminente —asegura con un aire de nostalgia— En ese tiempo la CVC no tenía plata y Pepe Guerrero, que era el gerente del Banco Industrial, asumió bajo su responsabilidad un sobregiro para que la entidad no se acabara. A la CVC la salvó su gente, sus directivos y el trabajo consagrado que nos dedicamos a hacer, porque aquí se hace familia», concluye Llanos con una sonrisa de satisfacción.

Casado y con cinco hijos, tres de ellos ingenieros civiles, cuenta que «jubilarse fue muy duro porque la CVC era mi vida».

Hoy don Jorge es un hombre con mucha fe, que vive un compromiso permanentemente y que después de entregar gran parte de su vida a la CVC ha decidido continuar al servicio de la comunidad que más lo necesita, dedicándose a una labor de apostolado, como él mismo la llama, que cumple diariamente con personas del barrio Siloé.⁹

Ingresaron nuevos trabajadores para las diferentes áreas operativas, personas que con igual compromiso pero diferente formación dedicaron su vida, su vocación y sus actitudes al crecimiento de la institución. Son las historias de Corina Caicedo y Susana Valderrama, quienes aportaron y continúan aportando a la integración cultural de la empresa las mejores cualidades de la identidad colectiva como son la alegría y el humor.

Yo llegué encargada de la cafetería, pero en esa época había muy poquita gente, estaba la oficina del doctor Garcés y otras oficinistas ahí. Éramos como 12 ó 13 personas en el año 54.

Yo recuerdo al doctor Garcés, quien era una persona extremadamente culta y educada. Nunca tuve queja de los directivos, yo sabía lo que tenía que hacer. Participé de la creación del Fondo de Empleados, yo soy fundadora.

La verdad, tengo mucho que agradecerle a la CVC, porque pude darle educación a mis hijos, porque aquí me ayudaban mucho; por ejemplo, cuando se llegaba la hora de entrar a los colegios la señorita Lucía Villegas me decía que no comprara los uniformes, que ellos me regalaban las telas para mandarlos a hacer. La señorita Betty y la señorita Rosario me daban para pagar la modista, para las medias y para otras cosas; el doctor Caicedo, un ingeniero, me decía que cuando necesitara algo le avisara; yo no pasé necesidades gracias a ellos.

Testimonio de Susana Valderrama. Abril 26 de 2004.

Trabajé 21 años completos. Y luego, así arri-madito, estuve hasta los 31. Y ese arri-madito era que después de estar jubilada me llamaban para hacer un reemplazo. Hoy iba, mañana no. Me tocaba hacer el aseo en una parte del edificio Zacour, como en dos plantas. Y terminé mi jornada en el Banco Central Hipotecario. A este edificio no alcancé a llegar. Con la señorita Rosario Moreno veníamos a este sitio a repartir tinto, a repartir jugo, cuando esto era una montaña, en la época de la construcción del edificio.

Testimonio de Corina Caicedo. Mayo 11 de 2004.

Hubo personas que llegaron como colaboradores facilitados por otras empresas y terminaron siendo permanentes animadores del vivir cotidiano de la empresa, como el caso de Jorge Vélez y su hermano Heliodoro, conocidos como los mellizos Vélez, siempre juntos caminando a dúo los senderos de esta historia:

En 1954 inicié labores indirectamente con la CVC, prestado por el Ferrocarril, y en el año 1958 inicié labores directamente con la CVC, porque en ese entonces la CVC comenzó con algunas colaboraciones en el departamento del Valle, y por un convenio entre la CVC y el Ferrocarril pude prestar algunos servicios para ellos. Yo era motorista del Ferrocarril en inspección de vías. La CVC no tenía vehículo férreo; yo hacía el recorrido a las comisiones que iban de la CVC de Timba hacia Suárez.

En los cuatro años que estuve prestado en la CVC, llevaba los ingenieros de Timba a Suárez; los dejaba por la mañana y los recogía por la tarde; algunas veces los iba dejando a lo largo de la vía de acuerdo con las necesidades y en la tarde los recogía de esa misma forma. En Timba los recogían los vehículos de la CVC para llevarlos hasta Cali, porque la CVC no tenía campamentos en ese entonces.

Testimonio de Jorge Vélez. Abril 28 de 2004.

Con entusiasmo y dedicación se inició la implementación del Plan Lilienthal, conformando la familia cevecina y aportando con imaginación y creatividad tareas extra laborales en el desarrollo de los objetivos y en la formación de la identidad cultural de la empresa. Los motoristas, por ejemplo, se volvían auxiliares de ingeniería por las circunstancias del momento y las condiciones geográficas y culturales existentes.

Los propios trabajadores lo vivieron como el inicio de una aventura. Uno de los mellizos Vélez lo recuerda como si fuera ayer:

9. *Ibidem.*

Yo entré cuando apenas estaba el director ejecutivo que era el doctor Bernardo Garcés Córdoba; el secretario general, doctor Diego Llano Buenaventura; la señorita Rosario Moreno, que era la secretaria del doctor Garcés; don Alfonso Franco, que entró como jefe de transportes. Yo fui el quinto empleado de la CVC. En ese tiempo uno se posesionaba en la gobernación; me hicieron el acta de posesión, me mandaron al médico para el examen, y entregué unas cartas de recomendación del gerente del Ferrocarril que era el doctor Francisco J. Jaramillo. El Gerente del Ferrocarril me envió después de que mi hermano me diera las instrucciones para el manejo del carrimotor porque yo era motorista; yo manejaba jeeps, automóvil o camión, pero eso de manejar tren es otra cosa. Un motor para andar por los rieles no lo había manejado.

Mi hermano me dio algunas instrucciones en cuanto al motor que importó la CVC; era de los mismos que tenía el Ferrocarril pero diferente porque era moderno. Era un motor a gasolina, de cuatro tiempos, y el que manejaba mi hermano era de dos.

Había varias estaciones: salíamos de la estación de Chipichape, daban la vía hasta la estación del ferrocarril que era en la 25 con 9; de ahí daban la vía hasta el embarcadero de Navarro, de ahí a Jamundí, La Viga, luego hacia Río Claro, a Guachinte, a Timba, de Timba a San Francisco, de ahí a Asnazú, y de Asnazú a Suárez; esa era la ruta que recorría en un principio. La recorría todos los días.

Mi hermano me enseñó la clave Morse para llamar a las estaciones. Si uno salía de la estación y se varaba tenía que coger una manea, subir al poste y conectar una línea al teléfono para marcar las claves, y comunicarse con las estaciones de salida y llegada.

Me mandaban a Timba, con sede en San Francisco, para recibir a los ingenieros que llegaban. Las comisiones de topografía llegaban en un carro y yo los recogía en el tren y los iba dejando en la vía.

Los dos topógrafos que llegaron inicialmente fueron Rumaldo Escamilla y Héctor Quiñónez, luego llegaron Daniel Irne Orejuela y don Pedro Rodríguez. Como la CVC apenas estaba comenzando, la cuadrilla era un topógrafo, un cadenero primero, un segundo y dos ayudantes.

Yo era el motorista que llevaba al personal de perforaciones. El jefe era Emerson Lewis y el ingeniero colombiano era Oscar Mejía. Estaban también el doctor Plinio Patrao, que era portugués y tres geólogos, uno inglés, otro canadiense y otro norteamericano.

Cuando comenzaron las perforaciones, la orden era que como motorista tenía que quedarme en Timba para que cuando fueran las comisiones de Cali a ver los trabajos que se estaban haciendo, las recogiera y las llevara al sitio de las perforaciones. El ingeniero Oscar Mejía me dijo que me fuera con ellos para que les ayudara con las perforaciones.

Entre La Balsa y Timba se hizo la primera perforación, y después se hizo un aplique que es como hacer un aljibe. Tuve que hacer unas muestras, que consistían en sacar unos bloques cuadrados, eso se medía y se llevaba a unos equipos donde se hacían unas pruebas de resistencia y de permeabilidad. A las muestras se les colocaba un rótulo donde decía el número del aplique, se clasificaban, y las llevaba en el motor hasta Timba y luego eran transportadas, en una de las camionetas, a los laboratorios de la Universidad del Valle en Cali.

Testimonio de Heliodoro Vélez. Abril 28 de 2004.

En mayo de 1955 aparece el primer número del periódico o boletín de circulación interna *Ecos del Plan*, donde, como lo señala Luis Carlos Gil en su testimonio, con estilo humorístico, se reseñaban las actividades y proyectos iniciales, el ambiente de trabajo, las dificultades y los logros obtenidos por la empresa en sus primeros años de camino. La editora, Rosario Moreno, publica en el primer número esta nota:

Al cerrar con broche de oro esta ingenierica edición quiero decirles que el pluviométrico periódico que hoy hidrológicamente presentamos es un ejemplar hecho irrigativamente, es decir, los suelos de las ideas, el drenaje de los conceptos, la hormiguera experiencia del editor deben ser timbísticamente perdonados. No es un Ktamístico periódico de Olapísticos desocupados, ni más ni menos, gibbshillísticos lectores, es hecho en guachalísticas



Susana Valderrama,



Jorge y Heliodoro Vélez



Pedro Nel Montoya



Luis Carlos Gil

horas, es decir, una vez que los aerofogramétricos trabajos de la jornada diaria han terminado y Die-selísticamente cogemos cada uno de nosotros para nuestras casitas. Patitas, ¡pa qué os quiero! Las estatutísticas horas han terminado cuando nosotros publicamos este altimétrico bulletin. Esperamos que la próxima laboratorística vez que saquemos una agrícola edición, esta pueda ser hecha en un zarzalístico papel, rodeado de líneas de transmisión, de miras, de casinos, de campamentos. ¡Hasta la próxima vez!¹⁰

Utilizando un lenguaje que combina palabras del argot técnico con los nombres pintorescos de los lugares donde se empezaba a trabajar, lugares del Valle del Cauca y nombres de empresas asesoras, extranjeras y nacionales, los autores del periódico, primeros trabajadores de la CVC, recrean de manera jocosa el ambiente y el clima que caracterizó esos primeros años de vida de la institución, y hacen palpable el compromiso con los objetivos y con la misión de la empresa. Es un estilo de afirmación de la identidad naciente de la empresa frente a una realidad que ofrecía diversas amenazas. En la edición número 6 del periódico, fechada el primero de noviembre de 1955, la nota editorial está dedicada al primer año de vida de la CVC:

Un año de vida legal ha transcurrido desde que se inició la CVC. Oficialmente, se abrieron las puertas de «Las Oficinas del Plan Lilienthal» el 16 de noviembre de 1954. Era un gran salón donde la vista se perdía al mirar el cielo raso[...] una mesa grande, dos sillas, un escritorio pequeño, una biblioteca de edad avanzada y un closet lleno de cuadros de varios antecesores de distinguidos ciudadanos[...] Pinturas para reformar las oficinas, un escritorio nuevo y una silla con brazos. También se instaló un teléfono que estuvo dañado por varias semanas[...] Había que ir al tercer piso, a una oficina amiga, a hacer las llamadas; mientras tanto se dejaba un aviso en la puerta: «No se vaya, ya volvemos». Nunca se leyó nadie tantos periódicos o informes sobre suelos como los habitantes del 612 del edificio Garcés[...] La Junta andaba errante[...] Luego vino la mudanza al Zaccour. Los corredores parecían como cosa de convento, solos, silenciosos[...] una puerta de hierro que parecía separarnos del mundo de los vivos. Llegó entonces la Misión del Banco, Mr. Hayes y el Chief Engineer. Días en que era imposible encontrarles una casa de su gusto o una entrera que entendiera el inglés. El Engineering Department se fue llenando poco a poco, niveles, teodolitos, escuadras, mesas de dibujo, más teléfonos[...] Avisos en los periódicos buscando Hijas de la Corporación y topógrafos. Se invadió el Plan con los follies de Timba, gentes solicitando empleos, gringos, humo de pipas y tabacos, thinkers, hermits, paisas con corbatín, gentes

de todos los países y de todas las religiones. Visitas del exterior, periodistas, fotógrafos y ruedas de prensa[...] Se necesitaron más oficinas, más muebles y todavía sigue la parranda[...] Ha pasado un año durante el cual se ha trabajado, se ha gozado, ha habido dolores de cabeza, ratos agradables de jovialidad y compañerismo. Mezcla de incidentes varios, sufrimientos por no tener un chinche con qué pegar un mapa y otros por querer asegurar la financiación de un vasto plan. Informes fueron y vuelven, balances, carros se adquieren, más personal aparece de la noche a la mañana, nuevos sistemas se van estableciendo. Cuando veamos nuestro suelo convertido en una región industrial de grandes represas y campos fértiles no tendremos mejor satisfacción que la de decir «Yo fui empleado de la CVC en sus comienzos».¹¹

La interiorización de los valores del desarrollo de la región implícitos en el Plan Lilienthal, acompañados de un sentimiento de solidaridad y compañerismo, le confieren un gran sentido al trabajo, lo vuelven fiesta y regocijo, configurando una mística de servicio que desde un principio caracterizó el desempeño de la Corporación.

Las incertidumbres y las angustias de estos años fueron compartidas por directivos y trabajadores, quienes en conjunto afrontaron la superación de las dificultades iniciales y vivieron cada uno, desde su posición en la empresa, la gloriosa tarea de poner en marcha la nave que traería la modernización de la región:

En la fase de ajuste de esta primera administración se crean las condiciones para superar la fuerte oposición y resistencia a la creación de la Corporación por parte de grupos locales, principalmente terratenientes temerosos de que el Plan Lilienthal fomentara una reforma agraria contraria a sus intereses, y por parte de grupos nacionales afianzados en el gobierno central que veían en la propuesta de descentralización y autonomía de la CVC una amenaza. El mecanismo utilizado para superar esta situación fue el de la cooptación de los grupos opositores mediante su vinculación a los organismos de dirección de la Corporación.

Esta cooptación, si bien esencial para neutralizar la virulencia de la oposición y asegurar la supervivencia y la estabilidad de la CVC, ha traído consigo las serias consecuencias registradas en otro lugar de este estudio referentes a la desviación del énfasis en los programas de la CVC, que ha conducido a una casi exclusiva concentración en programas de energía eléctrica y a un retraso o postergación indefinida de proyectos vitales de adecuación de tierras que podrían modificar los patrones de tenencia y uso de la tierra en el Valle y a duplicar o a triplicar, como resultado, la producción agropecuaria.¹²

10. Periódico *Ecós del Plan* No. 1, Cali, mayo, 1955. Memoria Institucional CVC.

11. Periódico *Ecós del Plan* No. 6, Cali, noviembre, de 1955. Memoria Institucional CVC.

12. POSADA, Antonio J. y POSADA, Jeanne de: *La CVC, un reto al subdesarrollo y al tradicionalismo*. Ediciones Tercer Mundo, Bogotá. 1966, p. 205.

