

UN EMPRESARIO ENPLENITUD

ENRIQUE E. SHAW Y SU EFICAZ DESEMPEÑO

Sara B. Critto de Eiras



MADRID BARCELONA
MONTERREY
BOGOTÁ BUENOS AIRES
NUEVA YORK

MÉXICO D.F.
LONDRES

III

Rol del empresario

El pensamiento de Enrique Shaw creo que es inspirador y un ideal aplicable al líder de los negocios de hoy pues el rol transformador de los dirigentes de empresa sigue vigente actualmente. Sus ideas impactaron de manera positiva en los demás como en el economista Valsecchi que alabó la conferencia pronunciada por Shaw sobre la misión de los dirigentes de empresa, en Mendoza en agosto de 1958, y aquél consideraba al dirigente empresario como un factor de producción⁵².

Enrique encarnó las ideas y principios que a continuación se exponen.

Se ha hablado claramente sobre la importancia de la empresa como institución humana, económica y social. Es evidente, por lo tanto, que los hombres cargados con la pesada responsabilidad de dirigirlos tienen una importancia primordial, pues si ellos no cumplen con su función, tampoco las empresas lograrán sus auténticos objetivos.

Veamos algo de su función mínima, la económica: un hombre, solo o con el apoyo de algunos otros, toma la iniciativa de un negocio y asume, en todo o en parte, el riesgo y la dirección. Es el dirigente de empresa en el sentido económico de la palabra.

Su rol es complejo: obtener la confianza de quienes le facilitan el dinero, elegir el personal, fijar el objetivo, determinar los medios para cumplirlo, y asegurar la unidad, la prontitud en el tomar decisiones y la energía en la ejecución⁵³, merecer el crédito y la autoridad necesarios para lograr el triunfo.

52. Luego, en su conferencia sobre el concepto cristiano del desarrollo de 1962, Shaw agradeció las reflexiones aportadas por Valsecchi.

53. El padre Manuel Moledo, primer asesor de ACDE, dijo sobre Enrique Shaw: “Tenía la virtud de la prudencia en su grado más genuino, que no es la de no hacer,

Su función es difícil: elegir y dirigir hombres, conocer la profesión y el mercado, inspirar confianza... La experiencia nos enseña todos los días cómo, luego de un “cambio de dueño”, una empresa no sigue igual que antes, sino que mejora o empeora en forma marcada.

El dirigente de empresa pone en su empresa no solo su dinero, sino también su tiempo, su capacidad, su honor. Es el agente más activo de la producción, el primero de los trabajadores, pues su misión es hacer que la empresa cumpla con su fin.

Podemos concluir de este rápido examen que, desde un punto de vista económico, nada es más necesario para la prosperidad de un país que el dejar un gran campo a la libertad de iniciativa y acción de los hombres que tienen el coraje de asumir grandes responsabilidades personales y contar así con empresarios capaces, activos y honrados⁵⁴ (Shaw, 2010: 20 y 21).

Enrique era un apasionado por hacer, tenía una gran capacidad y una buena actitud para lograr resultados. Era un hombre de acción.

Se debe tener en cuenta lo escrito por el papa Francisco hace unos años:

No basta con ser “buenos” y “generosos”: hace falta ser inteligentes, capaces, eficaces. Los cristianos hemos puesto tanto el acento en la rectitud y sinceridad de nuestro amor, en la conversión del corazón, que por momentos hemos prestado menos atención al acierto objetivo en nuestra caridad fraterna. Como si lo único importante fuera la intención... y se descuidan las

sino la de hacer lo que en el momento oportuno fuera lo determinado y exigible hacer (Romero Carranza, 2005, 175). Enrique anotó: “Es menester no confundir acción con activismo (este último condenado por el Papa). Acción es actividad racional y eficiente, con fundamento en la reflexión en el estudio y en la vida contemplativa (...). Activismo es actividad pura, acción por la acción, sin fundamento en la vida contemplativa o intelectual” (Shaw, carpeta 6).

54. Enrique anotó que los dirigentes de empresa cumplan con los compromisos contraídos, con los clientes, obreros, etc. Las ideas de esta conferencia se encuentran manuscritas en la carpeta 14.

mediaciones adecuadas. Esto no basta; no basta para nuestros hermanos más necesitados, víctimas de la injusticia y la exclusión, a quienes “el interior de nuestro corazón” no los ayuda en su necesidad. Ni tampoco basta para nosotros mismos: una solidaridad inútil solo sirve para paliar un poco los sentimientos de culpa. Se necesitan *finés elevados... y medios adecuados*. Así vemos, finalmente, que no hay por qué oponer solidaridad y excelencia, si las entendemos de este modo” (Bergoglio cardinal, 2013: 102-103).

