

EL ICE: UN SÍMBOLO, 50 AÑOS DESPUÉS

¿Por qué los costarricenses siguen queriendo al ICE?

Por José Luis Amador¹

Antropólogo social

El presente artículo es acerca del significado histórico y cultural del Instituto Costarricense de Electricidad. La tesis que sostengo es que, independientemente de su carácter de gran empresa de las telecomunicaciones y de la energía en Costa Rica, el ICE es un símbolo que representa una serie de valores y contenidos que forman parte de la cultura del costarricense. Este carácter simbólico del ICE había sido mencionado en anteriores escritos, pero nunca fue tan claro como en los últimos días, cuando pudimos ver a los costarricenses lanzarse a las calles para defender esta institución.

Es claro que no se trata de un símbolo de orden metafísico. Por el contrario, sus contenidos se han construido históricamente, a lo largo de una relación histórica concreta con la sociedad costarricense, con las comunidades y con la experiencia cotidiana de cada individuo. Los factores que han operado en la construcción de este símbolo son diversos y se rastrean desde muy antes de la creación del ICE, en su génesis histórica al calor de varias décadas de lucha de los costarricenses por alcanzar la solución al problema energético y la soberanía en electrificación y telecomunicaciones. A ello se suma el papel determinante del ICE en la construcción de la Costa Rica de los últimos cincuenta años, como transformador y modernizador de la sociedad, al frente de un área tan determinante como la energía eléctrica y las telecomunicaciones; la construcción de obras monumentales que se constituyen en símbolo de la capacidad de realización de los y las costarricenses; la satisfacción de necesidades concretas de la población. Todos estos aspectos juntos, son convertidos en sentimiento de logro y realización nacional de la sociedad costarricense.

Se trata de un símbolo complejo que agrupa muchos contenidos diversos, los que se han ido acumulando a lo largo de su historia y a lo largo de su gestión. Esto permite que a esta institución se le asocie, en diversas ocasiones o contextos, con aspectos tales como innovación, tecnología de punta, modernización, solvencia económica, éxito, nacionalismo, capacitación, conocimiento, capacidad de trabajo, maquinaria, equipos, publicaciones, poder, capacidad técnica y laboral del costarricense, soberanía tecnológica, solidaridad social, democratización de los servicios, bienestar de sectores populares, proyección humanitaria y solidaria a las comunidades.

Lo cierto del caso es que, aparentemente, el costarricense puede comprender que la empresa requiere modernizarse, e incluso demanda cambios urgentes que mejoren su condición personal como cliente, pero al parecer, no por ello está dispuesto a que estos valores representados por el ICE sean

¹ El autor ha hecho investigaciones sobre cultura laboral del ICE. En 1989 fundó la Oficina de Patrimonio Histórico y Tecnológico del ICE, en donde coordinó investigaciones de historia de la electrificación y las telecomunicaciones en Costa Rica.

puestos en peligro. Es por eso que el costarricense se ha mostrado inconforme ante la sospecha de que tal cosa ocurra.

Se pregunta uno cómo se ha construido este símbolo, a través de qué mecanismos o experiencias se han logrado agregar estos contenidos simbólicos alrededor del ICE. O bien, dicho con un lenguaje quizá más llano y coloquial, por qué el ICE es tan querido por los costarricenses aún cincuenta años después de su creación. Seguidamente apunto algunos aspectos que a mi juicio han contribuido en la construcción de este símbolo:

1. Su origen épico: La creación del ICE en 1949, representa la culminación de una larga lucha librada por varias generaciones de costarricenses en procura de una solución definitiva al grave problema de la escasez de energía eléctrica y pérdida de soberanía nacional en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos del País. Desde 1928 la *Electric Bond and Share*, una compañía transnacional con sede en New York, se había adueñado de las tres empresas que prestaban el servicio eléctrico en el Valle Central. En ese momento se levanta un clamor popular acaudillado por destacados intelectuales que alertan a la población ante la apropiación de un recurso nacional estratégico por parte de una compañía extranjera. Estas fuerzas se aglutinaron en torno a la Liga Cívica Nacional. Uno de los principales líderes de este proceso fue el expresidente don Alfredo González Flores. Sin embargo, no es sino hasta la creación del ICE, que se logran las condiciones para rescatar la soberanía nacional en el campo de la explotación de los servicios eléctricos.