Resuelta la legitimidad de la CVC y garantizados los recursos financieros, la Corporación pudo iniciar los proyectos planeados en los años anteriores, trayendo consigo la apertura de diferentes frentes de trabajo y un rápido crecimiento del personal. En diez años la CVC pasa de tres empleados a 1.096, de los cuales 345 son obreros.

Durante los primeros años la cantidad de empleados es mayor que la de obreros; a partir de 1959 la proporción empieza a variar a favor de la mayor cantidad de obreros en relación directa con el inicio de las obras en Aguablanca, RUT y los proyectos de energía.

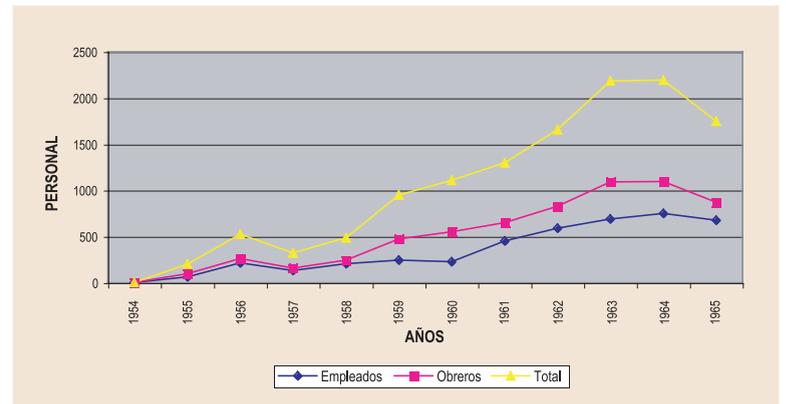
La empresa se hizo sobre la marcha pero con ideas claras. Llegaron primero los asesores extranjeros y nacionales, luego los técnicos colombianos, jóvenes en formación; las oficinas del edificio Zacoour son otra Torre de Babel; se revisan planos, se forman comisiones, se hacen documentos, se visitan sitios a donde no llegaba todavía ninguna carretera. Las personas que ingresaron en esos años y aún permanecen vinculadas a la Corporación lo recuerdan de esta manera:

Yo llegué a la CVC el 26 de marzo de 1956. Estaba estudiando cuarto año de arquitectura en la Universidad del Valle. Tuve un problema con una materia y me retiré. Vi un aviso en la prensa de una firma americana que estaba necesitando dibujantes. Me presenté al examen (esta firma iba a construir los alcantarillados de Cali). Comencé a trabajar como dibujante. Ahí me encontré a unos compañeros que también terminaron trabajando aquí en la CVC. Después vimos un aviso de que se necesitaban dibujantes en la CVC. Me presenté a los exámenes y pasé. En ese entonces el jefe de dibujantes era J. J. Morales. Me engancharon en la CVC, me presenté en el edificio Zacoour donde estaban las oficinas en un segundo piso, y allí nos recibieron y nos mandaron a una sección donde nos dieron las normas que íbamos a seguir para la electrificación. Había un ingeniero americano llamado Alfred Used. Trabajamos con él, ya que era quien traía todas las normas para las subestaciones y para las líneas de alta y baja tensión. Dibujábamos, hacíamos las normas, la CVC nos fue preparando; yo trabajé como auxiliar de ingenieros y recibí cursos del Sena sobre electrificación. Esto fue en el año 1962, en el área del Departamento Eléctrico. Ahí estuve todo el tiempo desde que entré hasta que salí. Nunca cambié.

Testimonio de Luis Carlos Gil. Abril 20 de 2004.

Al mismo tiempo que se ampliaba la capacidad técnica de la Corporación, se fortalecía su capacidad administrativa con la vinculación de personas que tenían una experiencia laboral en la empresa privada, con grandes condiciones creativas, con iniciativas propias y fortaleza espiritual para enfrentar los más difíciles retos con amor y entusiasmo. Es el caso de don Eduardo Toro, quien durante treinta años estuvo vinculado a la administración de la Corporación aportando soluciones ejemplares a múltiples problemas de orden administrativo y financie-

Figura 9.1
Participación de personal en la CVC
entre 1954 y 1965



ro, y participando de experiencias valiosas en la creación de la cultura y el espíritu cevecino. Su testimonio es muy importante en la construcción de esta historia:

Me vinculé a la CVC el primer día hábil de 1962, el 4 de enero. Llegué a la CVC de cabeciduro porque no me gustaba trabajar con el sector oficial. Venía del sector azucarero donde trabajé diez años, con grandes logros. Llegué a ser gerente de un ingenio. Me trajo el que siempre fue mi patrón en el sector azucarero, el doctor Luis Bernardo Salcedo, que era miembro del Consejo Directivo de la CVC, y me dijo: «lo necesito en Cali, en la Corporación Financiera». Cuando vine a trabajar con él me dijo: «Tome esta carta y váyase para la CVC, lo necesito dos meses allá». Yo le dije: «No, qué pereza, más bien me regreso». Me lo solicitó como favor. Me presenté a CVC y empecé ese mismo día. Era tanta la urgencia porque tenían cinco meses de atraso en la contabilidad, el BIRF les iba a suspender los desembolsos para la hidroeléctrica de Calima II, no se estaban presentando los informes oportunamente como lo exigía el contrato. Me puse a trabajar como una hormiga.

Era la época dorada de la Corporación; los tiempos en que la administración era un completo hormiguero; parecíamos muchos, pero no había tal, era que cada uno hacía de todo, íbamos y veníamos, subíamos y bajábamos; éramos como un colmenar, como un ejército de abejas obreras imposibles de contar. Era la época en que la administración de la CVC, inventada por los «dones», era regentada por esos mismos «dones».

Y... ¿quiénes eran esos «dones»?... Don Miguel Cabal, administrador general; don Rafael Pino, jefe de finanzas; don Aristóbulo Payán, contador general; don Álvaro Peña, jefe de impuestos; don Roberto Moncada, jefe de servicios generales, don César Zambrano, auditor fiscal y don Alejandro Murillo, administrador de las cooperativas de electrificación; y teníamos muchos otros «dones», entre ellos el trabajar de 12 a 16 horas diarias, sábados y domingos,

con inusitado entusiasmo. Teníamos que trabajar todo ese tiempo para poder rendir.

Todos estos «dones», con el doctor Bernardo Garcés Córdoba a la cabeza, fueron los pioneros de un desarrollo administrativo moderno y ágil, acorde con los conceptos más nuevos de la empresa privada, siendo ejemplo de austeridad y eficacia, eje y apoyo imprescindible de las grandes realizaciones de la Corporación. Ellos venían del sector privado y al poner todos sus conocimientos y experiencia al servicio de la CVC apostaron por el éxito de una empresa oficial que se conducía por el camino y con la dinámica de la empresa privada.

Testimonio de Eduardo Toro Gutiérrez. Abril 22 de 2004.

Para la selección del personal se tuvieron en cuenta igualmente criterios de funcionalidad administrativa, muy apartados de las características predominantes en la administración pública asociadas a la política, al amiguismo y al burocratismo. La aptitud, el comportamiento y la eficiencia fueron principalmente los criterios para el ingreso de los nuevos empleados y trabajadores. Jóvenes egresadas de los mejores colegios femeninos de la ciudad se vincularon como secretarías de las diferentes secciones; ingenieros y profesionales de las clases altas, técnicos, dibujantes y auxiliares con alguna formación y experiencia; motoristas, obreros, aseadoras, personas con gran voluntad de trabajo que orientadas por los ingenieros y asesores extranjeros emprendieron el desarrollo de los estudios y la ejecución de las obras de transformación de la región. La política de personal de la CVC, establecida mediante acuerdo del Consejo Directivo en consecuencia con el principio de universidad práctica y la metodología de aprender haciendo, definía como objetivo principal la capacitación y formación del personal colombiano, por tanto ofrecía condiciones de entrenamiento y garantía de estabilidad a todos los niveles, convirtiendo a la Corporación en la primera institución de formación aplicada profesional del país. Con el tiempo el personal formado en la propia institución sustituyó a los asesores extranjeros, fue promocionado a cargos superiores y parte de él ocupó después, con gran desempeño, la dirección de la Corporación.

En la fase de rutinización se resuelve el problema de la consolidación institucional de la Corporación mediante la adopción de los instrumentos de gestión, que le permitieron formular políticas y programas en cumplimiento de los objetivos propuestos, y al mismo tiempo desarrollar los procesos de cohesión interna e integración corporativa. Ello implicó la aparición de los diferentes manuales de procedimientos y funciones, la adopción de una estructura organizativa operativa, y la creación de entidades independientes de cobertura interna como el Fondo de Empleados y el Sindicato de Trabajadores.

El inicio de las obras de ejecución de los proyectos produjo el crecimiento de una base laboral numerosa que se desempeñaba en los diferentes frentes de trabajo y en actividades logísticas de apoyo a las funciones administrativas. Gran parte de los trabajadores y empleados es-

taban, de acuerdo con la legislación de la época, clasificados como trabajadores oficiales y por tanto tenían acceso a los derechos de la organización sindical. Así, el 28 de julio de 1961, con el apoyo de la UTC y su filial en el departamento del Valle del Cauca, Utraval, un grupo de 22 trabajadores de la Corporación, todos hombres, deciden constituir el Sindicato de Trabajadores de la CVC. Una vez obtenida la personería jurídica, informan a los directivos al respecto. Aunque causa sorpresa la situación, el hecho es aceptado en general con buena disposición, asumiéndolo como la oportunidad de regular y formalizar las relaciones entre los diferentes estamentos de la Corporación. Esto hace parte del fortalecimiento y consolidación institucional de la CVC.

Al año siguiente el sindicato presenta el primer pliego de peticiones y firma sin mayores traumatismos la primera convención colectiva de trabajo, donde quedan consignados muchos beneficios de carácter social, educativo, recreativo y de salud acordes, por lo demás, con las políticas de bienestar social de la Corporación; beneficios que fueron mejorados en las posteriores convenciones colectivas, firmadas con vigencia de dos años. La relación de los directivos con el sindicato fue armónica.

La legalización de la organización sindical, la negociación de las convenciones y los beneficios obtenidos, motivaron la vinculación al sindicato de la mayoría de los trabajadores. Las actividades del sindicato no se constituyeron en amenaza para la Corporación, por el contrario, contribuyeron, a su manera, a la formación del espíritu cevecino de servicio y solidaridad, a la consolidación de un ambiente de trabajo propio, y en general al buen desempeño y a los logros institucionales de la empresa.

En el sindicalismo comenzamos a trabajar el 28 de julio del año 1961, al año de haber ingresado. Con un grupo de compañeros nos aventuramos a formar dentro de la CVC un sindicato; se pensó que sería difícil que la Corporación lo permitiera, pero nosotros con ese espíritu de lucha y deber por los compañeros más desprotegidos, que siempre ha existido en las empresas y en todos los trabajos, nos reunimos 26 compañeros y con el apoyo de la UTC y Utraval en el departamento del Valle formamos el sindicato. Lo hicimos en forma cauta, no dándonos a conocer mucho, porque pensamos que había riesgo, y que al llegar la noticia a la CVC de que 26 habían formado un sindicato, probablemente tomarían represalias.

En esa época el director ejecutivo era el doctor Bernardo Garcés Córdoba; él oyó la charla y tal vez por haber sido criado en Inglaterra donde el sindicalismo en esa época estaba en su auge grande, no le causó ninguna mala impresión el que hubiese sindicato en la CVC, y dejó que se formara el sindicato. Sin embargo, hubo alguna resistencia, pero no digo nombres. El doctor Bernardo despejó toda la situación y hubo cordialidad para que se formara el sindicato.

Testimonio de Hugo Castillo. Mayo 12 de 2004.

La estructura organizativa¹³ adoptada proviene de los modelos organizativos de la empresa privada. Corresponde a un esquema jerárquico y vertical en el cual la comunicación y la información siguen la línea de autoridad del esquema, de los niveles superiores a los niveles inferiores. El esquema, en términos generales, es aceptado, entre otras razones porque es congruente con la estructura social jerarquizada predominante en el medio social. Antonio J. Posada en el ya mencionado libro hace la siguiente observación al respecto:

La mayoría de los miembros del Consejo Directivo, el director ejecutivo y los jefes del Departamento de Ingeniería son miembros de las familias más antiguas y acomodadas de la región —de maneras conservadoras, acostumbradas a las posiciones de poder y de mando, con una actitud de nobleza obliga y que no dependen de la CVC en lo que respecta a sus ingresos—. Ellos consideran su empleo como un deber cívico, como una oportunidad para ejercitar su entrenamiento y sus talentos, y también —¡por qué no!— como una manera de fortalecer sus intereses económicos a largo plazo. La mayoría de ellos poseen haciendas o industrias, y al paso que evitan escrupulosamente la posibilidad de ganancias personales inmediatas, están interesados en el bienestar general de sus respectivos sectores. Su autoridad nunca es puesta en duda por los funcionarios de rango inferior, basada como está tanto en el estatus social como en el conocimiento, el entrenamiento y la inteligencia. Las comunicaciones informales tienden a seguir los niveles jerárquicos horizontalmente y hacia arriba, de una manera muy suave y ordenada. Las líneas de autoridad y de comunicaciones formales tienden a fluir hacia abajo, en vez de hacia arriba, excepto cuando se solicitan de manera formal informes o consejo técnico. Como se mencionó antes, existe también la tendencia pronunciada a forzar las decisiones hacia arriba. El hecho de que los directores de la CVC —bien se trate de directivos fundadores o cooptados— sean miembros de la clase dirigente, ha contribuido a darle a la institución una aureola de legitimidad de la que no hubiera disfrutado si ese no hubiese sido el caso. Los jefes de división y de sección y los técnicos son profesio-

nales bien entrenados que pertenecen a los sectores medios de la sociedad y pocos disfrutan de medios económicos independientes de los que derivan de su empleo. Excepto en el caso de unas pocas secretarías bilingües que pertenecen a la clase media alta, el conjunto de personal de oficina lo constituyen representantes de la clase media baja; pero como quiera que las mujeres son consideradas como seres inferiores, jerárquicamente hablando, la relación entre ellas no se ha visto alterada. El personal ocupacional forma parte de las clases baja y media baja.¹⁴

El grupo de ingenieros y asesores extranjeros, por su calidad de extranjeros precisamente, no se atienen a esta lógica peculiar de autoridad. Sin ser un grupo homogéneo, pues provenían de diferentes países, representaban, dentro de la organización, una subcultura distinta.