Enrique escribió en su libreta 5:

1 “Lo esencial es respetar la dignidad humana. 2) Amabilidad y buena voluntad. 3) Usar la inteligencia, estudiar y observar para dar con la adecuada técnica psicológica necesaria aún para la aplicación de ideales sanísimos. 4) Comunicación (explicarle ↓, consultarle ↑), participación (darle sentido de colaboración), trabajo en equipo. (...) Hay que tener energía, iniciativa, no descuidar el progreso técnico y económico”.

III.1. Deberes del directivo en la empresa: ¿Debe hacer algo?

Creo que tres son los deberes que más deben ser destacados: de servicio, de progreso y de ascensión humana. (...) El de servicio, fundado en las palabras del mismo Jesús (Lc 22, 27), hace que la actividad de cada uno, aunque dirigida por su propia naturaleza a favorecer su interés particular, represente al mismo tiempo un servicio prestado al prójimo, directamente o a través de la comunidad. Pero, sobre todo, se traduce en una actitud. El de progreso, inspirado en el mandato bíblico de “dominar la tierra” (Gn 1, 28) y en la parábola de los talentos (Mt 25, 14-30), nos induce a estar a la cabeza de todo adelanto técnico que libere al hombre, multiplique su capacidad creadora y evite todo desperdicio de lo material. El usar todo el potencial de los hombres y de la tierra da un beneficio material, pero también

deja un beneficio espiritual⁵⁵. En cuanto al deber de procurar la ascensión humana, no es más que la consecuencia lógica de la enseñanza básica del cristianismo sobre la eminente dignidad de todo ser humano. Santo Tomás manifiesta concretamente que debemos “hacer que todo converja al máximo incremento de la personalidad” (Shaw, 2010: 22).

Con relación a estos deberes, señalo que el propósito que tienen los líderes empresariales marca la diferencia y es fundamental como destaca Simon Sinek al explicar el “círculo de oro”, en el cual la pregunta de la causa, el sentido, el propósito, la creencia y misión del líder logra inspirar más que un producto y/o servicio determinado o el cómo se produce y/o presta el mismo⁵⁶.

Además, si el empresario no tiene en cuenta el desarrollo de la comunidad local que va a consumir su producto y/o servicio, se polarizan las desigualdades e injusticias lo que, a largo plazo, genera más perjuicios⁵⁷.

“Comprender que (...) hay que darle al obrero seguridad, buen trato, buen sueldo y posibilidad de progresar. (...) Para conocer hay que querer (madre a hijo). Buscar camino para elevar a la gente (...) El ideal: que haya una comunidad humana que afiance la unión de las distintas personas que participan en la producción, y, por tanto, dar al obrero: sentido de que pertenece a una empresa, sentido de su deber hacia la colectividad, gusto de su trabajo y por lo tanto de su vida” (Shaw, carpetas 6 y 7)⁵⁸.

55. En la libreta 7, Enrique escribió: - Preocuparme por el bien común. ¿Hemos hecho todo lo que deberíamos? Deseo verdaderamente profundo de hacer algo en su empresa. Trabajar en nuestra formación que ciertamente nunca está terminada.

56. Recuperado de la web: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.

57. Ya que “a medida que la desigualdad impulsa protestas en todo el mundo, la inestabilidad social y política podría representar un riesgo adicional para el desempeño económico”, remarca el presidente de Roubini Global Economics (Segundo Congreso Internacional de Responsabilidad Social, 2014).

58. Domingo Evangelista afirmó: “Trabajé 30 años en Rigolleau, entré en 1947 y estuve hasta 1977. Era la mejor fábrica, había conflictos como en todos lados, pero

Todo empresario puede servir al prójimo, al progreso técnico sin desperdicios materiales, y a la ascensión de la personalidad de todo ser humano. Y ser gestor de la unidad (Shaw, carpeta 12).

Debemos trabajar por la elevación del hombre: somos los responsables de la ascensión humana de nuestro personal, sin trabajar por eso, de ninguna manera, su legítima iniciativa y su necesaria responsabilidad. El dirigente de empresa debe considerar a cada uno de sus colaboradores humanos como un “posible” a quien hay que facilitar la realización y ayudarlo a encontrar y extraer lo mejor que tiene de sí mismo. El ‘clima’ de la empresa debe ser tal que contribuya a la ascensión del hombre y le brinde por su trabajo y en su trabajo la mejor de las oportunidades para su desarrollo; el dirigente de empresa debe dar toda