2. Búsqueda de una solución y participación popular: Durante 20 años de control extranjero del recurso eléctrico, prácticamente no se construyeron nuevas plantas hidroeléctricas en el país para responder al crecimiento de la demanda. Como resultado de esta situación el país entero se ve sumido en una crisis de constantes apagones y congelamiento de servicios nuevos, lo que se convierte en motivo de descontento popular. El camino a seguir lo señala la comunidad de Heredia cuando en “cabildo abierto”, el pueblo determina que la solución es no depender de la empresa extranjera y construir su propia planta hidroeléctrica, se decide así la construcción de la planta Carrillos de Poás. La construcción de esta planta, que estuvo a cargo del Ing. Jorge Manuel Dengo, quien fuera más tarde fundador y principal ideólogo del ICE, demostró que los costarricenses estaban en capacidad de asumir la solución al problema eléctrico.

3. La solución definitiva: En 1949 el Ing. Dengo junto con un grupo de profesionales proponen a la Junta Fundadora de la Segunda República la creación de un Instituto Costarricense de Electricidad para la recuperación de la soberanía nacional y la solución del problema eléctrico. El 8 de abril de ese año se aprueba la creación de una entidad que se comprometería a resolver el problema eléctrico, a “*hacer de sus procedimientos técnicos, administrativos y financieros, modelos de eficiencia que no solo garanticen el buen funcionamiento del Instituto, sino que puedan servir de norma a otras actividades costarricenses*”. (Ley Constitutiva del ICE). A partir de este momento se echa a andar un

plan nacional de 30 años en el campo de la electrificación, mismo que llega a cumplirse al pie de la letra. Desde entonces el país será testigo de un proceso ininterrumpido de construcción de plantas hidroeléctricas, La Garita en 1958, Río Macho en 1963, Cachí en 1966, Tapantí en 1972 y así sucesivamente. Es a través de una gestión de trabajo sostenido y planificado como logró el ICE resolver el problema eléctrico y desterrar una larga noche de 20 años de oscuridad y pérdida de la soberanía nacional en el ámbito estratégico de la producción de energía eléctrica.

4. La soberanía tecnológica: En el caso del ICE, son profesionales costarricenses los que asumen el papel protagónico en las tareas de diseño y conducción de las obras, contando para ello con el respaldo estatal. Esto ha permitido la constitución de un “saber hacer” que ha pasado a ser parte del acervo tecnológico costarricense. Desdichadamente esto no ocurrió así en otros países del área, donde las instituciones del Estado responsables del sector eléctrico optaron por contratar servicios de empresas extranjeras (caso de Panamá y Honduras). Un caso significativo es el que se narra con respecto a la construcción de la planta La Garita. Una vez presentados los planos de La Garita a las entidades financieras internacionales, éstas se negaron a aportar recursos porque eran diseñados por ingenieros nacionales. La decisión, ejemplar del presidente de ese entonces, Sr. Otilio Ulate, fue construir con recursos del estado, recurriendo para ello a impuestos a los fósforos y a préstamos a la Caja Costarricense del Seguro Social. El resultado de ello fue la construcción de una obra de 30. 000 Kw., que hoy nos parece pequeña pero que en ese momento duplicaba la producción de todas las plantas juntas de la compañía extranjera y demostraba al país de lo que eran capaces los costarricenses.

5. Realización nacional. La actividad del ICE se produce en un contexto post revolucionario y asume visos de realización nacional. La realización nacional que en otras latitudes se hubiera logrado mediante pruebas bélicas, en Costa Rica se ha logrado mediante una gesta laboral de apropiación de soberanía tecnológica. En su testimonio oral, el Ing. Federico Baltodano, quien fuera el Ing. Jefe de Planta La Garita, enfatiza la existencia de una especie de espíritu de la época que se manifiesta en la cultura inicial de esta empresa *“Yo imagino que ese estado de ánimo se forma en ciertos estados de guerra o algo así. Pero había un ánimo de producir y de salir adelante, y una dedicación absoluta al ICE y a los proyectos. Ello se debió al tipo de obra: una obra tan importante, toda en manos de gente nacional. (...) Podría haber influido también el hecho de que el país había vivido lo que podría llamarse una revolución y estaba entrando en un período de renovación que se sentía en todos los ámbitos.”*