En muchos casos estos consultores extranjeros no se han sentido atados a las líneas formales de autoridad y en más de una ocasión han echado mano de su poder informal y de acceso, por ejemplo, ante funcionarios del BIRF u otras personas importantes, con el fin de influir o modificar decisiones de política.¹⁵

En enero de 1962 la experiencia fraternal del trabajo en la CVC, el espíritu emprendedor de los empleados, el compañerismo y los deseos de superación, gestan, en las mismas oficinas de la Corporación, una empresa colectiva y solidaria marcada por la política de bienestar social de la Corporación, por las iniciativas propias y autónomas de los empleados y trabajadores que buscaban el mejoramiento de su calidad de vida en la empresa y fuera de ella.

Eduardo Toro lo cuenta de esta manera:

Antes de recibir mi primera quincena, la señora Rosario Moreno se acerca y me dice: «Eduardo, nosotros tenemos una natillera, ¿quieres pertenecer a ella? Tenemos un fondo pequeñito que lo manejamos para emergencias. Aún la CVC está muy pobre y hay gente que necesita de pronto un



Mallely Restrepo, Margarita Tamayo, Luz Elena Obregón.



Eduardo Galindo



Daniel Irne Orejuela



Luis H. García.

13. Véase Capítulo 8.

14. POSADA F. Antonio J. y POSADA, Jeanne de: *La CVC, un reto al subdesarrollo y al tradicionalismo*. 1966, p. 213. Los autores aclaran respecto al tema lo siguiente: Estas afirmaciones no se basan en una investigación estadística, sino que son simplemente el resultado de una larga observación y del conocimiento de la región y su organización social.

15. *Ibidem*, p. 214.

préstamo urgente. Según el caso, si es para comprar aguardiente le cobramos intereses, si es para una calamidad, no le cobramos. Es un fondo de ayuda mutua». Les propuse: «¿Por qué no dejan esa natillera y forman un fondo de empleados, la nómina ya lo permite, para que sea una cosa más seria y estemos más comprometidos con el ahorro?»

Al otro día me dijo Rosario: «Ya conversé con los otros y vamos a formar el Fondo de Empleados y tenemos unos 22 para empezar a funcionar». Como el gobernador era presidente del Consejo Directivo, y Rosario tenía palancas por todas partes, consiguió con el gobernador la personería jurídica para funcionar como Fondo de Empleados con todas las de la ley. A finales de ese mes de enero ya estaba funcionando y se acabaron las natilleras. Se empezó a manejar de una forma muy artesanal, lo manejaba Aidé Abadía, lo manejaba don Roberto Moncada, la misma Rosario.

Testimonio de Eduardo Toro. Abril 19 de 2004.

La CVC estimuló y apoyó la creación del Fondo. Desde un principio, primero por las precarias condiciones financieras de la Corporación y después por las limitaciones y condicionamientos de las políticas nacionales, los salarios de empleados y trabajadores no fueron buenos, siempre estuvieron por debajo de los salarios de la empresa privada y aun de las empresas públicas del sector eléctrico —muchos ingenieros que adquirieron su experiencia y formación en la CVC pasaron luego a Emcali por las mejores condiciones salariales que ofrecía—. Como compensación de esa situación los directivos promovieron y crearon políticas de bienestar social amplias y generosas, al tiempo que estimulaban y apoyaban los esfuerzos e iniciativas de los empleados y trabajadores para mejorar sus condiciones económicas y su calidad de vida, política que contribuyó de manera fundamental a la creación de un ambiente y un clima interno excepcionales, de confianza, entusiasmo por el trabajo, compañerismo, amor a la empresa y a su misión externa, que logran perdurar a través del tiempo a pesar

de las crisis presentadas, y se convierten en un valioso patrimonio, componente necesario del capital humano. Al recién creado Fondo de Empleados la CVC le ofreció un local, los materiales de oficinas, los servicios de energía y teléfono y pagaba un empleado y la mensajera.

El Fondo creció con su propia dinámica, logró independencia financiera, enfrentó situaciones difíciles de las cuales salió fortalecido, y hoy funciona con el nombre de Grancoop, una empresa exitosa del sector solidario con 1.712 asociados, activos por valor de 10.500 millones de pesos, un patrimonio de 6.600 millones de pesos y un amplio portafolio de servicios y productos financieros, recreativos, sociales, educativos, culturales, de salud como una gran empresa del sector solidario.



Henry Eder, segundo director de la CVC.

La administración siguiente, a cargo del ingeniero Henry Eder Caicedo, ocupa casi toda la década del setenta y corresponde en parte al segundo período de la historia de la CVC. Es en términos generales, frente al tema de la cultura organizacional, una continuación del proceso de «rutinización», según la expresión de Antonio J. Posada. Es un período de consolidación institucional, de posicionamiento y afianzamiento externo y de fortalecimiento de los procesos organizativos internos, acompañados de dinámicas de capacitación y formación del personal propio, que van a poner el conocimiento, la investigación, la solución de problemas y conflictos ambientales, la elaboración de proyectos y programas, como los referentes más importantes tanto para el accionar de la Corporación en la región, como para la definición de sus principios institucionales. La Corporación se consolida como la primera universidad práctica del país, interactúa con agencias de investigación internacionales, hace convenios con entidades de educación profesional nacionales, desarrolla seminarios en torno a los temas propios de su actividad y promueve el personal propio.



Celebración de los 40 años de Grancoop. En la foto, entre otros, Yolima Bonilla, gerente de Grancoop y Alejandro de Lima director de la CVC.

Mi vinculación con la CVC fue un poco diferente a la de otros compañeros que se graduaron conmigo en la Universidad del Cauca en el año 1963, cuando salió una promoción de 20 a 25 profesionales en ingeniería civil.

En ese tiempo había oportunidades de trabajo muy amplias. La CVC tenía bastantes cupos y la gran mayoría de mis compañeros se vinieron para acá. Yo tuve otra oferta en las Empresas Municipales de Cali y me fui para allá. Al poco tiempo tuve la idea de irme a trabajar a Pasto, mi Tierra, donde me ofrecieron vincularme como profesor en la Universidad de Nariño; allí estuve un año larguito. Me di cuenta que había cometido el error de irme a un medio donde no tenía oportunidad de progresar mucho. Por fortuna tuve una oferta en la Universidad del Valle en el año 1965. Después de haberlo discutido con el jefe del Departamento de Ingeniería Civil, como se llamaba en esa época, me vine a trabajar a la Universidad, me asignaron un área, y me dijeron: «Como te gusta el agua, te vamos a poner a dictar hidrología» para la primera promoción que se estaba educando de ingenieros sanitarios. Yo me fruncí un poco y les dije que había visto hidrología por un par de semanas dentro de la cátedra de hidráulica, y me dijeron: «No te preocupes, te vas a la CVC, te vinculas con ellos en la Sección de Hidrología, vas mirando todo lo que hacen ellos y vas preparando tu cátedra». Era enero de 1965 cuando me vine para la CVC. Yo venía en calidad de comisionado; hubo un acuerdo Universidad-CVC, y entre enero y septiembre me empapé muy bien de todo lo que era Hidrología, me estudié todos los libros, folletos, informes de hidrología y técnicas de hidrología. Pero me siguió gustando el ejercicio de la ingeniería y no la docencia en ingeniería.

Vine a la CVC con la idea de cimentar mi formación y ampliar mis conocimientos en hidrología; aprendí e instalamos estaciones en ríos, estaciones medidoras de vientos, de lluvia, quería aprender absolutamente todo, por eso me iba con la gente de campo a todos los sitios y a conocer la red hidrológica; fui enterándome más de todo, conociendo más la teoría. Ese fue mi contacto inicial con la CVC.

Volví en el año 1968 a la CVC y al mismo tiempo a dictar cátedra, dos o tres materias, las que me pusieran, seguí toda la gama en el área de fluidos, mecánica de fluidos, hidráulica, hasta centrales hidroeléctricas, hidráulica básica, hidráulica aplicada a todas las ingenierías, fui profesor de todos los estudiantes de ingenierías: civil, sanitaria, mecánica, agrícola, eléctrica. Dictaba todas las materias básicas en ingeniería, en la rama de mecánica de los fluidos.

Seguí vinculado, no quise por ningún momento perder mi conexión con la CVC, no por oportunidad de trabajo sino por la oportunidad de ejercer mi profesión, porque en la Universidad del Valle no tenía un campo amplio, suficiente, no había ca-



Misael Pastrana Borrero, presidente de Colombia, impone el Orden de San Carlos al doctor Henry Eder, director de la CVC; a la derecha el doctor Vicente Aragón

pacidad de aplicar un conocimiento, no había laboratorios buenos, entonces uno se sentía limitado.

A partir de los años setenta me fueron encargando el manejo de las crecientes. El doctor Eder me citaba a reuniones, tenía con él unas discusiones sobre esto, yo le decía que para mí la solución futura del Valle del Cauca era la regulación del río, guardar agua del invierno para aprovecharla en el verano; más o menos esa era la idea. A principios de los setenta me fui vinculando con él, con la regulación del río Cauca, analizando crecientes, viendo dónde se desbordaba el río, en qué forma, cómo se solucionaba, pensando en modelos muy elementales; desde esa época donde no teníamos una ayuda de un computador y menos de un modelo que se consigue ahora facilito para un tránsito de crecientes; pero, bueno, uno ponía a volar la imaginación.

Testimonio de Guillermo Regalado. Mayo 6 de 2004.

El interés y la destinación de importantes recursos al conocimiento del entorno de trabajo, los estudios realizados en temas como el desarrollo de la infraestructura eléctrica, el control de inundaciones, la disponibilidad de sistemas de riego, y posteriormente la investigación actualizada y aplicada en el tema de los recursos naturales y el medio ambiente, se convierten en el patrimonio de mayor valor de la Corporación. La consolidación de este patrimonio, sumado a los resultados de las acciones orientadas al desarrollo físico, principalmente la electrificación, la adecuación de tierras y el control de inundaciones, convierten a la CVC en la primera enti-



Guillermo Regalado hizo un gran aporte al manejo del recurso hídrico en el Valle del Cauca.

dad descentralizada de desarrollo regional del país y de Latinoamérica.

La CVC representa para mí, además del valor sentimental, el lugar donde me realicé como profesional. Porque hasta de la Dirección General estuve encargado en dos o tres oportunidades; fue toda una vida —unos 34 años— que he vivido para la CVC—, y ella fue un motor de desarrollo; antes de su escisión era una entidad muy respetada. Cuando se hablaba de la CVC la gente agachaba la cabeza, no en señal de humildad sino como reconocimiento a la labor de una empresa dedicada al desarrollo del Valle del Cauca.

Y en cuanto a realizaciones personales, primero, el haber podido trabajar 34 años en la CVC es un orgullo y creo que lo hice a pesar de que tuve varias ofertas fuera de la primera, cuando locamente me fui para el Incora, porque uno aprende a querer la CVC. Era maravilloso, era sabroso trabajar en la CVC, no había egoísmos, eso hace que uno quiera mucho a la empresa. El trabajo era en equipo, no en grupo sino en equipo. Teníamos mística, nos poníamos la camiseta de la CVC. Esa era de las grandes fortalezas: la mística que demostraba cada uno en el desempeño diario. El haber pasado por casi todos los puestos, desde ingeniero asistente hasta llegar a ser director encargado, es una satisfacción personal que llena, porque nunca en mi vida pensé en llegar a ser director encargado, no me lo tomé como una ambición sino que se dio, y lo que logré conseguir no lo pedí, me lo dieron sin pedir; creo que fue más por méritos que por petición, y eso lo llena a uno de orgullo, lo conocen a uno como una persona honesta dedicada a la empresa. Yo entré de 22 años a la CVC y salí de 56. Pasaba más tiempo en al CVC que en mi casa, y creo que el que no quiera a la CVC es mejor que se vaya, no tiene sentido trabajar en una empresa que uno no quiere, eso es como estar casado con una mujer que uno no quiere, o viceversa.

Testimonio de William Ospina. Mayo 3 de 2004.

En este período la Corporación es dirigida por Henry J. Eder Caicedo,¹⁶ un hombre proveniente de la empresa privada, más exactamente de la industria azucarera del Valle del Cauca, y de una familia que había sido pionera en el desarrollo agroindustrial,¹⁷ vinculada a proyectos estratégicos en la región y a la misma creación de la CVC. Por tanto su administración sigue los mismos parámetros definidos por la administración anterior, haciendo un gran esfuerzo para mantener los principios de autonomía y apoliticidad amenazados por las políticas oficiales.

Cuando yo entré a la CVC fui el segundo director nombrado en propiedad. La CVC era una Corporación de desarrollo, su misión era llevar a cabo acciones, obras y programas que propendieran al desarrollo económico y social de la región, que era la cuenca alta del Río Cauca (toda la cuenca geográfica del río Cauca hasta el límite con Caldas). Tenía diferentes programas, entre ellos el principal era en el sector eléctrico, que era el más grande porque se encargó del desarrollo eléctrico del Valle, de hacer las nuevas plantas, de hacer la distribución a todos los municipios. Su misión de desarrollo estaba enfocada a lograr el buen uso de los recursos naturales, tenía cierto componente ambientalista, o sea, lo que hoy en día se denomina desarrollo sostenible. La Corporación estaba orientada a lograr el aprovechamiento racional de los recursos naturales.

La actividad principal que a mí me tocó fue la parte eléctrica; sin embargo, se hicieron muchas cosas: la reglamentación del uso de las aguas del río Cauca, la primera región del país que estableció el control de la contaminación del río Cauca de una manera efectiva; se estableció un programa para descontaminar el río y compromisos contractuales con las industrias grandes para que fueran haciendo sus adecuaciones; se reglamentó el uso del agua subterránea, recurso muy importante para la agricultura y el desarrollo urbano. También tenía otros programas necesarios para el desarrollo de la región como el de encauzar el desarrollo urbano de Buenaventura por delegación de la nación; fue un programa muy grande.

Testimonio de Henry Eder. Septiembre 1 de 2004.

Se destaca la administración de Henry Eder no sólo por las realizaciones y obras que corresponden al sector eléctrico o por los desarrollos organizativos en beneficio de la consolidación institucional de la Corporación, sino también por el impulso a la cultura y a la identidad cevecina, sosteniendo y desarrollando los procesos de capacitación y formación de los jóvenes profesionales de la región vinculados a la CVC casi como aprendices, brindándoles apoyo y confianza en sus propias capacidades y fomentando su promoción dentro de la empresa.

Yo fui escogido con otro estudiante de último año de economía de la Universidad del Valle en el año 63, para vincularnos a la CVC dentro de un grupo que había conformado la Corporación como

16. Director entre enero de 1967 y agosto de 1976. Ingeniero eléctrico con estudios de física en el William Son College Massachussets de los Estados Unidos. Fue también alcalde de Cali entre 1986 y 1988. Le dio un impulso importante al plan de electrificación rural del Valle del Cauca, y en su gestión se empezaron a estudiar los modelos de administración de cuencas hidrográficas en el departamento. Le correspondió además impulsar la construcción del proyecto hidroeléctrico del Alto Anchicayá.

