

Enrique Shaw: decisión en tiempos de crisis

¿Hasta dónde influyen los valores en la decisión? (B)¹

Luego de haberlo pensado mucho, Enrique Shaw decidió ir a EE. UU. para negociar con Corning Glass los aspectos del plan de transformación de Cristalería Rigolleau (CR) que él estimaba debían revisarse y que, en principio, implicaba despedir unas 1200 personas de las 4000 en total de CR. En particular, le preocupaba de qué manera se podría llevar a cabo la necesaria transformación y reconversión afectando lo menos posible a los trabajadores. Estaba tan convencido de su postura que escribió una carta mencionando que si los despidos se concretaban, él renunciaba a su cargo y a la empresa.

El viaje - 1961 Correspondencia de Enrique Shaw con su esposa

- «Domingo 29 de octubre de 1961 (Cristo Rey) ...Un viaje espléndido, creo que apenas vamos con diez minutos de atraso. La comida y la atención excelente. Anoche en el aeródromo, cuando Jorg Enrique dijo que creía que me llamaban por altoparlante, tenía razón: era para sacarme una fotografía subiendo al avión... Voy curiosamente tranquilo y descansado. Posiblemente una gracia de Dios por el “Fiat”. ...Tú y yo, pues sin ti no podría realizar mi cometido, mi función, tendríamos que ser Santos, con mayúscula y todo. (...)

Ya en el hotel. Estaba G. Paquette² esperándome en el aeródromo. Hablamos dos horas. Me vino muy bien para prepararme para mañana. Lo llamé por teléfono a Carlos Paz y a Bill Pastman... Fué un gran gran placer esta última charla. Gracias, Gusha queghida, pues la idea fué tuya.

¹ Caso de la División de Investigación del IAE. Preparado por el Prof. Marcelo Paladino, y que se realizó por iniciativa y con todo el apoyo de ACDE, como base para la discusión y reflexión sobre la integridad y los valores cristianos en la vida empresarial.

² Un alto funcionario de la empresa Corning Glass Work, que viajaba seguido a Bs. As.

Bajo para enviarte un telegrama».

- «Nueva York, lunes 30 de octubre de 1961. (...) Ayer charlé cinco horas y media con Paquette, comimos en uno de los restaurants franceses en esta misma calle. (...) Me habían reservado una suite, \$ 41 dólares, de modo que hoy me mudé a un cuarto chiquito, sin aire acondicionado, y cuesta \$19. (...) La charla con Paquette me vino maravillosamente para “hacer gimnasia” sobre cómo presentar las cosas hoy a Murphy, y creo que éste se quedó chocho. Avisale a Texier³. (...) Mi programa parece que será así (dictáselo a la Srta. Cata⁴ por teléfono, lo que le pueda interesar).

Hoy, lunes 30: Nueva York reunión con Murphy.

El martes 31: voy a Pittsburgh, almuerzo con los capos, vuelvo a la noche.

El miércoles 1º: almuerzo con todo el Directorio de CGW Corning Glass Works, que se reúne ese día. ¡Pensar que es el mismo día en que me nombraron presidente de la AHAC! Asociación Hombres Acción Católica ¡Realmente necesitaré la protección de Todos los Santos!

Jueves 2 y viernes 3: Wheaton, en Milville.

Sáb. 4 y Domingo 5: en lo de Carlos Paz, dormiré en su casa, en el cuarto del chico mayor. Murphy me invitó a una recepción que da el Delegado Apostólico, o sea, el Nuncio.

Lunes 6: visita a la fábrica de Pirexam, una a 150 km de Washington (eso en auto alquilado).

Martes 7 a sábado 10, en Nueva York.

Sábado 11 y domingo 12: “libre”, yendo a Corning a más tardar el domingo por la tarde.

Lunes 13 y martes 14: “check-up” donde lo hacen la gente de Corning (cerca de Almira).

Miércoles 15 a dom. 19: Corning.

Lunes 20 a mié. 22: fábrica de Wheaton, cerca de St. Paul.

Jueves 23 (Thanksgiving): trataré de estar en lo de Bill Eastman⁵. De modo que no creo que llegue antes del Domingo 26».

³ Presidente de Cristalería Rigolleau.

⁴ La secretaria que trabajaba en la sede central de la Crist. Rigolleau en Paseo Colón.