6. Telecomunicaciones, un espacio de éxito y servicio. En 1963, ante la grave situación que experimentaba el país en el campo de las telecomunicaciones, y en vista del éxito obtenido por el ICE en el campo de la electrificación, se le encomienda a esta entidad *“la responsabilidad de procurar el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de telecomunicaciones telefónicas, telegráficas, radiotelegráficas y radio telefónicas del país”*. Hasta esa fecha la telefonía

había estado en manos de las “Compañías eléctricas” propiedades de la *Bond and Share*. Una de las características del servicio era su pésima calidad, resultado inmediato de la obsolescencia de los sistemas y los equipos de esa empresa. Es sabido que esa transnacional no tenía intereses en el negocio de las telecomunicaciones, razón por la que Costa Rica se va quedando rezagada incluso ante otros países de Centro América.

El sistema existente en el Valle Central era manual por operadora, extensos sectores del país estaban desatendidos y las comunicaciones internacionales eran altamente insatisfactorias. Con la incursión del ICE en el campo de las telecomunicaciones la modernización es inminente.

Inmediatamente, el ICE inicia la construcción de centrales automáticas, se diseña y construye una red de microondas que enlaza el país internamente y con el exterior. De este modo se democratiza el acceso a la telefonía, y participan del servicio las zonas rurales, además de que se incrementa la calidad del servicio y la cobertura llega a alcanzar con los años un 94 % del territorio nacional, lo que se considera uno de los niveles más altos de Latinoamérica. Otro de los aspectos evidentes de la nueva era que se inicia, es la televisión internacional vía satélite. La adjudicación de las telecomunicaciones al ICE, se produce como un reconocimiento de su éxito alcanzado en el campo de la electrificación y abre un espacio de incalculables posibilidades de realización que fueron aprovechados y que, a no dudarlo, contribuyeron a consolidar la imagen positiva del ICE y su carácter de empresa innovadora y de proyección social.

7. Nuevos arquetipos humanos. Se suma a todo lo anterior la consolidación de una suerte de mitología nacional e institucional, en que figuras como *el tunelero* y *el técnico* han trascendido al grado de héroes laborales. No fue otro sino el propio José Figueres, quien al salir de las entrañas de Tapantí, vestido con un casco y una capa amarilla y empapado por las aguas subterráneas del túnel, dijera: “Solo en términos poéticos se puede hablar de esta obra. Así decía Figueres al comentar sobre la construcción del túnel en estos siete años. Es una victoria, repetía Figueres, del hombre sobre las rocas, el agua y las inclemencias del tiempo. Esto son héroes, dijo (refiriéndose) a los trabajadores”. (La Nación 28-3-1974: 8A) y el periódico *La República* de ese mismo día comentaba diciendo “los trabajadores del túnel de Tapantí se merecen un monumento”. (La República, 28-3-1974: 2). Una exaltación semejante ocurría por aquellos años con los técnicos del ICE en transmisión y telecomunicaciones, artífices del despertar nacional a la telefonía y a la televisión internacional en directo, entre otras cosas.

8. Base de la transformación económica y social. Más allá de un efecto puramente emocional o afectivo, a partir de la instauración de la Segunda República, le cabe al ICE haber sido “*pedra angular de la política económica a largo plazo de los grupos sociales en ascenso. Con él se anhelaba ir creando una de las condiciones básicas requeridas para un proceso de industrialización y desarrollo capitalista acelerado: el establecimiento de fuentes grandes y seguras de energía*” (Rovira,

1982: 53).

9. Cambio tecnológico y bienestar. Transformación de la vida cotidiana. Este proceso de transformación que el ICE lidera y posibilita, no sólo fue percibido por los intelectuales desde sus gabinetes, sino que resultó evidente para el hombre común que vio transfigurarse su entorno y su vida cotidiana, sus actividades, tradiciones y costumbres; esto es su cultura, como resultado de los efectos inmediatos o secundarios de la electrificación y las telecomunicaciones. La corriente eléctrica llegó a los pueblitos más distantes generando nuevas prácticas y costumbres, posibilitando nuevos estilos de vida y los postes y tendidos eléctricos surcaron caminos lejanos y alcanzaron montañas distantes. El teléfono incursionó en los lugares más lejanos, sin distinción de ubicación o clase social. La televisión vía satélite hizo posible que la llegada del hombre a la luna fuera vista desde los hogares “*gracias a los técnicos del ICE*”, como entonces se decía y, Cassius Clay, entró saltando hasta la sala de las casas. Las grandes obras del ICE como Cachí, Tapantí y Arenal, mejor que cualquier propaganda, ilustraron las ventajas de una política de desarrollo con solidaridad social. Las grandes obras y las proezas técnicas al alcance de todos, fueron la mejor propaganda del ICE y nadie creyó excedido aquel slogan que decía “*ICE: fuente de prosperidad nacional*”.