17. Véase Capítulo 1.

contraparte de unos expertos internacionales que estaban dando una asesoría con ocasión de la construcción del proyecto Calima.

El señor John Conger y el señor Luigi Laurenti eran los expertos. Tomás López, el compañero de la Universidad del Valle y yo, vinimos a actuar como el componente nacional, como la contraparte de los gringos para hacer el trabajo. El señor Laurenti había sido profesor mío en la Universidad; casualmente él vino con la doble función de apoyar a la Universidad del Valle en los programas de economía y simultáneamente a asesorar a la CVC en el desarrollo de los planes relacionados con promoción del desarrollo económico en la región. Luigi nos conocía a Tomás y a mí; el decano de economía de la época, el doctor Antonio J. Posada Franco, nos recomendó a los dos. Fuimos entrevistados por Bernardo Garcés Córdoba quien era el director ejecutivo de la Corporación en esa época, y empezamos a trabajar.

Los dos estábamos interesados en viajar al exterior a especializarnos. Por coincidencia nos resultaron becas un año y medio después, en el año 65, para viajar a Estados Unidos. A Tomás para una universidad en Washington, y a mí para la universidad de Oklahoma, en el centro de los Estados Unidos. El Consejo Directivo de la época autorizó la comisión de estudios. Yo iba con la intención de obtener un Máster. Finalmente me quedé casi cuatro años obteniendo también un doctorado, con una beca de la Fundación Ford que me resultó mientras estaba estudiando.

La CVC me dio el respaldo suficiente para permanecer allá ese tiempo, con el compromiso de regresar y brindarle mis servicios a la Corporación por un tiempo prolongado; el compromiso era trabajar siete años aquí. A mi regreso se había previsto que yo me incorporara a un grupo internacional conformado por funcionarios de la Universidad de Nebraska y la Universidad de Michigan; pero en mi entrevista inicial con el doctor Henry Eder, que era el director de la época, él pensó que yo de pronto podía servir más vinculándome como asesor de la dirección, y entonces consiguió la autorización del Consejo Directivo para crear ese cargo que no existía, especialmente para orientar programas agropecuarios. Así empecé a mi regreso en el año 69.

Lo que recuerdo de la época es que recibí un apoyo y una confianza muy grandes del doctor Henry Eder; él no me conocía hasta que yo regresé de estudiar de los Estados Unidos; sin embargo, paulatinamente me asignó muchas responsabilidades, me convertí en su suplente en las juntas donde la CVC tenía participación, como la Junta Directiva de Anchicayá, la de Interconexión Eléctrica, la de la Financiera Eléctrica Internacional, la de la Compañía de Electricidad de Tuluá, la de Cavasa, etc., es decir, en todas aquellas empresas donde la CVC tenía alguna vinculación accionaria o de alguna otra naturaleza. El doctor Eder me brindó su confianza y esa cercanía a él, quien era un gran administrador y un gran ejecutivo, diría yo, me permitió hacer una especie de universidad práctica después de haber pasado tanto tiempo por la universidad teórica y haber alcanzado el máximo nivel académico en una universidad americana.

Testimonio de Oscar Emiro Mazuera. Mayo 13 de 2004.

En el marco de una empresa en crecimiento, consolidada regional y nacionalmente, cohesionada internamente, con una historia de realizaciones que se reflejan en el desarrollo de la región, el clima y el ambiente de trabajo alcanzaron altos grados de calidad. Al igual que se transforman las condiciones físicas y económicas de la región, jalonadas por las ejecuciones de la Corporación, la visión sobre el territorio también cambia. El énfasis en el conocimiento del territorio como soporte de la intervención se constituye en un principio básico de la Corporación, un patrimonio institucional invaluable y fuente de transformaciones espirituales, ideológicas, sensitivas. A medida que las comisiones de estudio y las cuadrillas de trabajo penetraban los territorios de las cuencas, ascendían las montañas y remontaban los cursos de los ríos, iban encontrando realidades ambientales, sociales y culturales que ampliaban la imagen del Valle del Cauca y de la región:

Entré a una de las comisiones de topografía como portamira. Fui trasladado a Calima, al Darién. Nos alojaron en la hacienda de Barrancas, cerca al Boquerón, donde hoy en día es la represa. Nos tocó trabajar arduamente bajo la inclemencia



Sonia Prado



Eduardo Toro



Gino Walter Minervine



Jorge Galindo

de la lluvia, con el río Calima esperándonos en la parte de abajo en caso de que nos fallara una manilla y cayéramos. Luego nos trasladaron a Río Bravo para hacer el estudio de factibilidad del túnel de desviación del río a la represa de Calima. Posteriormente regresamos a Calima, donde se completaron los estudios de topografía. De esta región nos trasladaron a La Unión (Valle) a tomar unas topografías para el proyecto RUT (Roldanillo, La Unión, Toro) de canales, drenaje y el dique que va desde Tierra Blanca hasta Puerto Molina por la margen de La Unión.

También nos tocó tomar la topografía por todo el plan del Valle, en la represa de Salvajina, por la parte de Robles (Valle) y en la parte de La Victoria a Cartago donde había el proyecto de traer el agua desde el río La Vieja hacia La Victoria. Este proyecto no se realizó.

[...] En Calima las condiciones de vida eran bastante primitivas. Desde donde está hoy el muro hacia abajo había que andar en mula o a pie, con el peligro de los derrumbes, por un camino muy estrecho. Las viviendas eran muy pocas. En general era una forma de vida muy difícil, faltaba la electrificación y otras cosas. Para nuestra vivienda alquilaron primero la casa de Barracas, como a los dos meses nos pasaron a la casa de la hacienda El Vergel, luego a una casona en El Darién, posteriormente nos trasladaron a Río Bravo a una casa muy pequeña, y viendo que el personal era bastante (28 personas) se consiguió una carpa de camión y catres de lona. En el cañón de Calima se hizo una casona con hojas de zinc para el techo y las paredes, también se utilizaba una carpa.

Testimonio de Daniel Irne Orejuela. Abril 12 de 2004.

La delegación en la CVC para intervenir en la costa del Pacífico aporta elementos nuevos a visión de la región y del departamento:

En la CVC hay mucho profesional que conoce muy bien el Pacífico, porque nos tocó durante más de veinte años trajar todos sus rincones. Me considero una persona que conoce todo el Pacífico porque recorrí desde el límite con el Ecuador en el río Mataje hasta el límite con Panamá, en el Chocó: Bahía Solano, Juradó, más arriba Cupica y todo lo demás. Conozco la costa pacífica vallecaucana como la palma de mi mano. En el Pacífico vallecaucano se tiene desde el norte el río San Juan, después viene Buenaventura que recibe en su bahía el río Dagua y el río Anchicayá, porque el Calima cae en el San Juan y después el San Juan es el que cae al Pacífico, muy rico, entre otras cosas, en peces ese delta que forma el río San Juan, y más abajo del Pacífico vallecaucano vienen otros ríos como el Anchicayá, el Yurumanguí, el Naya, el Cajambre, muy bellos y con muy buena agua; hacia el sur del Cauca y hacia el sur

de Nariño hay una cantidad de ríos. Aquí en la CVC hay personas que conocen muy bien el Pacífico, por ejemplo James Ortega, quien trabajó conmigo, fui su jefe; María Elena Salazar, Isabel Cristina Mosquera, y mucha gente que trasegó en la CVC y ya no están. Por ello existe un conocimiento del Pacífico bastante importante, lo cual es algo que uno no puede desperdiciar.

Testimonio de Holger Peña Córdoba. Mayo 7 de 2004.

El modelo de intervención territorial basado en el manejo integral de cuencas hidrográficas determina una estructura operacional de zonas y unidades territoriales referidas a las mismas cuencas en las que la CVC despliega su accionar entre las diferentes comunidades y en las distintas sub-regiones, propiciando la visualización de las relaciones sistémicas existentes entre ellas.

El crecimiento en personal, funciones y cobertura territorial obliga a la adopción de una estructura organizativa más fluida y acorde con las exigencias, dentro de los criterios y valores institucionales de la Corporación. Esta reestructuración se concreta en el período siguiente bajo la dirección de Oscar Emiro Mazuera, quien se constituye en el primer director formado en la CVC y por ella, resultado de la política de capacitación y promoción de sus propios profesionales, principio que adoptó la CVC desde su fundación. Esta reestructuración tuvo un sentido evolutivo, determinado por el crecimiento y desarrollo de sus funciones, y por tanto no implicó cambio de objetivos, ni cambio en los principios institucionales ni en los modelos empresariales adoptados desde su fundación, y en este sentido representó un fortalecimiento de los valores de la cultura cevecina.

En 1976 asume la dirección ejecutiva Oscar Emiro Mazuera, quien permanece en el cargo hasta 1990. Su administración dura catorce años, siguiendo la tradición de las dos administraciones anteriores. Mazuera representa la familia cevecina socialmente diversa y policlasista, formada en los veintidós años de vida de la Corporación. A diferencia de los anteriores directores, no proviene de la élite empresarial que concibió a la CVC y sus políticas de desarrollo. Es el resultado de la historia de la Corporación y del desarrollo particular de esas políticas, y adquiere por tanto un doble compromiso: de una parte recibe el legado de la élite de dirigentes visionarios y creadores de la Corporación, y de otra parte representa al conjunto de personas, trabajadores y funcionarios que con su dedicación y esfuerzo tejieron la historia de la CVC, construyeron su identidad colectiva y le dieron sentido a la imagen institucional. Algunos de ellos fueron verdaderos emblemas, faros y referencia para el desenvolvimiento institucional en el diario vivir y sus recuerdos acompañan estas páginas.

Mario Puig se distinguió por su gran talento. Tenía una inteligencia integral, global, tenía claro para dónde se debía ir, entendía todas las disciplinas, establecía relaciones y defendía el trabajo de las personas y les daba autonomía.



Oscar Emiro Mazuera, director de la CVC en el periodo 1976 – 1990.

Se graduó de ingeniero electricista en la Universidad del Valle, a la cual se vinculó como profesor, llegó a la decanatura y fue becado para hacer una especialización en la Universidad de Pittsburg.

Se vinculó a la CVC en el Área de Estudios Económicos, conformada por la parte eléctrica, la parte agrícola y la parte socioeconómica. Luego es nombrado primer director de la recién creada Oficina de Planeación. Se retira a finales de los ochenta cuando es nombrado director de Interconexión Eléctrica –ISA– en Bogotá, y de allí pasa a la gerencia de Chidral en Cali.

Mario era un compañero de trabajo. Se destacó no sólo por sus capacidades sino por su espíritu alegre y jovial, quería y escuchaba a la gente, promovía y respetaba sus iniciativas, impulsaba actividades entre los compañeros de oficina. Siempre mantuvo la unidad en el grupo, no sólo en el trabajo diario sino en paseos, fiestas, torneos deportivos. En su compañía las fiestas eran una lección completa de música del Caribe de la cual tenía un gran conocimiento como buen cubano, más por relatos de su padre que por su propia vivencia, pues llegó a Colombia muy joven.

Ayudaba a las personas en sus estudios apoyándolas en la consecución de becas. Mario se oponía al control disciplinario de tipo autoritario y creía en una disciplina del trabajo más creadora y más abierta. Su autoridad la respaldaba en el conocimiento y las capacidades profesionales y, en consecuencia, exigía cumplimiento en las tareas y compromisos. Tenía un don especial para abrir los documentos justo en la página que tenía algún error. Era solidario con los compañeros de trabajo, desprendido y generoso al extremo.



Su máxima preocupación siempre fue el sector eléctrico y el riesgo permanente de racionamiento. Un gran amigo suyo y alumno en la Universidad del Valle, Diego Antonio Moreno, cuenta que se asomaba a la ventana cuando iba a llover y decía «ojalá lluevan kilovatios hora». Su otra preocupación se relacionaba con el conocimiento que generaba la Corporación y los procesos que permitieran su recopilación y aprovechamiento interna y externamente, preocupación que lo convirtió en el mayor promotor del Centro de Información y Documentación (CEID) de la CVC.

Los que trabajamos con él, los que fuimos sus amigos y compartimos con él, siempre lo recordaremos. Que sea este testimonio un homenaje a su memoria.

Testimonio de María de los Remedios Valencia y Felipe Payán.
Agosto 6 de 2004.

En el período comprendido entre 1979 y 1987¹⁸ la CVC crece y se consolida. Su labor se concreta en la realización de obras y proyectos estratégicos para el desarrollo de la región y la implementación de programas por fuera de su jurisdicción por delegación del gobierno nacional, y reafirma su misión como entidad de desarrollo regional y administradora de los recursos naturales. En su dinámica interior, muestra el fortalecimiento de los valores institucionales, del espíritu y de la cultura cevecinos, la adopción de principios y prácticas administrativas de la moderna gerencia empresarial privada, acompañados de políticas laborales de bienestar social, estabilidad laboral, capacitación, formación profesional y el mejoramiento permanente de las relaciones personales, el ambiente y el clima laboral. Era un período de esplendor en la vida laboral de la Corporación. Cada oficina organizaba en el mes de diciembre una fiesta de despedida del año e invitaba a las otras oficinas, se rompía la rutina, se compartían sentimientos, alegrías, sufrimientos, ilusiones y en últimas, se renovaba la confianza, la amistad y la fe en el trabajo colectivo.

18. Véase Capítulo 7.



Mario Puig, primer director de la Oficina de Planeación en 1978.

[...] Yo recuerdo que con el doctor Oscar Emiro Mazuera se hacían unas rumbas increíbles. A mí me dicen que lo alabo mucho pero me parece que fue la mejor administración que tuvimos.

Como anécdota, recuerdo mucho a Rosario Moreno, quien me convenció para que fuera Papá Noel; siempre lo hice en la CVC para la novena de los niños. Fui Papá Noel ecológico. Me gustó mucho

entregarles regalos a los niños de Polvorines en el barrio Nápoles; se les veía la alegría cuando recibían un regalo, y más de la mano de Papá Noel. Fui como dos veces.

Testimonio de Gino Walter Minervine. Mayo 5 de 2004.

El grupo de profesionales y técnicos de la Corporación se hace cada vez más interdisciplinario, se amplía la participación de la mujer en el nivel profesional, las actividades involucran comunidades urbanas y rurales, abarcan diversos temas, compromisos y responsabilidades.