⁵ Compañero de habitación de Enrique en Harvard University.

- «Nueva York, 1° de noviembre de 1961. (...) Fuí y volví a Pittsburgh en el día.

Hasta mañana, en que te contaré de lo bien que me fué e, incluso, del bien que espero haber hecho. (...)

Mismo día, a las 23,05 h., en Mellville. Bueno, aparentemente al menos, hoy todo salió aún mejor que los días anteriores.

Fuí a Misa de 9 h., pensando oírla entera por comenzar hoy la Presidencia y resultó que hice bien pues es fiesta de guardar, cosa que creía que aquí no lo era. (...) Luego almuerzo en un Luncheon Club en el piso de más arriba del nuevo edificio de Corning, encontrándome con Amo, Ana, Macbeth, etc.⁶

Decker muy admirado por los “improvements since Henry took over”, léase un buen balance semestral... Es prácticamente seguro que tanto CGW como PPG ponen la plata. Además, a pesar de los muchos defectos de Wallin, le gusta aparecer como si él hiciera todo en Rigolleau, he hecho un esfuerzo en ser agradable, pensando en que por algo la Divina Providencia me lo ha puesto al lado —incluso tal vez por el alma de él. Caminé un ratito con él y luego decidí venirme a Wheaton esta misma noche en lugar de mañana, ganando así tiempo y tal vez pudiendo estar algo más con Carlos Paz e ir a un cocktail con el Nuncio invitado por Murphy. (...)

Decile a Texier que todo va muy muy bien y que le agradezco doblemente el telegrama. Que avisen a Pittsburgh Plate Argentina de la bajada del precio de la soda a los de aquí ya se lo dije y no hicieron ningún comentario; y que tal vez habría que bajar equivalentemente el precio del vidrio roto ámbar anunciándolo desde ya con efecto a partir del 1° de enero».

- «En Wheaton, Milville, N.J. 2 de nov. de 1961 (...) Un día muy interesante, rematado por una comida en un restaurante muy bueno, en que pensaba cuánto te hubiera gustado a ti... Nothing “succeeds like success” y, como CR anda bien, me respetan mucho más... Los americanos sólo aprecian “results” (léase beneficios) pero cuando los ven, la admiración es evidente. A veces le pido a Dios que, “por su Gloria” (como decían los hebreos en el Antiguo Testamento) haga que CR marche bien, así la gente me respetará más y, si Él quiere, yo pueda hacer bien, pueda tener influencia en el campo espiritual. Aparentemente todo está saliendo bien, aún mejor de lo mejor que esperaba. Y me siento muy bien, nada agitado, sin palpitations y contento. Espero que tú también lo estés».

⁶ Amo Houghton era en ese momento el presidente de Corning Glass Works. Su familia había sido fundadora y principal accionista de esa empresa y se destacaron por su filantropía y su respaldo a la cultura. Donaron el gran Museo del Vidrio en Corning, una importante biblioteca en la Universidad de Harvard y se destacaron por numerosas iniciativas de bien público.

- «Washington, 3 de noviembre de 1961. En el departamento de Carlos Paz.
(...)

En Wheaton me fué muy bien, también mejor de lo que pensaba. Luego me vine en tren aquí.

(...) En lo de Wheaton me fué muy pero muy bien. En verdad en todo el viaje me ha ido muchísimo mejor de lo mejor que aspiraba. Además él está más humilde pues le va regular con su nueva compañía y yo cada día creo que estoy más cortés, más humano, pero más firme en lo que estimo necesario para C.R.

(...) Wheaton me va a llevar a las fábricas nuevas en su avión, el 16 y el 17, de modo que trataré de pasar el fin de semana (18 y 19) en lo de Bill y volverme desde allí, llegando tal vez el 23. Será lo que Dios quiere».

- «Este viaje ha sido tal vez el más provechoso de todos, por lo que he logrado, he aprendido y por el impacto personal que creo que, sin querer, he dado (apoyado por un buen balance)... Gracias a Dios.

Me dijo Amo⁷ que los chicos de él se quedaron tan contentos que a la noche, en sus oraciones, ¡¡pidieron por mí!!» (Carta del martes 14 de nov. de 1961).