10. Desarrollo con compromiso social. El ideario institucional del ICE comprende un sentido de desarrollo tecnológico con solidaridad y democratización de los servicios. Esto se hace patente en su atención a sectores sociales en donde se producen pérdidas, lo que se ha logrado mediante el subsidio de estos sectores a partir de otras áreas que dejan excesivas ganancias. Es por este motivo que tradicionalmente la telefonía internacional, ha subsidiado a la telefonía doméstica y a la telefonía pública, así como a la electrificación rural permitiendo una distribución de riqueza y fomentando el acceso de todos los sectores a los servicios.

11. Empresa solidaria. El compromiso social de esta empresa estatal fue más allá de la prestación de los servicios técnicos. La presencia del ICE y su gente siempre patente ante las grandes conflagraciones de la naturaleza y en momentos sensibles de la vida nacional: en Taras cuando el Río Reventado se desbordó, en Limón ante los estragos del terremoto o en la Zona Sur en las épocas lamentables del Huracán César.

12. Cultura interna del ICE. Siempre dentro de una perspectiva antropológica, es importante subrayar que también en el interior del ICE se genera una cultura laboral específica, congruente con esa imagen construida en el ámbito nacional. El análisis de las organizaciones laborales como forjadoras y portadoras de cultura ha sido abordado por estudiosos de las ciencias administrativas y por la antropología (Allaire y Firsirotu, 1992). Decía don Moisés Loría, aquel profesor de Estudios Sociales que trabajó en Cachí y dejó tantos escritos y reflexiones, que en el ICE se estaba creando un hombre nuevo. Algunos de los valores que se han detectado en la cultura de los trabajadores del ICE son el

“*mesianismo*”, entendido como un sentimiento colectivo de poseer una misión histórica de servicio al pueblo costarricense.

Otra de las características de la cultura de la población trabajadora del ICE es la confianza en su potencial de realización y en su capacidad de trabajo colectivo, lo que se expresa en la afirmación reiterativa “*El ICE puede*”. Al decir de quienes han indagado este aspecto (Pérez, 1995: 23), ese sentimiento debería ser “*una fortaleza a desarrollar en todo el proceso (de cambio). Tanto en lo que se refiere a la energía humana necesaria para el proceso, como a un mecanismo de apoyo para enfrentar el trago amargo del cambio, con la visión de que el ICE tiene el hábito de enfrentar exitosamente y con apertura los retos del entorno*”. Sin embargo, observamos nosotros, ese potencial ha sido desaprovechado por los líderes del cambio.

Durante los últimos años y como uno de los productos positivos del proceso de cambio que se ha venido experimentando (nadie niega en el ICE que un cambio es necesario), se han llevado a cabo una serie de procesos internos de carácter autocrítico, en que también se han detectado aspectos negativos en la cultura laboral tradicional del ICE, que los trabajadores y sus superiores comprenden que deben cambiar. Estos aspectos negativos no eran tan nocivos en décadas anteriores pero los cambios del entorno hacen que ahora urja desterrarlos. Menciono sólo un aspecto: poca visión de servicio al cliente. En el pasado el ICE era una empresa constructiva y de desarrollo, fue así como se llegó a la universalización de los servicios, lográndose índices superiores a los del resto de los países de América Latina. Ahora de lo que se trata es de elevar la calidad de los servicios y hacerlos más competitivos.