[...] Tuve un crecimiento personal en la CVC. Fue una experiencia en diferentes áreas. La parte de crecimiento profesional y personal tiene unos antecedentes, nacen con mi origen campesino que me permitió ver cómo se destruían los recursos naturales, de pronto por ignorancia, en el interior de mi misma familia. En alguna época mi padre fue colonizador, y al ver cómo destruía animalitos y bosques, me fue naciendo la inquietud por hacer algo para que esto no sucediera. Desde mis épocas de estudiante empecé a interesarme en las instituciones que trabajaban en lo ambiental. Al ingresar a la CVC, con cuarto de bachillerato agropecuario y siendo bachiller de un colegio de Trujillo, Valle, tenía ya un compromiso.

Cuando ingreso a la CVC en el 78 como guardabosques, empieza a inquietarme el control que se hacía después del daño. Decidí acercarme a los campesinos, a los pescadores, para que no hicieran daño al ecosistema. Esa inquietud me mostró la necesidad de estudiar y empecé a indagar por centros educativos que pudieran colaborar en mi proceso de formación.

[...] Nosotros trabajábamos un programa que se llamaba «Reordenamiento de usos del suelo» y

nos capacitábamos en eso, les aprendíamos a los profesionales de la CVC.

Posteriormente encuentro que la Universidad del Valle empieza a dictar una licenciatura en ciencias agropecuarias para profesores de institutos agrícolas y para el personal que trabajaba en el campo, con un horario bastante adaptable: los sábados, domingos, Semana Santa y vacaciones cuando coincidieran todos los grupos. Comienzo a estudiar esa licenciatura, la termino y la Corporación paralelamente me vincula al programa de Desarrollo Rural Integrado - DRI.

Testimonio de Francisco Duque. Abril 15 de 2004.

La década de los ochenta representa para la CVC un período de apogeo y reconocimiento muy alto en los ámbitos regional, nacional e internacional; sus políticas, sus proyectos, trabajos y esfuerzos cobran resonancia y se materializan en obras y acciones desplegadas a lo largo y ancho del departamento, de la región y de la nación. El árbol de su historia florece y entrega sus frutos en forma generosa. Recibe los más altos reconocimientos de las autoridades civiles departamentales y nacionales y los agradecimientos de las comunidades locales beneficiadas con sus proyectos y programas.

La consolidación institucional de la CVC y de su se refleja en hechos relevantes y significativos como la construcción en 1982 de la sede propia, la construcción de la sede campestre y deportiva de los empleados, la conformación de la asociación de jubilados y la consolidación del fondo de empleados. Una efeméride importante de afirmación de la cultura cevecina es la celebración de los veinticinco años de la Corporación, realizada con la participación plena y emotiva de todos los cevecinos.

En el propósito de afianzar el conocimiento y la investigación como los bienes de mayor valor de la institución y como emblemas de su identidad, se crean y fortalecen dependencias que no están directamente vinculadas a la ejecución de proyectos, como son la Oficina de Comunicaciones, la Oficina de Organización y Métodos, la Biblioteca y el Centro de Documentación. El mayor énfasis en los programas de manejo y control de los recursos naturales, motivó la investigación propiamente de temas ambientales y la creación de una instancia para centralizar la información relacionada con la conservación del medio ambiente:

Yo llegué a CVC en el año 1984, porque la CVC estaba interesada en crear un Centro de Datos para la Conservación de la Naturaleza. Omar Kafuri, a través de una ONG de Estados Unidos, había conseguido los recursos para crear el Centro de Datos para la Conservación. Entrevistaron como a cien biólogos en el país, escogieron a cuatro. Yo fui escogido porque había recorrido casi todo el Valle del Cauca buscando murciélagos y ratones y, además, venía de trabajar en dos investigaciones con cen-



tros de investigación de los más grandes del mundo: el de las Islas Galápagos en el Ecuador, y en Panamá.

Así fue como empecé en el 84, era P 1 B, una cosa así, y luego, debido a mi condición entré de planta, y después yo atendía a los gringos que venían a Colombia. Yo era la referencia, digamos: si se necesita algo sobre biodiversidad en el Valle del Cauca, en el suroccidente colombiano, busque al biólogo Velasco.

[...] Me fui para Costa Rica y cuando regresé llegué al mismo puesto, era el zoólogo del Centro de Datos para la Conservación; luego fui coordinador del Centro de Datos, luego coordinador de Grupo y posteriormente fui jefe de grupo de Vida Silvestre.

[...] Comenzamos a recaudar la información, a tenerla almacenada y ponerla al servicio de Recursos Naturales, para que la CVC midiera los impactos ambientales en sus obras de desarrollo. Pero obviamente éramos un grupito por allá, perdido en la mitad del mundo de la estructura, éramos como los comodines. Para cuando se necesitaba información ambiental; el Centro de Datos venga. Cuando vino el Banco Mundial y dijo ¿cuánto vale el estudio ambiental, para Salvajina?: eso lo tiene el Centro de Datos para la Conservación. Entonces nos tocó sacarlo de donde no había, tocó hacerlo.

Testimonio de Eduardo Velasco. Abril 27 de 2004.

En esta época (años ochenta) la planta de personal llega a 3.500 personas, destacándose la presencia numerosa, no sin una lucha tenaz, de la mujer en los niveles profesionales de la organización, asociada a la expansión cualitativa de áreas relacionadas con planeación, desarrollo organizacional, política administrativa y los mismos temas ambientales.

Empecé en CVC el 5 de octubre de 1977 como profesional universitaria (práctica por 6 meses) en el área de Planeación. Cuando se terminó la práctica me vincularon a la Corporación y pasé a Finanzas (mayo, 1978) a manejar Préstamos Internacionales. Mi profesión es economista.

Cuando se empezó a hablar de Salvajina lo primero que había que hacer era organizar la Oficina de Valorización. En esa época estaba el doctor Raúl



Esperanza Reyes, actual subdirectora financiera (E).

Martínez a quien se le dio la dirección de la oficina, y me invitó a participar en el proyecto. Realmente al final comprobé que de las mejores experiencias que yo he tenido en CVC ha sido la del proyecto Salvajina.

Entre las cosas que recuerdo menciono que el doctor Mazuera, que era el director, pensaba que yo no podía hacer el trabajo porque era muy duro. Realmente nosotros nos metíamos al campo y todo el día estábamos sin comer, eso era a sol y a agua, no teníamos descanso ni en Semana Santa ni los fines de semana. Así durante nueve meses que nos tomó el trabajo. Yo tenía que responder por el almuerzo y la dormida de la gente, por las encuestas, que debía revisar por la noche porque si las desviaciones que podíamos obtener eran mayores, debíamos repetir las encuestas para que el fin de semana que trajéramos la información no fueran a dar unos picos que no nos dieran ningún resultado. Al manejo de este personal habían puesto tres personas. Y yo le dije: 'Doctor Mazuera, yo lo hago'.

En esa época de jefe de personal estaba el doctor Luis H. García y él me dijo lo mismo: «Yo no la veo a usted montada en un carro a pleno sol haciendo este trabajo, es muy duro».

Testimonio de Esperanza Reyes. Abril 16 de 2004.

La importancia de la mujer en la Corporación se reflejó en un mejoramiento cualitativo en sus posiciones dentro de la organización.

Un factor de consolidación de la empresa, fundamentalmente en lo referente al proceso de cohesión interna del grupo, a la socialización y apropiación de sus idea-



Pablo Emilio Flórez



Francisco Duque



Soledad Fontal



James Ortega



Fernando Plata

les, objetivos y metas por todos los trabajadores, lo constituyó el surgimiento de organizaciones de trabajadores y empleados con el propósito de solucionar, con un espíritu de colaboración, necesidades personales y familiares, necesidades de recreación, de expresión, de educación, y en general mejorar la calidad de vida. Este paso es importante en la construcción de la cultura corporativa porque es el elemento que vincula el crecimiento y desarrollo de la empresa con el crecimiento y desarrollo personales, enlaza los fines, metas y objetivos empresariales esencialmente colectivos, con los ideales y aspiraciones personales. Gracias a esto alguien puede contar años después:

Hicimos encuentros de jubilados de varias entidades; se daban charlas, y el resto de jubilados se quedaban aterrados del por qué los de la CVC queríamos tanto a la empresa, lo comentaban abiertamente y se decía que influía el mismo trabajo por proteger los recursos naturales. Nos destacábamos no sólo por ser los que más queríamos a la entidad, sino que éramos los más alegres, los que más bailábamos, los que tocábamos música, y esto gracias a todos los cursos; éramos también muy sanos y fuertes y así lo veíamos en todo: cuando íbamos a congresos o viajábamos a competencias éramos reconocidos.

Testimonio de Fernando Plata. Abril 21 de 2004.

La administración de Oscar Emiro Mazuera fue el momento de mayor apogeo de la Corporación y de más alta valoración de la cultura cevecina en todos los aspectos que la integran: imagen, identidad, clima laboral, ambiente interno, pertenencia, dedicación al trabajo, amor por la empresa, compañerismo y solidaridad. Lo expresa claramente el testimonio de muchos cevecinos cuya experiencia y trayectoria en la Corporación cubren esos años, independientemente de su condición y puesto ocupado.

En conclusión, yo quise mucho la CVC, y para mí es la empresa que me dio todo, porque habiendo empezado a trabajar tan jovencita, esa fue mi escuela para todo, por conocimientos, aprendí mucho cómo manejarme, le quemé todos mis años. No me arrepiento. Fui una mujer feliz en la CVC. Mi primera casa la compré estando en la CVC, con el Fondo de Vivienda, él me dio para comprar casa. Trabajando me casé, tuve mi hija. Son cosas que hay que agradecerle a la CVC.

Yo considero que el gran valor que tiene la CVC es el conocimiento adquirido, y como empresa yo creo que todo lo que hizo, porque fue mucho el desarrollo que se obtuvo aquí en el Valle, y los valores de la CVC, se lo debe a las personas que trabajaron aquí.

Testimonio Soledad Fontal. Mayo 4 de 2004.

Les cuento que para mí ha sido más un tiempo de felicidad que de tristezas. He pasado muy bien mi vida de trabajo con esta cantidad de personal que tiene la CVC, muy profesionales, humanitarios, he trabajado muy rico, muy delicioso, jamás he tenido un gesto negativo o desagradable; al contrario, ha sido de mucha alegría, de mucha bulla, de mucha risa, con cuentos, tanto los jubilados como los que están aquí presentes. Yo felicito a la CVC por todo este tiempo que cumple, cincuenta años muy bonitos, muy maravillosos para la empresa, porque tiene un personal muy bien capacitado y espero que el día que yo me marche de aquí siga con esa gama de profesionales que tuvo y que tiene, porque unos se jubilaron, otros han fallecido, pero la empresa sigue en pie de lucha para bien del Valle y de toda la comunidad cevecina.

Recuerdos gratos hay muchos como las fiestas, detalles. CVC me ha traído más recuerdos alegres que tristes.

Para mí han sido veinticuatro años maravillosos.

Testimonio de Sonia Prado. Abril 26 de 2004.

Muchos testimonios, anécdotas, situaciones imprevisitas, jocosas, complicadas algunas, alimentan el conjunto de realizaciones y logros obtenidos durante ese período, hacen parte de la memoria colectiva y son la esencia final de la cultura y el espíritu cevecinos. En el balance final de los esfuerzos y en el recuento de los hechos lo más cercano a la memoria es la risa:

La CVC para mí fue la plenitud, es de las empresas más lindas que hay.

La CVC fue una eminencia y había unos personajes muy buenas gentes. Salía con ellos y luego me decían: Hay que quedarse trabajando. Qué más podía hacer: quedarme trabajando.

Testimonio de Tulio Mario Caicedo. Mayo 11 de 2004.

Las excelentes características del ambiente laboral y la calidad y alto desempeño de la familia cevecina en esos años están también asociados a una política amplia y generosa de bienestar social dirigida al beneficio del personal, como contraprestación al esfuerzo desplegado en cumplimiento de las metas fijadas por la empresa.

La CVC siempre se preocupó de manera significativa por el bienestar del personal que tenía a su servicio, y esto fue un factor determinante en las relaciones laborales. Desde luego es indudable que debía existir como contraprestación algo que motivara al personal. Se necesita por lo menos un ele-



*mento importante llamado salario y, como no se podía pagar lo adecuado, se buscaron compensaciones que dejaran satisfecho al personal, como becas, estudios, un servicio de salud muy bueno para el trabajador y su familia; es decir, ofrecer un trato acorde con su dignidad humana, estabilidad o seguridad en la empresa, siempre que su rendimiento y comportamiento fueran buenos[...] Estos elementos hacían que nuestros trabajadores rechazaran ofertas de mayor sueldo o salario en otras empresas, porque estaban contentos o satisfechos en la que trabajaban.*¹⁹

Aunque la política de bienestar social se inicia con la creación de la empresa en 1954, con un programa de salud dirigido a los trabajadores y sus familias, mucho antes de la creación del Seguro Social, es debido a la reestructuración adelantada en los primeros años de la administración de Oscar Emiro Mazuera —enero de 1978—, con la creación de una instancia especializada en esta función, dependiente administrativamente de la División de Personal y de la Subdirección Administrativa, como el bienestar social se convierte en una acción institucional fuerte y con un peso importante en la Corporación. La política de bienestar social adquiere un espacio propio dentro de la estructura organizativa, concretando el anhelo de las administraciones anteriores de manejarla en forma autónoma o independiente del Servicio Civil:

La sección de Bienestar Social no estaba conformada, y por el Decreto 3129 del año 1968 del presidente Carlos Lleras Restrepo se estableció el régimen de Bienestar Social para el personal civil al servicio del Estado. Se iniciaba en forma oficial el establecimiento de estos servicios y beneficios.

En ese tiempo todas las actividades de bienestar social en las entidades oficiales las estaba manejando el Servicio Civil, pero la CVC siempre estuvo interesada en manejar su propia organización, y no solamente se quedó en recibir esos beneficios por parte del Servicio Civil, sino que desarrolló sus propias actividades.

Testimonio de Fernando Plata. Abril 21 de 2004.

La política de bienestar social ligada estrechamente a la política de personal, disponía de tres componentes básicos: la seguridad industrial y condiciones de trabajo de alta calidad, la formación y capacitación del personal, y la salud y el bienestar de los trabajadores y sus familias. En este último aspecto cabe mencionar la excelencia del servicio de salud: *la CVC tenía convenios con los mejores facultativos para consultas de calidad, con médicos generales externos, medicina especializada, las mejores clínicas de la ciudad, y suministro de medicamentos de óptima calidad. El costo de servicio de salud para familiares era relativamente económico y accesible. La CVC reconocía el 75% del valor de los medicamentos formulados. No existían copagos ni cuotas moderadoras ni franquicias para familiares.*²⁰

En el mes de mayo de 1969 se creó el Fondo de Cesantías y Vivienda, dado que el Fondo Nacional del Ahorro permitió a la CVC el manejo de las cesantías: *Se otorgaron beneficios al personal para fines habitacionales como adquisición o construcción de su vivienda, mejoras o reparaciones mayores a las mismas, cancelación de gravámenes hipotecarios sobre la vivienda.*²¹

También dentro del concepto de bienestar se estableció un Centro Cultural donde se desarrollaron programas de formación artística, se hicieron presentaciones y exposiciones y especialmente sirvió de estímulo para la conformación de grupos artísticos de danzas, teatro y música.