se arreglaban en seguida. Soy mecánico especializado para cambiar un motor, un variador que regula la velocidad de las cintas de transporte de la mercadería, una polea u otras cosas. Pero me acuerdo muy bien cuando lo conocí. Estábamos reunidos nosotros, los mecánicos, al costado del horno 2, estábamos por empezar a trabajar. Viene un señor muy sencillito, con un overol amarillo, un mameluco todo entero. Se paró a conversar con nosotros, se nos puso a la par y empezó a preguntar amigablemente: ‘¿Cómo están ustedes?, ¿cómo se encuentran?’. Respondimos que bien, y siguió: ‘¿Y la fábrica? ¿les pagan bien?’. Le dijimos que nunca se atrasó el sueldo, llegaba la fecha y se cobraba. Nos preguntamos: ‘¿Qué será que vino a averiguar?’. Vino muy educado. Alguien dijo que estaba en el directorio y que tenía varios hijos. Me gustó y me impresionó que quería averiguar cómo estábamos, me extrañó porque venía con un overol amarillo. Los directores venían de traje y corbata. Me extrañó que venía a preguntar amigablemente”. Hernán Balasini afirma que: “Cuando Shaw dejó la Marina para entrar en Rigolleau, vino a trabajar en la sección fabricación automática, estuvo metido dentro de las máquinas como un mecánico más. Es decir, una cosa es mirar a un mecánico cómo sube al horno a hacer una cosa, y otra cosa es estar metido ahí, que hay 1000 grados ahí adentro. Y la gota que le cae cerquita de uno, se engrasa. Y ahí estuvo Shaw metido en todo eso. Lo grande de Shaw era la parte humana y sencilla. Cuando hacían la ceremonia, las fiestas anuales y tradicionales de Rigolleau, venía un rato antes y se reunía en la dirección de la fábrica con los ejecutivos. Al bajar del primer piso, yo le decía a Shaw que tenía a mi hijo allí, y él dejaba a los ejecutivos para hablar con mi hijo (que hacía el secundario en el seminario). Y como venía también con su hijo, los ponía juntos en el acto adelante. El hijo de Shaw con mi hijo, los dos en esa ceremonia, como invitados especiales. Eso es lo bueno que tenía Shaw. Venía con su hijo y yo venía con mi hijo porque él me decía que lo trajera. Él ponía a su hijo al lado de mi hijo, y estaba ahí como invitado especial adelante” (Shaw de Critto, 2017).

la libertad posible para que cada uno sea dueño de sus actos y pueda expresar su personalidad. (...) Debe prestarles (a sus clientes) *verdaderos* servicios para satisfacer sus necesidades *reales* (Shaw, 2010: 23 a 24).

Enrique no era paternalista, y su liderazgo elevaba a los empleados impulsándolos a actualizar con confianza ese ser posible que cada uno tiene en potencia para acabar bien cada trabajo y resolver los problemas de orden técnico y laboral. Así de la publicación *Rigovisor* surge que las cristalerías recibieron al Sr. John Foley, técnico de la Corning Glass de los Estados Unidos. Este se encargó de capacitar a los empleados en los últimos conceptos técnicos que se aplicaban en ese país en la fundición de vidrio como por ejemplo la forma de cambiar tazón (Shaw, libreta personal 14). Además, manejó personalmente alguno de los hornos durante varios días transmitiendo su preparación universitaria y experiencia en la industria del vidrio (*Rigovisor* de enero-marzo 1958).

En el trabajo se debe poder desarrollar la personalidad. La empresa, consciente o inconscientemente es un molde. Los capaces⁵⁹ son el hombre olvidado de la industria argentina; es en eso en lo que más se falla. Forma de actuar: definir responsabilidades; trabajar mejor; premiar a quien se lo merece; facilitar el trabajo en equipo porque así se pierden menos energías; definir los objetivos y dejar en libertad sobre cómo cumplirlo siempre que no atente contra la dignidad humana; lo justo es siempre lo más conveniente⁶⁰. Insistir en lo del equipo. La fuerza de la cadena está dada por el eslabón más débil. Se debe procurar que los trabajadores tengan iniciativa, que piensen, sugieran y actúen que no esperen las ideas de arriba. Así la gente trabaja más feliz. Hay una técnica de la acción que consiste en que la gente llegue a adoptar la iniciativa propia. Debe haber comprensión;

59. "Hay que tener jefes y capaces de alta calidad. Un índice de ello es si son capaces de aceptar, de suscitar constantemente gente de valor entre los subordinados" (Shaw, carpeta 14).

60. Shaw, carpeta 11.

si no, la gente se endurece. Mi función hacia la compañía, hacia ustedes todos, hacia el país, por medio de la compañía, es el servicio. Debo tener un corazón, pero no ser un sentimental. El director es cabeza que debe vitalizar (Shaw, 2013: 49 a 51).

"El primer deber del dirigente de empresa es ser realmente un 'empresario'; ser un 'hombre de empresa' es ser emprendedor: debemos crear trabajo. (...) El dirigente de empresa debe ser leal con el Estado, no solo cooperando directamente con él, sino también evitando su intervención indebida con solicitudes de privilegios para la propia empresa o sector de actividad" (Shaw, 2010: 32).

Destaca la importancia del empresario para generar trabajo y su deber de cooperar con el Estado (cooperación privada-pública) además de evitar la corrupción.