Es necesario que los jefes no desaprovechen el enorme bagaje cultural positivo que ya posee esta empresa. Nuestra percepción es la de que no siempre se ha sabido aprovechar este patrimonio histórico y cultural de los trabajadores del ICE, como uno de los recursos más valiosos dentro del proceso transformación institucional. La existencia de estos valores no significa que estén activos en todos los trabajadores, sino que es posible apelar a ellos y convertirlos fácilmente en conductas congruentes con los nuevos tiempos. Esta cantera de energía social que posee el ICE como organización sociolaboral se debería volcar positivamente hacia el proceso de modernización empresarial, en un ambiente de motivación y seguridad laboral. Poco se ha dicho, sin embargo, de la situación de incertidumbre e inestabilidad a que han estado sometidos estos trabajadores y sus familias durante cinco años de aventuras reingenieriles, a riesgo de que los valores positivos de confianza y orgullo institucional puedan debilitarse, lo que no parece congruente con un proceso que se presume sea de fortalecimiento empresarial.

En resumen, se configura una empresa que simbólicamente evoca una serie de significados en la sociedad costarricense, estas son, recapitulando, las siguientes:

- ❖ El ICE desde su inicio representa la culminación de una lucha de varias décadas por la solución al problema eléctrico.

- ❖ Su gestión propicia la solución definitiva a un problema concreto y responde a un clamor popular.
- ❖ El ICE representa la recuperación de la soberanía tecnológica en el campo de la electricidad y las telecomunicaciones.
- ❖ Esta empresa se convierte en soporte de un “saber hacer” en el campo tecnológico.
- ❖ Su organización, su quehacer y sus obras se convierten en motivo de realización nacional.
- ❖ La incursión en telecomunicaciones es un nuevo espacio de éxito y proyección a la sociedad.
- ❖ El ICE sirve como base social para la exaltación de nuevos arquetipos humanos como *el tunelero* y *el técnico*, que se convierten en nuevos héroes laborales.
- ❖ El ICE es “piedra angular” del proceso de transformación económica y social que se inicia en el momento de su creación.
- ❖ El cambio tecnológico propiciado por el ICE mediante la electrificación y las telecomunicaciones, promueven un cambio cultural (cambio en el estilo de vida y en la experiencia cotidiana de las comunidades y los individuos) que es percibido favorablemente por la población.
- ❖ La labor del ICE se asocia con modernidad, conocimiento, innovación, solidez técnica.
- ❖ Desarrollo con compromiso social: los servicios eléctricos y de telecomunicaciones son prestados a todos los sectores sociales mediante el subsidio de unos servicios por otros.
- ❖ La entidad ha mantenido una dinámica de solidaridad con las comunidades en los momentos cruciales y participa de la vida comunal prestando apoyos diversos.
- ❖ Al interior de la organización ICE, ha existido una cultura laboral que alberga un sentimiento de misión histórica de servicio y deber para con la sociedad costarricense y una confianza (orgullo y autoestima) en su capacidad de trabajo y realización colectiva, que se expresa en la frase “*El ICE puede.*”

Finalmente debe tenerse presente que la suma de todos estos aspectos dan como resultado un elemento más y es el que compete a *un modo de vida*: una concepción del estado, un compromiso de democratización, participación y acceso de todos a la electrificación y a las telecomunicaciones, pero también a la salud, la educación, la paz y la esperanza. Este *modo de vida*, esta concepción del estado y de país, es otro aspecto que también está detrás del ICE como símbolo cultural. Pienso que son todos estos aspectos juntos los que hacen que aún cincuenta años después de su creación, los costarricenses sigan queriendo al ICE.

Bibliografía

Allaire, Yvan; Mihaela Firsirotu y otros. (1992) *Cultura Organizacional*. Legis Editores. Colombia.
Amador, José Luis

(1999) *Construyamos un nuevo Tapantí. Por un mejor manejo social del proceso de cambio en el ICE*.
Revista Tecnología – ICE Diciembre 1999.

(1992) *Así se forjó el ICE. Testimonio del Ingeniero Federico Baltodano G.* Revista Patrimonio y
Futuro. Oficina Patrimonio Histórico y Tecnológico del
ICE.

(1993) *La Creación del ICE en Tres Documentos Históricos*. Revista Patrimonio y Futuro No. 3.
Oficina Patrimonio Histórico y Tecnológico del ICE.

Pérez, Ma. Eugenia. (1995) *El Sistema sociocultural del ICE. Dirección Desarrollo y Organización del
ICE*.

Rovira M, Jorge. (1982) *Estado y política económica en Costa Rica. 1948 – 1970*. San José Editorial
Porvenir.