Dentro de la empresa, en cuanto al aspecto cultural, viajamos mucho. Formé parte de la orquesta «Ambiente Latino». Íbamos a todas las ferias de los municipios y éramos la imagen y sonido de la empresa; estuvimos en Tuluá, en Riofrío, en Dagua, en La Cumbre en varias ocasiones. Nosotros enseñábamos la misión y la visión de la empresa a través de la orquesta; siempre comentábamos acerca de la función de la empresa. Pero se acabó.

También se hicieron unas obras de teatro. CVC tenía una programación de todas las regionales, donde cada regional traía sus obras de teatro, su música, sus danzas, con las chirimías, personas que recitaban, que hacían representaciones. Era muy bonito y cada año en junio hacíamos presentaciones en el auditorio en Cali. Montamos varias obras



Orquesta CVC. Octubre 22 de 1995.



Tuna CVC. Diciembre 27 de 2000.



Jorge Enrique Blandón en su taller de vitrales en Sevilla.



Grupo de teatro, 1984

19. GARCÍA, Luis H.: Documento preparado para el libro *Génesis y desarrollo de una visión de progreso*. Santiago de Cali, abril de 2004.

20. *Ídem*.

21. *Ídem*.

de teatro. Yo escribí y monté una que se llama «Qué importa morir si ya estoy muerto», sobre la muerte de un jubilado de CVC. La obra consistía en un hombre que muere y llegan los familiares, amigos e hijos que no eran del matrimonio; cuando él se despierta se da cuenta que lo están velando. El personaje lo hizo Andrés López. Se desarrolla toda la tragedia que vivía el protagonista, su vida clandestina y todos los problemas que se presentaron al conocerse dicha vida. Esta obra gustó mucho porque reflejaba la vida de muchas personas que trabajan en CVC. Otra obra que se realizó fue con el TEC de Cali, con la doctora Libia Libreros, de Educación Ambiental. La obra era sobre reciclaje y sobre el cuidado del agua. Era un mensaje de cultura ambiental para las personas; recorrió varias regionales. También hice otra obra acerca de las cartillas presupuestales, ya que son difíciles de manejar porque son demasiado largas; consistía en enseñar a manejar las cartillas, labor que todos debemos aprender. Pero el jefe no lo podía hacer porque era un tipo demasiado estudiado, había hecho especializaciones en Europa, en Estados Unidos, no podía ponerse a mirarlas porque eso era de muy bajo perfil; entonces tenía asesores, secretarías, pero nadie podía manejarlas bien; la única que a lo último pudo explicar bien el manejo de la cartilla y cómo funcionaba, fue la señora de los tintos, que precisamente era la que menos debía saber de eso.

Testimonio de Manuel Guillermo García. Mayo 14 de 2004.

El espíritu cevecino en pleno desarrollo también se manifiesta, y de especial manera, en las actividades deportivas y recreativas impulsadas igualmente por iniciativa de empleados y trabajadores.

Cuando yo entré a la CVC me encontré con unos compañeros dibujantes. Estaban Carlos Vásquez, Lezama, Majín, Enrique Olaya; veníamos de dibujar con R. J. Pitom, y entramos todos a la CVC. Carlos Vásquez jugaba en los escuadrones de Santa Fe, en inferiores, cuando estaba joven. Él venía con la idea y formó el equipo de fútbol; de allí comenzamos a formar la selección de basquetbol, la de voleibol, la de natación, siempre con la idea de tener nuestra propia sede. Nosotros no teníamos cómo financiar esto, y para poder jugar

con otros equipos alquilábamos las canchas: la de Chipichape, la de Anchicayá, las de Goodyear o de la Gillette; dirigimos una carta a los empleados de la CVC solicitándoles un auxilio de \$10 mensuales, y la gente nos dijo que sí, y solicitamos a Contabilidad que les descontaran a las personas que habían dicho que nos apoyarían y ellos también colaboraron. Relativamente era poco y no nos alcanzaba. Luego dirigimos una carta al doctor Henry J. Eder para que nos diera un auxilio para el deporte y contestó positivamente; así nos dieron \$350 para organizar los equipos, pagar canchas, pagar árbitros y todo. Después le pedimos al doctor Eder que nos prestaran un lote y él nos lo regaló para que construyéramos la sede al frente del Cementerio Metropolitano del Norte. Lo vimos y era muy pequeño; le pedimos uno más grande y nos ofreció uno de diez plazas, donde hoy está el Basuro de Aguablanca. Ese terreno era del Ingenio Meléndez y como la CVC hizo unas obras allá, le quedó a la CVC. En ese momento el gerente de Anchicayá nos ofreció otro terreno en el Bosque Municipal, cerca de la planta, con miras a que hiciéramos una sede conjunta entre Anchicayá y CVC. Inclusive alcanzamos a redactar el reglamento, tomamos topografía y se hizo diseño a mano alzada de la sede. Pero Argemiro Cuervo, que manejaba las obras de Aguablanca, nos comunicó que había una familia Caicedo, de aquí de Cali, que quería pagarle con tierras a la CVC la valorización de unas obras que hizo. Nos reunimos para ver los terrenos y fuimos con Rosario Moreno, Aidé Abadía y los de la junta y nos parecieron hermosísimos, planitos, en grama, que es donde está ahora Asocade. Se comenzaron los trámites. Estaba el doctor Mazuera de director ejecutivo, quien también ha sido deportista. ¡Él puso tanto empeño en hacer la sede! Le pagaron a la CVC con quince plazas de terreno, cogió seis plazas y se las entregó a un arquitecto para que hiciera el diseño de la sede y nueve plazas se quedaron en potrero; ahí están todavía, ahí es donde piensa hacer la CVC un edificio, eso es lo que he oído decir. Vino la construcción de la sede, posteriormente la inauguración, donde pusieron una placa con los nombres de los gestores, Rosario Moreno y el doctor Mazuera, y por fin se vio cumpli-



Aura Lucía Gómez, campeona nacional de natación y posteriormente representante de la CVC en este deporte.



Aura Lucía Gómez recibiendo un premio



Primer equipo de fútbol CVC. 1960.



Equipo de fútbol Oyat Brut.

do el sueño de la sede. Nosotros queríamos tener una sede y ahí la tenemos, muy hermosa. Teníamos nuestra junta directiva a la cual también pertenecía Rosario Moreno, que era la vicepresidenta, Carlos Vásquez era el secretario, Enrique Olaya era el tesorero, Eduardo Galindo era el fiscal y yo era el presidente. Esa junta nunca la cambiamos porque nadie quería recibir eso. Cada ocho días hacíamos deporte y en total alcanzamos a armar 16 equipos de la CVC para jugar los torneos de fútbol.

Testimonio de Luis Carlos Gil. Abril 20 de 2004.

El deporte ha sido una actividad que ha contribuido de manera extraordinaria a la integración de la familia cevecina; ha sido fuente de impulso para la conformación de Asocade y la construcción del club. Las delegaciones deportivas de la CVC llevaron la imagen de la Corporación por todo el país, destacándose no sólo por su desempeño deportivo sino por el amor a la empresa. La participación deportiva de la CVC fue a más no poder exitosa: conquistó los campeonatos de 1983 y 1986 en los juegos regionales de Adivalle; a nivel nacional fue campeona de los Juegos Nacionales Corporativos de 1993 en Medellín, 1994 y 1997 en Cali, y 2000 en Santa Marta.

[...] Creo que soy un personaje en CVC por la parte deportiva. Uno se vuelve conocido porque siempre está saliendo en los boletines, figurando cuando hacen fiestas de premiación. Cuando entré me dediqué mucho al deporte; empecé con natación, porque yo cuando joven fui campeona nacional de natación. En esa época la CVC mandaba la parada en deportes. Fuimos campeones de juegos industriales, de juegos de Comfandi, había mucho estímulo deportivo; después jugué mucho tiempo bolos y ahora sapo. Me parece que esa parte del estímulo deportivo hay que retomarla.

Testimonio de Aura Lucía Gómez. Mayo 4 de 2004.

En 1968, fecha en la cual se presenta una reclasificación del personal vinculado a la Corporación, quedando la mayoría clasificados como empleados públicos, incluidos los miembros de la junta directiva del sindicato, se inicia una segunda época de la historia sindical y de los procesos de organización de los trabajadores y empleados de la CVC.

Los directivos sindicales se oponen a la clasificación y presentan con demandas ante el Consejo de Estado. Mientras tanto los trabajadores que continuaron clasificados como trabajadores oficiales, reunidos en asamblea general y apoyados en la misma personería jurídica, eligen otra junta directiva. Esta dualidad provoca una disputa por la legitimidad, lo cual es resuelto por la Regional del Trabajo en favor de la junta directiva nombrada por el



Almuerzo de trabajo de los miembros del Sindicato y los directivos de la CVC.

grupo de trabajadores oficiales, obligando a la anterior junta a entregarle todos los bienes del sindicato.

Esta segunda época se caracteriza por la existencia de un sindicato mermado en su composición y reducido al pequeño grupo de trabajadores que continuaron como trabajadores oficiales, quienes no obstante mantuvieron la dinámica que traía el sindicato en el período anterior, negociando pliegos y firmando convenciones colectivas cada dos años. Su existencia llega hasta el 2 de diciembre de 1995.

Se inicia entonces una tercera época en el proceso de organización de los trabajadores y empleados, caracterizada por la condición de empleados públicos de todas las personas que laboran en la Corporación.

Ante esa situación se crea una nueva organización en el año 1997: la Asociación de Empleados —ASEM—, la cual existe actualmente y ha sido importante protagonista en los procesos de reestructuración de los últimos períodos, pero tiene limitaciones en cuanto a presentar y negociar pliegos y el ejercicio de medidas de presión como el derecho a la huelga. La filosofía de la Asociación es la de defender a la Corporación y mantener en alto el espíritu cevecino.

Nuevos vientos, nuevos rumbos

En los últimos años de la década del ochenta y primeros de la década del noventa se presentan cambios importantes en CVC determinados por situaciones de carácter nacional, ya descritas en los capítulos anteriores, que tendrán repercusiones fuertes en la cultura cevecina, en el ambiente de trabajo, en la identidad institucional y en el ánimo de las personas que integran la Corporación. Los valores interiorizados en cuarenta años de trabajo corporativo, la misión, la visión y los objetivos institucionales sostenidos contra viento y marea desde los inicios de la CVC, se ven amenazados, colocando a la entidad en una crisis que se extiende hasta el presente.

22. ESCOBAR HOLGUÍN, Rodrigo, 1996, *op. cit.*

*En la actualidad, la CVC continúa intentando adaptarse a su nuevo marco jurídico. Los cambios son grandes. Una escasez financiera y una dependencia del presupuesto nacional, un nuevo director cada tres años, un consejo directivo más cambiante y con más influjo de la dirigencia política, son algunos de ellos.*²²

Hasta entonces la Corporación había funcionado como una agencia de desarrollo regional descentralizada, que integraba en su misión el manejo y control de los recursos naturales agua, suelo y bosque, y el diseño de una infraestructura básica para el desarrollo industrial y agrícola de la región, que abarcaba la generación y distribución de energía, la construcción de sistemas de riego, la adecuación de tierras, la regulación hídrica, la adecuación de vías de comunicación, la capacitación y organización de las comunidades urbanas y rurales y el diseño e implementación de instrumentos para la conservación y protección de las áreas estratégicas para el mantenimiento de la oferta ambiental.

A pesar de las resistencias, los obstáculos y dificultades, la Corporación había mantenido hasta ese momento una misma propuesta de desarrollo y una misma línea de acción. No había sido una línea recta, indudablemente. Tenía sus giros, quiebres, retrocesos y ajustes, pero mantenía una trayectoria de ejecución inobjetable, con el objetivo fundamental de promover el desarrollo integral económico y social de la región, para lo cual, además de los servicios directos que presta, estableció ciertos controles para el uso de algunos recursos.²³ Con la ejecución de las grandes obras, el componente técnico predomina en el ambiente de la organización. En 1974, con la formulación del Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables, el componente ambiental adquiere mayor importancia y a partir de las cumbres mundiales del medio ambiente se empieza a hablar de desarrollo sostenible. Con la Constitución del 91 se potencia la participación de la sociedad civil en la gestión pública, iniciada con los clubes 4S en la primera década.

[...] A principios de los 90, cuando el gobierno del presidente Gaviria llegó con la idea de privatizar, que había que hacer la apertura económica, entonces se empezó a vender la idea de que las Corporaciones Autónomas Regionales debían ser exclusivamente ambientalistas, que no debían tener incorporados elementos diferentes a esos, como por ejemplo desarrollo eléctrico. Entonces se dio una puja muy complicada de la Corporación frente al gobierno central. Yo precisamente diría que eso marcó mi retiro de la CVC, porque yo no compartía las propuestas que se formulaban a través de Planeación Nacional, especialmente del presidente Gaviria y del jefe de Planeación señor Armando Montenegro. Yo defendía la idea de que la Corporación siguiera siendo una Corporación de desarrollo integral, tal como había sido concebida inicialmente siguiendo el modelo de la TVA. La pro-

puesta de separar su componente eléctrico rompía totalmente con ese modelo, y se dio definitivamente la política de apertura y de modernización del Estado y especialmente de privatización de algunas empresas. Se rompió con el esquema que habían soñado quienes le dieron vida a esta Corporación. Es otra cosa la CVC que aparece especialmente a partir del año 94. Ya con la expedición de la Ley 1.275 y algunas otras normas, se reduce todo el alcance y la cobertura de los programas de la Corporación. Se crea la escindida Empresa de Energía del Pacífico —EPSA—, se privatiza y por el otro lado queda la CVC ambiental.

Testimonio de Oscar Emiro Mazuera. Mayo 13 de 2004.

Los cambios políticos introducidos por la Constitución de 1991, la reorganización de la política ambiental del país, la crisis energética y la política de privatizar las empresas de servicios públicos, produjeron una decisión que desconocía toda la trayectoria de la Corporación, sus logros y realizaciones. Esa decisión fue vista por dirigentes del departamento, por directivos, trabajadores y empleados de la Corporación y por las comunidades beneficiadas, como un raponazo a la CVC y al departamento.