No puede haber paz sin justicia. Esta no es algo que se procura "después", sino que es el fundamento de cualquier relación humana. La justicia posibilita la paz; pero por sí sola no basta. Entre los colaboradores de la empresa no es suficiente que los derechos de cada uno encuentren una satisfacción proporcionada; la simple "coexistencia" entre ellos no es digna del hombre. Deben tener conciencia de pertenecer a una comunidad que da a cada uno tanto como ella recibe, deben contribuir —y el dirigente de empresa, primer responsable de su bien común, más que cualquier otro— a crear un "clima" de igualdad dentro del orden, de libertad dentro de la organización, de respeto recíproco del jefe y de los subordinados; cada uno viendo en el otro una persona humana, razonable y libre; cada uno viendo en el prójimo un colaborador dedicado a una obra idéntica y común; en otras palabras, debe haber un ambiente amigable.

¿Pensamos en ello los dirigentes de empresa cuando damos órdenes a un subordinado o atendemos un pedido sindical que consideramos injusto o imposible de cumplir? ¿Nuestro modo, nuestro estilo de vida, tiende a unir a todos aquellos con quienes entramos en contacto?

(...) En cuanto al desarrollo de los hombres, tengamos en cuenta que el auténtico e integral desarrollo de la personalidad es la prueba de la eficacia de un orden social dado. En la empresa en particular, quien trabaja en ella pone a su disposición lo mejor que tiene, su capacidad de trabajo. Los dirigentes de empresa debemos reflexionar que esa persona nos está “prestando sus talentos” y, por lo tanto, hay que ayudarlo a hacerlos fructificar.

Mater et Magistra manifiesta expresamente: una concepción humana de la empresa debe, sin duda, salvaguardar la autoridad y la necesaria eficacia de la unidad de dirección; pero no puede reducir a sus colaboradores de cada día a la condición de simples silenciosos ejecutores, sin posibilidad alguna de hacer valer su experiencia, enteramente pasivos respecto a las decisiones que dirigen su actividad.

En nuestro quehacer diario, ¿facilitamos a todos, incluso obreros, el desarrollo de su iniciativa? ¿Alguna vez los consultamos de veras? ¿Hacemos participar a otros de lo que tanto apreciamos nosotros mismos: nuestra autoridad? ¿Ponemos cuidado en la elección y formación de aquellos que, de hecho, tanto influyen en esto, los capataces? (...)

Contribuir al bien común: el mundo puede y debe ser conducido de nuevo a la armonía primitiva; Cristo ha venido también para restituir al hombre su dominio sobre la naturaleza según el espíritu de Dios. Todos debemos contribuir personal y activamente al nacimiento, aunque sea doloroso y lento, de una vida nueva, de una humanidad en constante progreso en el orden y en la armonía (Pío XII, Mensaje de Navidad de 1957) contribuyendo así a su belleza y a la felicidad del mundo. Precisamente, hemos visto que una de las finalidades de la empresa es procurar el bien común de la sociedad, es decir, un orden, una proporción estable y armoniosa de las relaciones sociales que favorece que cada persona, cada familia, pueda alcanzar su bien propio. El bien común tiene pues un triple contenido: económico, cultural y espiritual. El hombre es un todo: la vida económica no se halla aislada de la vida cultural y espiritual, sino que influye notablemente en ella. La empresa, si bien integra los organismos que procuran el fin económico, tiene también

en cuanto comunidad humana, responsabilidad por los otros dos fines. (...) debemos subrayar la subordinación recíproca que se verifica entre la actividad económica y la actividad social y entre el bien común y el bien de los particulares: no puede haber desarrollo económico auténtico donde haya inestabilidad social y viceversa, tampoco puede haber desarrollo en lo social sin una sana prosperidad económica (Shaw, 2010: 94 a 100).

Nosotros debemos multiplicar los bienes: somos agentes multiplicadores de bienes, agentes superadores de diferencias sociales. Debemos unir a los hombres. Esta es nuestra función. En nuestro país fallan las actitudes. Debemos formar hombres capaces de dialogar. El dirigente de empresa debe ser motor y no máquina. Porque el motor se llama a la máquina de combustión interna; máquina a aquella cuya energía viene de afuera. La combustión interna es una de las características del dirigente de empresa. ¿Qué es lo que se quema? Él mismo. ¿Con qué? Hace falta calor, y quien lo produce es Dios⁶¹. (...) ¿Pensamos más en los hombres que en la empresa? Sin duda, antes éramos buenos cristianos; pero ahora, en el trato con nuestros empleados, ¿somos, por ejemplo, más simpáticos?⁶² ¿Hemos dejado de lado el odio aun hacia hechos o personas que sin causa nos han dañado? (Shaw, 2013: 52).

Shaw fue simpático sintiendo y padeciendo con el otro en el sentido etimológico de dicha palabra, viviendo una empatía plena con el otro con todo el esfuerzo y corazón humanos, y la ayuda de Dios.