Resultados del viaje - Transcripción del Acta de Directorio de Cristalería Rigolleau (nro. 827) del 12 de diciembre 1961

«Señor E. Enrique Shaw que informe sobre los resultados de su reciente viaje a los Estados Unidos en que fue atendido por el Señor Paul Decler. El Señor Shaw informa acerca de dos gestiones realizadas ante Corning Glass Works y Pittsburg Isle Plate Co. referentes si aceleran el reequipamiento de Berzatagui seamos uno (...) lo que originalmente se había planificado para (...) ayuda encontrada, tanto en cuanto a los programas como al aumento de (...) para financiarla. Si bien los Directorios de dichas compañías no han dado una palabra final, se espera una resolución favorable.

Asimismo manifiesta que visitó ... fábricas en el interior, visitó dos más nuevas fábricas de Corning y de Wheaton y (...). Finalmente hace mención a diversos proyectos conversados durante este viaje, para intensificar la producción de tubos y envases, como asimismo para reanudar los de envases plásticos.

Luego de escuchada la palabra del Señor Shaw, el Presidente lo felicita por la forma como encausó en los debidos ... los diversos problemas que debía resolver y por el éxito completo de sus gestiones».

⁷ Amo Houghton presidente de Corning Glass Co.

1962

El 29 de marzo de 1962 fue finalmente derrocado el gobierno del Dr. Arturo Frondizi por un levantamiento militar. La crisis política arrastró la crisis económica y la recesión se hizo presente. Para CR comenzó una temporada de menor demanda para sus productos y de una consiguiente tensión financiera.

Mientras tanto, el estado de salud de Enrique se deterioraba; pero también mostraba su lado más humano, como el del apoyo de los empleados a través de la donación de sangre: «¡¡Estamos ahora tan unidos que compartimos la misma sangre!! Es la frase que muchos recuerdan cuando se habla de la vida de Enrique». Enrique valoraba la unidad y, cuando surgían conflictos, se afanaba en tratar de resolverlos mediante el diálogo, hay numerosos testimonios sobre episodios muy ilustrativos. Era “antigrieta”, ni siquiera favorecía a un club de fútbol y no le gustaba quejarse de los políticos, como era muy habitual en las conversaciones».

Enrique padeció varias intervenciones quirúrgicas por su cáncer y necesitó dos transfusiones de sangre. Cuando se avisó en la fábrica sobre estos, más de doscientos sesenta empleados de la compañía que dirigía fueron a donar. Hay muchos testimonios de los que fueron a donar. Después de unos días fue a la fábrica a agradecerles poco antes de morir: «Gracias por todo cuanto han hecho por mí al dar su sangre para proveer las transfusiones que se me hacen. Puedo decirles que ahora casi toda la sangre que corre por mis venas es sangre obrera. Estoy así más identificado que nunca con ustedes a quienes siempre he querido y considerado, no como simples ejecutores, sino también como ejecutivos».

En agosto de 1962 fallece finalmente Enrique Shaw. A partir de ese momento Corning Glass, de acuerdo con todos los accionistas, decide impulsar el proceso de transformación de la manera inicialmente prevista.

Algunas reflexiones

La historia de CR y de Enrique movieron a la reflexión a muchos colegas y colaboradores:

- ¿Cuál es el aporte más importante que nos deja el caso de Enrique?
- Al final, Corning hizo lo que preveía. Entonces, ¿por qué valió la pena el trabajo de Enrique?
- Claramente la historia muestra las virtudes presentes en Enrique. ¿Pueden esperarse de todos quienes trabajan en empresas?
- ¿Por qué puede ser relevante la formación para desarrollar una conciencia ética?
- ¿De qué manera los slides del anexo 1 pueden ayudar en este caso?

ANEXO 1



COMPROMISO

El verdadero éxito, el que conduce a la felicidad,
se plantea con el compromiso de vivir una
Vida Buena y no sólo un Buena Vida.



COMENTARIOS FINALES

I.2 aspectos claves del buen directivo:

*El Sentido, como motor e impulsor de todas las acciones

*Posturas claras y definidas, que impulsan a la credibilidad y a la confianza

II. Cambiar el paradigma, tan habitual en el mundo de la empresa:

Pasar de Éxito.....Felicidad

A la vida buena: Éxito.....Integridad.....Felicidad