La CVC inicia la década del noventa con Eugenio Castro Carvajal, hombre de gran espíritu empresarial, con ideas innovadoras y de gran calidad humana. Sucedió en la dirección a Oscar Emiro Mazuera. Su gestión se propone la modernización de la empresa con la aplicación de nuevas técnicas de gerencia y su adecuación a las tecnologías de la información y las comunicaciones, para lo cual se adopta la planificación estratégica que es desde sus inicios liderada por la dirección, que convoca a todos sus estamentos a comprometerse con ella. Esta experiencia dejó un valor agregado importante: el aprendizaje adquirido en el proceso, que lastimosamente no produjo los logros esperados por el abrupto retiro del director. A pesar de ello se continuó aplicando por un tiempo lo aprendido, lo que dio lugar a la ejecución posterior del Programa de Habilidades Gerenciales Efectivas —HAGE—, y el de Administración para el Desarrollo, que tenían como objetivo transmitir a los funcionarios los nuevos valores y técnicas de la administración moderna enfocada hacia el potenciamiento del recurso humano en la organización, como su mayor patrimonio.

La administración de Eugenio Castro Carvajal mantuvo la línea de consolidación de la cultura cevecina de los períodos anteriores. Era una persona afable con los empleados. Su administración fue de puertas abiertas. Impulsó, aunque durante poco tiempo, el desarrollo de programas culturales y la publicación de libros de los empleados, y apoyó los procesos de formación y capacitación. En términos generales, fue una administración que se propuso una modernización gerencial encarrilada en los ejes y principios arraigados en la tradición cultural de la CVC, potenciando sus valores. Dio inicio a un proceso suspendido abruptamente por decisión presidencial como consecuencia del apagón de 1992.

23. CVC. Informe de Gestión 75-13, Carta del director.

Una dificultad grande se dio cuando el nuevo director fue destituido por televisión, debido a la necesidad presidencial de mostrar ante el público unas cuantas cabezas cortadas, por haber causado —presumiblemente— el apagón de 1992. (Posteriormente al castigo se probó la inocencia de todos los participantes de la CVC). El programa entró en hibernación. Al ser nombrado otro director, poco dispuesto a continuar con el programa, la dependencia responsable contactó al antiguo director y logró que éste convenciera al nuevo de continuar. Y se continuó hasta que la Ley 99 de 1993 vino a cambiar tanto la entidad, que no hubo alientos para poder seguir con el programa.²⁴



Eugenio Castro, Director de la CVC en 1991.

Por decreto presidencial es nombrado Juan Fernando Bonilla Otoy nuevo director de la CVC, en reemplazo de Eugenio Castro Carvajal. Su administración dura dos años, los suficientes para adelantar la reestructuración de la empresa. Se crea la Empresa de Energía del Pacífico —EPSA— con patrimonio y personal de la CVC, apoyándose en el marco dado por la Ley 99 de 1993 y el Decreto Ley 1275 de 1994, que separaba en la CVC el sector eléctrico del manejo y la administración de los recursos naturales.

24. ESCOBAR HOLGUÍN, Rodrigo, 1996, *op. cit.*

La reestructuración se hizo mediante un proceso no participativo, sin una evaluación de los perfiles de los cargos, y ocasionó la pérdida de muchos beneficios laborales por la aplicación de la nueva legislación. La relación con los empleados se vuelve vertical y autoritaria. Desaparecen los programas de la administración anterior. Se configura una fisura en la tradición cultural de la empresa, al punto de que por primera vez no se celebra el aniversario de la institución. La transición es traumática, genera desconcierto y escepticismo en el personal. Un proceso que se inicia con la discusión de políticas ambientales, termina en acciones de hecho que menoscaban el patrimonio de la institución no sólo en términos económicos sino en los aspectos que tienen que ver con los conocimientos y experiencia acumulados en muchos años.

En la etapa de cambio entre el modelo inicial y el nuevo modelo no se toman medidas que permitan la apropiación de la nueva misión y la incorporación de los valores y logros del pasado a la nueva realidad institucional.

[...] Cuando se fue a hacer la división patrimonial CVC-EPSA, el argumento que dio en ese momento el organismo del que dependían las Corporaciones, el Departamento Nacional de Planeación, es que no era lógico que una Corporación de desarrollo, de carácter ambiental, manejara proyectos eléctricos, pues eso se debía dejar a las empresas especializadas. Para nosotros eso fue ridículo, porque si uno analiza la Constitución del 91 encuentra que la única Corporación creada constitucionalmente es la Corporación del Río Grande del Magdalena que tiene funciones ambientales y también de energía. Digamos que la explicación no era coherente con la realidad de las cosas, porque el mismo Gobierno estaba creando una Corporación.

En segundo lugar, nosotros devengamos hasta el año 94 los peores salarios del sector público y lo que de alguna manera compensaba esa mala remuneración era algunos beneficios de orden extralegal que nosotros teníamos. Con el Decreto 1.275 de 1994 nos quitan todas esas prestaciones y nos enmarcan dentro del sistema salarial de los empleados públicos. Para nosotros siempre allí ha habido una violación de la Constitución Nacional y concretamente de su artículo 154, numeral séptimo, que establecía que las Corporaciones Autónomas tendrían autonomía administrativa y financiera, tendrían su patrimonio propio y personería jurídica. Ahí vemos que hay una violación. Esto creó una gran desmotivación en el personal; todo el dinamismo que traían los funcionarios se perdió porque se vieron perjudicados en su remuneración, y aunque el decreto evitaba que se presentara eso, la aplicación de la norma para nosotros fue mal hecha. A pesar de que se demandó y que perdimos en los estrados judiciales, nosotros seguimos conscientes de que aquí no ha habido una verdadera justicia. No siempre lo legal es justo. Los abogados no debemos decir esto, pero eso es cierto.

Testimonio de James Ortega. Mayo 10 de 2004.



Juan Fernando Bonilla Otoy Director de la CVC en 1992.

En el mes de octubre de 1994, antes de la terminación del período administrativo correspondiente, Juan Fernando Bonilla Otoy renuncia al cargo y es nombrado como director el ingeniero Jaime Vargas, a quien le corresponde concluir el proceso de división de la CVC.

El mismo ingeniero Vargas nos aporta este testimonio sobre la complejidad de esa situación:

Para el año 1991 en la CVC no solamente hubo un cambio de rumbo en quien fuera su director, y Eugenio Castro sucede a Oscar Emiro Mazuera, sino que el país entero se sumió en una de las peores crisis del sector eléctrico, viéndose abocado a un crítico apagón que todos recordamos.

En esas circunstancias y otras más que seguramente no estoy teniendo en cuenta, pues no pretendo hacer un análisis total de aquella época, el gobierno del presidente Gaviria decide, entre otras cosas, que la CVC no puede mantener el esquema de manejar simultáneamente los recursos naturales y la generación de energía. Por ello en el año 1993 se ordena por ley su separación y la creación de dos empresas especializadas en los sectores ambiental y eléctrico.

Creo que hubiese sido más atractivo que la generación de energía hubiera quedado en cabeza de Chidral, porque así esta empresa habría sido propiedad de la CVC y consecuentemente se hubiera mantenido el esquema de una CVC manejando lo ambiental, pero dueña del sector eléctrico, manejado por otra empresa que le reportase a ella la rentabilidad que este sector brinda.

Cuando uno mira hacia atrás y examina la historia, puede y debe preguntarse, ¿cuál fue el papel de la empresa?, cuál el de sus empleados y, cuál el de la clase dirigente que acompañó este proceso? En este orden de ideas se puede especular si quienes tentamos que ver con la CVC y quienes conformaban en aquel momento la clase dirigente y fueron los forjadores de la CVC fuimos lo suficientemente claros en saber si ese camino marcado por el gobierno nacional para la CVC, era el derrotero correcto para la entidad o si existían otras alternativas. La verdad es que de fondo nunca se exploraron alternativas adicionales frente al mandato de Ley al que ella se vio expuesta y es un crítico cuestionamiento que se puede hacer.



Jaime Vargas después de una carrera de 23 años en la Corporación asume la dirección de la CVC por un periodo de cuatro meses.

Las encrucijadas del cambio

En la etapa que se inicia en enero de 1995 la CVC tiene otra naturaleza. Sin el componente de generación eléctrica la Corporación se asimila al conjunto de Corporaciones regionales creadas en el país por la Ley 99 de 1993. Su situación exige una reorganización que abarca desde la definición de nuevos objetivos, construcción de una nueva visión y misión, reorganización interna y adecuación de la dinámica territorial. Ejes fundamentales en el desempeño interno y externo de la Corporación empiezan a modificarse. La nueva composición del Consejo Directivo lo vuelve vulnerable a la influencia de los poderes políticos regionales y locales. Para los nombramientos de personal en los cargos directivos y aun para



llenar vacantes en puestos intermedios, se empieza a romper el modelo de promoción interna.

La CVC termina en 1994. En este año se le da en alguna medida la partida de defunción. Primero porque se escinde el patrimonio eléctrico, su fortaleza económica y de alguna manera el valor de gestión y desarrollo más importante en su área de influencia, y segundo porque, además, territorialmente se rompe el escenario en el que la CVC desarrollaba sus actividades.

[...] En el año 1994, el 31 de diciembre es la fecha en que por mandato legal la CVC pierde su principal patrimonio; segundo, pierde su territorialidad, su área de influencia también ya no es la cuenca del río Cauca, y además, se involucra en una misión muy diferente de la que hasta el año 1994 tenía como organización.

Testimonio de Oscar Libardo Campo Velasco. Mayo 14 de 2004.

El director en esta nueva etapa de la CVC es Oscar Libardo Campo Velasco, una persona formada en la CVC, muy vinculada al área técnica en diferentes actividades, quien llega a la dirección de la Corporación después de cinco años de haberse retirado, y afronta la situación crítica generada luego de la escisión. Debe abordar dos tareas de emergencia: la primera es la recuperación del patrimonio económico de la CVC, la segunda es la organización de la estructura interna y territorial de acuerdo con las nuevas funciones asignadas.

Para mí es un orgullo muy personal haber hecho lo que hicimos para que el Valle del Cauca pudiese seguir contando con una entidad líder, emblemática para la región, independientemente de lo que señalé al principio acerca de su metamorfosis, de sus cambios, de su pérdida de territorialidad, de su pérdida de patrimonio, y yo insisto: el capital humano es lo fundamental, porque además la cultura de la CVC antes de retirarme en el año noventa fomentaba la promoción del conocimiento; aquí a nadie se le negaba la posibilidad de irse a estudiar al extranjero o a donde fuera a capacitarse, de conocer nuevas experiencias. Además, la CVC era en alguna medida consultada y era entidad de referencia en Latinoamérica y en Centroamérica, una entidad de mucho crédito. De pronto eso ha tratado de diluirse un poco, y yo sí creo que para los cincuenta años un gran llamado es que hay que volver a reposicionar a la CVC como líder del conocimiento aplicado; debe ser así, porque si no los que visionaron la CVC hace



Oscar Libardo Campo, como director en la nueva etapa de la CVC, asume la tarea de recuperar el patrimonio económico de la Corporación y de reorganizar su estructura interna y territorial.

cincuenta años se van a revolver de una manera muy fuerte en sus tumbas.

El tema de la formación tiene que ser uno de los estandartes fundamentales. En mi época no hubo funcionario que no tuviera acceso a un proceso de capacitación. Cuando llegué a la dirección de la CVC creo que había quince funcionarios que no tenían bachillerato y dos o tres que no habían terminado la primaria, y antes de retirarme de la CVC creo que todos habían terminado; a través de un programa con Comfandi obtuvieron su bachillerato. Impulsamos algo que creo que también es clave y es que todo el mundo a su nivel y en su cargo tenga formación gerencial, partiendo de la base de que uno tiene que gerenciar su vida, y para hacerlo bien tiene que tener herramientas. Esta formación gerencial la hicimos en la CVC en diferentes niveles y con diferentes parámetros: con el Icesi desarrollamos un programa gerencial que creo que



Mejor equipo de trabajo Diciembre 3 de 1999



Mejor equipo de trabajo Diciembre 4 de 2000



Bachilleres CVC



Mejor empleada 1999, Alexandra Miranda



Grado de Técnicos en Gestión de Recursos Naturales Marzo de 2000



abarcó a todos los niveles profesionales, y con la FES, todo el personal técnico. También impulsamos programas muy fuertes de formación profesional de los técnicos, porque insisto: si yo tengo gente bien capacitada, es gente que está tomando buenas decisiones y si la gente está tomando buenas decisiones yo estoy seguro de estar cumpliendo el objetivo. Porque en cualquier escenario lo que hay que hacer es tomar buenas decisiones. Si yo no tengo a la gente suficientemente bien capacitada, estoy corriendo el riesgo de tomar malas decisiones, y tomar malas decisiones, así sea de buena fe, es perder, porque ya cuesta corregir. De manera que en ese sentido también es una política que creo entró en receso recientemente y el nuevo director Julián tiene el bagaje de la CVC, a la que no puede uno mirar románticamente en términos de lo que pasó. Hay unos cimientos muy sólidos que no hay que abandonar sino seguir construyendo sobre ellos.

Testimonio de Oscar Libardo Campo Velasco. Mayo 14 de 2004.

Su historia y formación dentro de la CVC, y la labor de recuperación de parte del patrimonio de la Corporación, le confieren un grado de confianza dentro de la comunidad cevecina, en un ambiente de desconcierto e incertidumbre.

Empiezan con la administración de Oscar Libardo Campo Velasco nuevos procesos de cambio en la CVC, que se enmarcan en el modelo de desarrollo instaurado en el país desde el gobierno de César Gaviria: privatización, Ley 100 de seguridad social, etc., acompañados de la pérdida creciente de autonomía de la Corporación. Estos factores son disparos fuertes contra la cultura cevecina que ponen a prueba la solidez del compromiso de los cevecinos con la empresa y su historia. Cabe mencionar como aspectos fundamentales de estos procesos el desmonte del servicio de salud y la eliminación de los beneficios extralegales. También se vio afectada la organización de los trabajadores con la desaparición del sindicato, frente a lo cual surge la Asociación de Empleados de la CVC —ASEM—, organización que intenta recoger las experiencias anteriores, y se inicia una nueva etapa sin las garantías y los fueros sindicales de las anteriores, por ser una organización de empleados públicos.

Como líder sindical empecé en 1980. Me integré a la junta directiva del sindicato de trabajadores de la CVC. En esa época entré a la base y fui escalando hasta que llegué a ser secretario general del sindicato, durante la dirección del doctor Oscar Emiro Mazuera. Con él no llegamos a tener ningún problema, siempre estuvo de acuerdo con las determinaciones que tomábamos, y se tomaban en su compañía. Él fue muy accesible, no como los otros que fueron muy reacios a negociar; además, lo que se negociaba con nosotros eran cosas mínimas, como por ejemplo la dotación de las prendas para los trabajadores. En esa época sucedió un problema con la junta directiva.