61. Los motores deben ser revisados, consultar con María (...) La Virgen nos ayuda a actuar en forma más “racional” (Shaw, libreta personal 18).

62. Shaw anotó “La función del dirigente de empresa impone; si puede cumplir con su deber de interesarse por sus obreros, de tener con ellos relaciones de simpatía ya sea porque no tiene las cualidades y condiciones deseables para función tan delicada; o por el gran número de personas empleadas. Tiene el deber de hacerse suplementar por hombres competentes. Fin: aportar el estudio, la iniciativa y la actividad de los dirigentes responsables de las empresas a la solución de los problemas sociales y con un criterio católico. Así unidos quienes quieren vivir su ideal, quienes tienen convicción profunda de la nobleza de su misión y de la posibilidad de su realización, a fin de que, con el mutuo ejemplo y el hábito del estudio común de los problemas, sea más fácil y haya más aliciente para emprender esta dura tarea que en nuestros tiempos es tan necesaria” (Shaw, carpeta 14).

El empleado espera del dirigente perspicacia, comprensión y optimismo. Si otro empleado es mejor es porque tiene mejores jefes. El superior tiene que dar el ejemplo, como ser educado. Si no se tiene simpatía al trabajador, no se da la bienvenida al inventor que tiene una idea (Shaw, carpeta 14, opiniones de Gutiérrez).

Intentó también “estimular; demostrar, sin por ello dejar de vigilar, gran confianza” (Shaw, carpeta 14).

Facilitó el contacto y se interesó genuinamente por el empleado.

Hace ya tantos años interpeló a los empresarios a llevar a cabo una autoevaluación. Drucker reconoció su importancia al afirmar que “la autoevaluación es la primera acción que requiere el liderazgo”. (Drucker, Hesselbein, Kuhl, 2016:16). En este caso, las preguntas van dirigidas al buen trato y amabilidad con los empleados. Considero que la gran mayoría de las personas empleadas desea que en su trabajo exista un buen ambiente y respeto, que el buen líder contribuye a construir. Shaw intentó crear buen ambiente (carpeta 14) y anotó que había leído que un “hombre fuerte” es influenciado 53% por el ambiente y uno normal 85% a 90% de las veces. Importancia del ambiente. En cada ciudad la psicosis de guerra era diferente, a pesar de ser iguales las informaciones (Shaw, libreta personal 24).

El empresario debe encarnar a Cristo en la empresa. La forma de hacerlo es aplicando sus enseñanzas. Aplicar la doctrina cristiana, el mensaje de Cristo a problemas concretos de la función del empresario. Hacer que la gente participe. El problema más agudo para nosotros y para otros países sobre todo los menos desarrollados, es la falta de gente capaz en los niveles más altos (Shaw, 2013: 58). “Jesús, que tenía tanto que enseñarnos nos dijo de sí mismo: aprended de Mí, que soy manso y humilde de corazón” (Shaw, libreta personal 5)

Enrique reconocía:

“lo que se puede conseguir cuando hay armonía en la empresa, cuando se ve que la empresa refleja su trayectoria en los hombres. Se sienten representados por la empresa” (Shaw, carpeta 14)

Hoy Zagmani admite la importancia de que los empresarios tienen para el crecimiento de un país y la construcción de la sociedad civil (Almuerzo ACDE en el NH Hotel, 2016).

Asimismo, Enrique Shaw colaboró en la redacción de la Pastoral del Episcopado Argentino del año 1956 a solicitud de monseñor Enrique Rau. En dicha pastoral los obispos exhortan:

Debéis consideraros gerentes de vuestros bienes para interés de todos, siendo, por lo tanto, un deber el proceder en forma tal que estén bien administrados. Es necesaria una mente siempre atenta a todo progreso técnico y económico; iniciativa, optimismo y energía para renovar las fórmulas y los métodos de acción; inteligencia para prever las reacciones de los consumidores y demás personas con quienes mantenéis contacto; voluntad sostenida para, a pesar de los muchos obstáculos que pudieran presentarse, desarrollar al máximo la economía; habilidad psicológica para suscitar toda energía latente y estimular el espíritu de invención: son estas, entre otras, las cualidades que deberéis poner al servicio de la comunidad nacional; con ello, tendréis derecho a la estima y consideración de todos (Pastoral Colectiva del Episcopado Argentino sobre la promoción y la responsabilidad de los trabajadores, 28 de abril de 1956, párrafo 106)” (Shaw, 2010: 23 a 24)⁶³.

63. Enrique intentó vivir esta exhortación conforme surge del testimonio de Máximo Bunge: “La empresa tenía 3600 empleados, y él conocía 3600 problemas. Entraba a la fábrica y saludaba a quien se le cruzara llamándolo por su nombre y preguntándole por sus cosas. Generalmente sacaba su famosa libretita y anotaba algún pedido. Conocía a fondo a su gente, no eran un mero contratado de mano de obra. Estableció el sistema de gratificación por equipos de producción, el buzón de sugerencias, etc. Promovía el progreso obrero, para que cada uno pudieran llegar a tener su casa, su auto, etc. Él tenía una doble condición: la técnica del vidrio es una técnica muy especial, y él tenía unos conocimientos profundos y se interesaba en todo. Cualquier cosa nueva que hubiera, llamaba a un técnico americano para que venga. Que lo explique y lo practique. Se hicieron un montón de cosas nuevas, por ejemplo, la fabricación de tubos, tubos neutros que no se fabricaban antes, por ejemplo. Yo casi no lo he visto en nadie. Es casi imposible y en él se daba. Porque estando él, sus balances daban. Se veía su preocupación constante, pero, a la vez, su preocupación por la empresa, por la técnica también. La persona es superior con

Enrique daba importancia a la innovación, alentando la creatividad y estimulando el desarrollo de la personalidad de cada uno de sus colaboradores mediante un trabajo en común como el director que dirige una orquesta en la cual las personas tocan distintos instrumentos. Sabía delegar para que cada uno usara todo su potencial y fructifique sus capacidades lo mejor posible. Priorizó y se ocupó de la gente además de pagar los impuestos correspondientes para que el Estado se ocupe de ella.

Así, en la práctica, durante el año 1959 “únicamente se sigue fabricando el vidrio PYREX en forma manual para elementos de laboratorio o productos especiales” (Ferrecio, 2009). Como gerente general, Shaw tuvo en cuenta la técnica y la innovación para lograr una mayor productividad.

esta doble o completa línea de acción. Y aparte con todas las cosas adicionales que él hacía. No solamente estaba en Rigolleau. Tenía miles de cosas más. Y cuando faltaba algo, mandaba a alguien a capacitarse; a mí, antes de casarme, me mandó a Chile para que me desasne, pues me nombraban jefe de hornos —yo estaba en la fábrica de tubos— y de golpe pasaba a tener todos los hornos a mi cargo y con gente vieja que se aferraba a antiguas técnicas. Enrique me dijo, ‘todas las cosas que no vas a poder hacer con gente vieja, andá y hacelas en Chile’. La impresión que yo tengo es que él permanentemente estaba preocupado por el rendimiento de Rigolleau ante el directorio. Él sentía la responsabilidad que tenía, y nos hacía bien a todos los que estábamos ahí. Pero sí era un enamorado de lo nuevo, era innovador. Él iba a ver fábricas, cosas técnicas, adelantos y demás. Constantemente hacía viajes, veía algo, y después mandaba a alguien a que vaya. Su preocupación máxima era la gente. Pero paralela al funcionamiento, porque si no funcionaba la fábrica, todo eso no se podía hacer. Vivía preocupado por el directorio, por el rendimiento. Siempre hablaba de la empresa, de la fábrica y de su personal. Quería que todo fuera bien. No he visto una persona igual, nunca, pero en ningún aspecto. Aparte, su personalidad, su forma de ser; y era, además, un tipo atlético, deportista, alegre, enérgico, optimista. Asimismo, era de ver profundamente cada cosa. Era un preocupado constante. Estando él, Corning llegó a tener el 40% de las acciones de Rigolleau. Yo lo que considero es que una personalidad como él era fuera de serie. Solo una persona así puede tener la doble acción: era superhumano, y, además, superempresario. Yo casi no lo he visto en nadie. Es casi imposible. En él se daba. Porque estando él, sus balances daban. Se veía su preocupación constante, pero, a la vez, su preocupación por la empresa, por la técnica también. (...) Todo lo hacía profundamente. Iba a fondo a las cosas, no las hacía superficialmente: si había un problema técnico, lo vamos a resolver a fondo, si había un problema contable, resolvámoslo a fondo. Además, era tan entusiasta e inspiraba energía; estaba sonriente, alegre, era enérgico a la vez. Era totalmente enérgico. Con ese vozarrón que tenía. Imponía respeto, pero no intimidaba”.

Además,

“el dirigente de empresa necesita tener espíritu de colaboración, actitud de disciplina hacia la autoridad superior que representa el Bien Común de la Nación” (Shaw, libreta personal 19, 1960-1961).

III.2. Condiciones del líder en la empresa

“Eficacia. Energía. Iniciativa. Firmeza (Shaw, 2013: 86). “No descuidar el progreso técnico ni económico. Debo considerar como deber de Estado el ser eficiente: para poder distribuir más hay que producir más. Además, la eficiencia es la mejor garantía de continuidad de trabajo para los obreros; y es más importante que querer —por vanidad— que la empresa crezca” (Shaw, carpeta 4).

Hay una técnica de la acción; no querer estudiarla ni aplicarla es tentar a Dios⁶⁴ (...)