En la época que pasamos como empleados públicos no había sindicato de empleados públicos, y en ese momento nos vimos en la obligación de integrar otro sindicato que fue iniciado por el ingeniero Tulio Murillo, con asesoría de varios compañeros más; ahí nace ASEM CVC, que funciona hasta la fecha.

La normatividad del sindicato anterior era que como trabajador oficial podías negociar, en éste no. La forma es hacer peticiones respetuosas. La decisión es del patrono si las acepta o no. Ante la ley hay ciertas garantías; no hay obligatoriedad de negociación.

Testimonio de Cristóbal Lozada. Abril 29 de 2004.

En desarrollo de sus nuevas funciones y en el marco de la Política Nacional Ambiental la CVC ejecuta programas y establece una relación más directa con las comunidades. En este sentido se da comienzo al programa de televisión Cuentos Verdes, transmitido por el canal regional Telepacífico, que construye un vínculo con las comunidades a partir de los temas ambientales, estableciendo un puente entre las acciones de los líderes comunitarios y la Corporación en su condición de autoridad ambiental. La generación de conocimientos sigue siendo una preocupación importante para la Corporación, orientada ahora a la investigación ambiental y al fortalecimiento de los sistemas de información y modernización tecnológica.

Para mí la CVC es una de las mejores universidades que hay a escalas regional, nacional y mun-



Holger Peña



Esneda Mogollón



Eduardo Velasco

dial. Uno se hace aprendiendo y aprendiendo al mismo tiempo está enseñando. Esa ha sido la experiencia durante mas de 18 años que estuvimos haciendo fomento y asistencia técnica como extensionistas rurales. En la CVC se aprende mucho, más que, de pronto, en los mismos libros. De hecho el patrimonio humano sigue siendo lo mejor de la entidad y en este momento pienso que toda la gente que está en CVC lleva aproximadamente 20 ó 22 años, y ha sido todo un entrenamiento permanente.

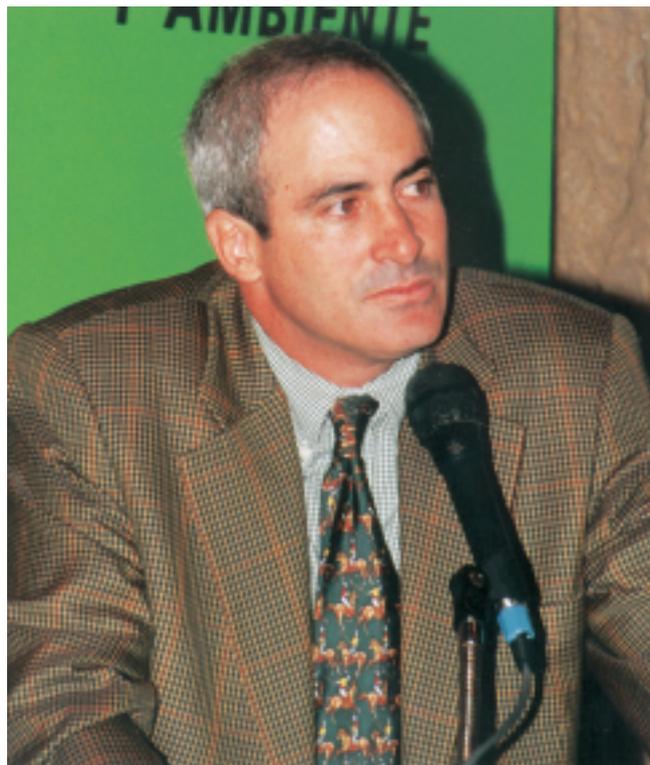
Testimonio de Pablo Emilio Flórez. Abril 27 de 2004.

La necesidad de una reestructuración y las condiciones mismas del cambio operado, motivan diferentes estudios relacionados con la situación interna de la Corporación; estudios sobre clima organizacional, programas de talento humano, encuestas sobre la imagen del nivel directivo, diagnósticos sobre el estado de la comunicación interna, en fin, varias iniciativas adelantadas sin mucha convicción y con muy pocos resultados. El clima imperante frente a la crisis externa e interna es de silencio, no se opera de manera efectiva una transformación de actitudes frente al cambio, y por tanto se hace difícil la ruptura con la CVC anterior y la apropiación de la nueva misión.

El ingeniero Oscar Libardo Campo Velasco permanece en la dirección de la CVC por dos períodos administrativos, cada uno de tres años, entre el primero de enero de 1995 y el 31 de diciembre de 2000. Es reemplazado por Alejandro de Lima, profesional proveniente de una familia de tradición empresarial en el departamento y vinculado a la actividad ambiental, quien llega a la dirección de la CVC precedido de gran expectativa.

Durante la administración de Alejandro de Lima la crisis tiende a profundizarse en varios aspectos; el más serio de todos lo constituye la brecha abierta entre el nivel directivo y la familia cevecina en su conjunto. No se reconoce en su verdadera dimensión el legado técnico y cultural propio de la institución y la envergadura de los problemas que la entidad venía arrastrando desde la división. A este factor de incomunicación se suma la insatisfacción interna por el nombramiento en altos cargos de personas ajenas a la corporación, lo que rompe de manera radical con los mecanismos tradicionales de promoción y preservación del conocimiento y la experiencia institucional, reconocidos como uno de los mayores valores agregados de la institución. Esta situación potencia los conflictos internos y de relación entre los directivos y la Asociación de Empleados.

Durante este período se formula y empieza a implementarse un programa de reorganización institucional, que se sustenta en las nuevas concepciones gerenciales basadas en el aumento de la capacidad tecnológica y en la racionalización de procesos y planta de personal para garantizar el logro de los objetivos y mantener altos índices de eficiencia. Este programa, denominado Modernización Institucional y Diseño Organizacional —MIDO—, parte del concepto de Desarrollo Sostenible como nuevo paradigma de la política ambiental acorde



Alejandro de Lima Director de la CVC en el periodo 2001 – 2003.

con la Ley 99 de 1993 y la necesidad de integrar los componentes estratégicos, organizacionales y culturales en un modelo sistémico y holístico.

Durante 32 años de vida profesional he tenido mucha relación de trabajo con la Corporación, puesto que he estado vinculada a varias entidades públicas y privadas que manejan temas afines con las actividades que ha desarrollado en su historia la CVC.

[...] Ingresé a la Corporación analizando una serie de trabajos desarrollados en materia de direccionamiento y de reorganización administrativa. Posteriormente, se produjo mi nombramiento como asesora de la Dirección, en agosto del año 2001. En abril de 2002 fui nombrada subdirectora de Planeación y a raíz de la reestructuración administrativa, el director me nombró subdirectora de Direccionamiento Estratégico.

Inicialmente mi responsabilidad estuvo orientada a coordinar la continuación de unos procesos de reflexión que la CVC había iniciado desde la anterior administración, a finales del año 2000, motivada por un grupo de funcionarios que habían visto la necesidad de reenfocar la acción de la Corporación y de tener una organización diferente.

La administración 2001-2003 decidió emprender un proceso de reordenamiento de la gestión motivada por varias razones:

La existencia de una serie de temas nuevos para las Corporaciones, que la ley señaló de su responsabilidad, pero que en general no han sido asumidos por ellas en toda su magnitud. En el caso de la CVC, podemos enunciar temas como la agricultura orgánica, los mercados verdes, el biocomercio, el

ecoturismo, los mecanismos de desarrollo limpio, la producción limpia.

La temática ambiental urbana no ha sido asumida en propiedad por la Corporación, situación preocupante en uno de los departamentos más urbanizados de Colombia. La política nacional ambiental es muy clara en la obligatoriedad de incursionar en el tema ambiental urbano.

La priorización y focalización de las acciones y la gestión de la Corporación, puesto que los recursos nunca son suficientes para atender la problemática ambiental... Se requiere que haya un foco en la acción para que las inversiones y las gestiones que realice la Corporación efectivamente se orienten a solucionar aquellas problemáticas que causan mayor impacto, las más graves y las que estén afectando a un mayor número de personas.

La necesidad de trabajar en una modalidad de planeación diferente en la Corporación. Es la vinculación de los actores sociales a los procesos de planeación y de ejecución de las acciones de la Corporación...

La Corporación ha trabajado con los actores, pero no en la forma que la Constitución y la ley lo determinan, lo cual hace necesario que en el tema del direccionamiento y en el proceso de planeación de la Corporación se establezca la manera como se dará esa relación con los actores y se creen la política, los espacios y la cultura, pues la idiosincrasia, los intereses y la problemática que afectan a los actores sociales son muy diferentes.

Otro aspecto para adelantar el proceso de planeación integral de una forma sistémica, es el tema del cambio cultural que debe enfrentar una organización con una larga trayectoria, que ha asumido responsabilidades y misiones de muy distinto tipo.

El tener una orientación nueva y focalizada, temas nuevos que tratar, socios nuevos y formas de trabajo diferentes, requiere tanto de una mentalidad como de una organización diferentes.

Testimonio de Esneda Mogollón. Julio 14 de 2004.

Este proceso de cambio, y la misma implementación del MIDO, se han visto afectados por la salida de la dirección de la CVC, antes de la terminación del período administrativo, del doctor Alejandro de Lima, el complejo proceso de elección del nuevo director, caracterizado por una masiva postulación y una marcada politización, y las expectativas por el rumbo que tome la gestión de la CVC. Estas situaciones vividas por la CVC desde los inicios de la década del noventa y potenciadas en el período 2000-2003, generaron graves rupturas en la cultura cevecina y tuvieron profundas repercusiones en el clima organizacional.



En el año 2004, con la llegada de la nueva administración y con un proceso que yo diría más bien lento, pero que ya está teniendo sus frutos, se ha logrado que el nuevo Consejo Directivo y las nuevas directivas comprendan el trabajo que se ha hecho; y yo diría también que los funcionarios ya han empezado a comprender lo que se hizo desde el punto de vista técnico, que es un proceso novedoso, de avanzada en la técnica administrativa, y que creo en estos momentos está sirviendo de ejemplo a muchas Corporaciones... Y en materia de las omisiones, errores o equivocaciones que se hayan cometido en el aspecto laboral, la administración ya ha iniciado un trabajo que va a permitir de todas maneras llenar los vacíos o hacer las correcciones que sean del caso en materia administrativa. Ya empezó entonces el proceso de desarrollo del modelo adoptado. Es importante aclarar esto, porque no se está retrocediendo, sino que se está partiendo del trabajo llevado a cabo desde el punto de vista técnico para completar el proceso y desarrollarlo, y ya en su implementación corregir los errores que en materia administrativa y laboral se puedan haber cometido.

Testimonio de Esneda Mogollón. Julio 14 de 2004.

El año 2004 se inicia con la administración de Julián Camilo Arias Rengifo, economista formado en la CVC dentro del área de Planeación, con un gran conocimiento de la problemática que afronta la Corporación, de sus incertidumbres y de sus grandes potencialidades:

Recién egresado de la Universidad del Valle me vinculé a la Corporación. Como buen principiante, mi trabajo estaba centrado en el cálculo, a mano y en grandes sábanas de papel cuadrado, de las proyecciones financieras para el sector eléctrico. En el diario compartir con mis compañeros en la na-



Julián Camilo Arias Rengifo, director de la CVC para el período 2004-2007.



Con motivo de los 50 años de la CVC se recreó la memoria institucional en los Viernes Ambientales. Conferencia “La TVA y los orígenes de la CVC”, dictada por el profesor Marino Santacruz. Marzo 26 de 2004.

ciente Oficina de Planeación, hacia el año de 1978, se fue fortaleciendo mi amor por una institución que tanto a mí como a muchos nos formó para el ejercicio de un trabajo profesional de alta calidad técnica, honesto y comprometido con ideales de desarrollo y bienestar para los vallecaucanos.

Era la época de los grandes proyectos. Se gestaba Salvajina, cuando asumí la jefatura de la División de Estudios Socioeconómicos, instancia que evaluaba la conveniencia regional de los proyectos y su factibilidad.

La participación en los procesos de planificación estratégica iniciados en el año de 1986, me permitió obtener un conocimiento de la institucionalidad propia de la Corporación y, más adelante, del contexto nacional con el debate sobre los fundamentos de la Ley 99 de 1993, y el proceso de escisión y reestructuración de la CVC que generó su aplicación.

Había que transformar una institución creada en el año 1954 para promover el desarrollo regional, sustentado en el manejo racional de los recursos naturales y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población en la cuenca alta del río Cauca, en una entidad gestora del desarrollo sostenible del departamento del Valle del Cauca, ejecutora de la Política Nacional Ambiental y máxima autoridad ambiental.

...si bien la CVC ha sido un espacio abierto al aprendizaje, a la valoración del conocimiento, a la investigación, al manejo técnico de la información y a su transferencia, se debe buscar su modernización tecnológica y el establecimiento de canales de comunicación internos y externos.

La formación de sus funcionarios, que le ha permitido altos niveles de especialización y la obtención de un conocimiento preciso del estado de los recursos naturales y del medio ambiente de la región, es un valor agregado que debe conservarse.

Se debe contribuir a potenciar los elementos fundamentales que conforman la cultura organizacional y propiciar un clima organizacional gratificante que propicie el desarrollo de las personas como seres humanos, dándoles una alta valoración que les permita la recuperación de la autoestima y la confianza en la institución.

La CVC debe conservar su carácter de organización moderna y garantizar la alta estabilidad laboral que ha permitido la generación de compromiso, conocimiento y sentido de pertenencia a la institución.

Julián Camilo Arias
Tomado del discurso de posesión.

La administración actual se propone tres elementos de gestión muy importantes para la confirmación de la tradición, de la identidad y de la cultura cevecinas, para enfrentar los cambios y aliviar las brechas con el pasado institucional, incorporando elementos y personas de esa tradición a los procesos de renovación. Ellos son:

- La recuperación de la memoria institucional mediante un proceso de recopilación de los saberes generados en la experiencia institucional de medio siglo y la sistematización del conocimiento técnico de la CVC.



La nueva generación, responsable del futuro de la CVC.





- La transferencia de estos saberes y conocimientos a la sociedad con la participación de las personas que generaron esos saberes y que mantienen vínculos solidarios con la Corporación y los valores que ella representa.
- Un compromiso con el medio ambiente y el futuro apoyado en las organizaciones juveniles que reconocen y encuentran en la CVC un instrumento para descifrar el mundo y conocer la trama de sus sueños.

En la historia de la institución las mujeres hemos sido desde todos los niveles participes activas en su desarrollo, desde Rosario. la primera, hasta el presente. Actual-

mente representamos más del treinta por ciento de la población cevecina y el cuarenta por ciento de los cargos directivos están ocupados por mujeres.

Como mujeres tenemos un gran reto y compromiso:

*Para las mujeres en cambio
la preservación del medio ambiente es
una vocación genética. Invertir los poderes es un
asusnto de vida o muerte.*

GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ
Más allá del año 2000