Pero no basta que la inteligencia conozca los problemas; es menester comprender. ...Procuraremos estimar a los otros o por lo menos tenerles “benevolencia”, buena voluntad. ¿Pensamos en la posibilidad de que a veces “el otro”, subordinado funcio-

64. “En un hospital norteamericano el director dispuso que cada vez que estaba por salir una madre, luego de haber tenido su primer hijo, el subdirector la llamara a su oficina, la instruyera sobre la mejor forma de alimentarlo y, para asegurarse de que no hubiera malentendidos, le dejara un folleto mimeografiado al respecto. Luego de varios meses, se hizo una encuesta sobre si se aplicaban los consejos, obteniéndose el dato de que solo el 17% de las madres lo hacían. A raíz de ello, se cambió de sistema por el siguiente: se llamaba a varias madres a la vez y, en lugar de decirles lo que tenían que hacer, se las alentaba a discutir entre ellas (orientando naturalmente la conversación en el buen sentido) y, al final, se les facilitaba papel y lápiz para que ellas anotaran lo que les había parecido más interesante. La encuesta subsiguiente acusó un 82% de éxito. Si es necesaria la psicología para ayudar a una madre a llenar bien una función tan natural y en que pone tanto interés de por sí, como es la alimentación de su primer hijo, cuanto más es necesaria en todas las demás actividades, especialmente donde ya hay prejuicios e intereses encontrados (Shaw, 2013: 39).

nalmente a uno, pueda ser, sin embargo, superior, más meritorio? Y, sin embargo, las Sagradas Escrituras nos lo indican en forma categórica (Cf. Flp 2,3; Rm 12,10).

(...) Que sepa escuchar: mucho se ha escrito sobre psicología para dirigentes, para quienes ejercen autoridad en cualquiera de sus formas (familiar, económica, política, etc.). Personalmente nada me ha impresionado más (aunque lamentablemente no puedo decir que la cumpla) que la enseñanza que al respecto nos dan las Sagradas Escrituras (Cf. 1 R 3, 9-12.).

Salomón, aún joven, acaba de heredar el trono de su padre David. Luego de ofrecer a Dios un sacrificio inmenso, el Señor se le aparece en sueños y le dice: “Pide lo que quieras, que yo te lo daré”. A lo que Salomón responde: “Dadme, Señor, un corazón que escuche para así poder gobernar a tu pueblo”. Y Dios mismo, en su contestación, aprueba el sentido y subraya la importancia y el sentido positivo de este pedido: “Puesto que has pedido un corazón sabio e inteligente...”. Es decir que, para Dios, saber escuchar equivale a tener sabiduría e inteligencia, y es condición para ser jefe.

“Corazón que escuche”. Para los hebreos, “el corazón” no solo incluye las potencias afectivas, sino también las racionales o intelectuales, y es el asiento del discernimiento, del coraje y de la ternura. O sea que “corazón” que escucha —refiriéndome solamente al aspecto humano, pues claro está que primordialmente se aplica a “escuchar”, a ser atentos, a ser dóciles ante todo a Dios— quiere decir prestar atención, comprender, esforzarnos por comprender a todas aquellas personas con quienes la Divina Providencia nos pone en contacto, principalmente si tienen funciones subordinadas a las nuestras. Sepamos, pues, escuchar, y con el propósito de comprender. (Shaw, 2010: 39 a 40)⁶⁵.

“Un jefe de producción que tiene tanto contacto con la gente tiene que ser cordial⁶⁶. Cordial viene de “cor”; viene de “corazón”. Tenemos que recibir cordialmente a la gente, incluso la que nos fastidia. Tenemos que ser acogedores, tener un corazón que escucha. Escuchar no quiere decir oír. Un jefe debe ser considerado. Unión, cordialidad y consideración (...) es muy difícil dirigir sin ellas. Son imprescindibles, porque si no hay unión, no hay cordialidad y no hay comprensión, no habrá paz. Acá tiene que haber tensiones y problemas, pero un cierto orden pacífico. (...) Desarrollar al máximo la personalidad de la gente (Shaw, AyBEES, 41, 6)” (Aranda, 2009)⁶⁷.

Al respecto, Carlos Custer, sindicalista y secretario de la comisión interna de empleados de las Cristalerías Rigolleau en la época en que Enrique era gerente general, dio su testimonio diciendo que, en las reuniones, Shaw siempre escuchaba todo el tiempo a los demás, para ello, preguntaba y tenía metido en su cabeza al Espíritu Santo (Custer, conferencia en el colegio San Pablo el 15-9-15). Además, comentó personalmente que conocía a cada uno de los trabajadores de las cristalerías, aunque no sabía cómo. Un capataz afirmó que conocía a sus trabajadores más que aquel. Y varios trabajadores recuerdan que les preguntaba por su nombre si habían terminado el techo o ventana de su casa (comunicación del 7-9-17 del diácono permanente de la parroquia Sagrada Familia de Berazategui).

Llama la atención como Enrique no pontificaba ni iba al grano, tampoco adivinaba lo que satisfacía a los demás, sino que preguntaba para recibir el correspondiente *feedback* y tomaba decisiones

66. Para ello habrá que multiplicar los contactos personales ...los obreros comprenderán que los dirigentes de empresa no son una potencia misteriosa, anónima, sino hombres cuyo corazón está abierto a los problemas humanos y se interesan por ellos. Humildad. El dirigente de empresa debe darse cuenta de que no lo sabe todo y de que no lo puede todo (Shaw, carpeta 14, 1958-1961).

67. “La palabra ‘mano de obra’ debe quedar desterrada de Rigolleau y tiene que desaparecer. Un hombre no es una mano que ejecuta, menos una mano que obra. (...) Es un cerebro, tiene corazón, tiene sentimientos, y nunca una mano que ejecuta” (AyBEES, 41, 6). Se adjunta en el Anexo 2.

65. “Sostengo que el que manda deberá destacarse de los otros hombres, por su supervisión, su prudencia y su tenacidad para el trabajo (AyBEES, caja 135, 4)”. Extraído de Selección de autógrafos de la tesis doctoral de Aranda, 2009, pág. 355 y ss.

basadas en la realidad, aceptando al otro como era. El mismo Enrique se propuso esperar la última palabra para dejar hablar a los demás en las reuniones (Shaw, libreta personal 14). Transcribió en una de sus libretas esta frase de Bossuet: “El desorden más grande del espíritu es creer que las cosas sean como uno quisiera que fuesen” (Shaw libretas 14, 17, y 20). Shaw tenía un excelente sistema de comunicación en la empresa, aceptando siempre las diferencias en el intercambio de ideas, y, principalmente, escuchando en un diálogo verdadero. Así estimó que “atento” implicaba prestar “atención” concentrada y, por ello, lo realizaba mirando a los ojos y escuchando mayormente, mostrando encontrarse verdaderamente con los trabajadores.

Además, persuadía a realizar un trabajo bien hecho, no solamente con incentivos empresariales, sino, fundamentalmente, mediante el interés genuino y amable que demostraba por cada uno de los trabajadores con los que se relacionaba. Se ganó la confianza de quienes trabajaban en Rigolleau, quienes lo apreciaban tanto como para escucharlo. Generó un sentido de pertenencia y promovió el desarrollo individual haciendo las cosas bien.

Es importante tener en cuenta: que la forma de pensar del otro es diferente; que la mentalidad del obrero exige escuchar y recordar; que el capataz es el jefe de las comunicaciones; que el obrero pueda expresarse en el trabajo, cosa que se ha perdido con la línea de montaje; que pueda participar; el tiempo que el subordinado pierde en pensar qué piensa el superior; la seguridad psicológica que viene del trabajo bien hecho, de su reconocimiento, y del espíritu de grupo a su alrededor. (...) Como empresarios: sembrar esperanza. Ver la realidad. Renunciar al beneficio aparente del momento. Ser un puente entre quienes conocen el problema, y el “sumergido” que piensa en su problema inmediato. (...) Se debe ver en cada hombre un “posible” a quien facilitar la realización. Más que darles algo nuestro hay que hacerles descubrir lo que ellos tienen de bueno, haciéndolos pensar, por ejemplo, si no creen poder hacer algo mejor de lo que están haciendo. A veces alguien no sirve por culpa nuestra. (Shaw, 2013, 49 a 51).

Pero solo los mansos podrán llevar a cabo una acción verdaderamente eficaz, pues solo quien previamente ha llegado a un pleno dominio de sí mismo tendrá la calma necesaria para ver claramente las circunstancias y percibir el Plan de Dios. Y, por consiguiente, actuar suave, pero firmemente, condición para dominar el medio ambiente. Solamente la mansedumbre nos hará capaces de luchar contra la injusticia sin tener espíritu de resentidos, de ser activos sin ser agitados y actuar con energía, pero sin violencia⁶⁸. En otras palabras, de actuar con eficacia. ¡Cuántas veces la verdad, por haber sido manifestada sin humildad ni mansedumbre, rechazó a quienes debía atraer!” (Shaw, 2010, 154).

“Un líder es quien se siente responsable⁶⁹. Es una definición parcial, pero sin ello no se es líder. Adquirir las características y habilidades que los demás necesitan que nosotros tengamos. Debemos ser como los demás necesitan que nosotros seamos (Alexis Carrel)” (Shaw, libreta personal 12, texto extraído de notas de la conferencia en Merrimack College 31-10-57).

Actualmente, Amartya Sen afirma: “Una persona tiene razones para sentirse obligada hacia otros por el mero hecho de tener el poder suficiente para remediar una injusticia. Este poder no se limita a lo económico, es posibilidad concreta, es oportunidad de cambiar las cosas”⁷⁰.

68. “El que rezonga continuamente no puede ser un dirigente. La grandeza de una persona se mide por su poder de comunión” (Shaw, 2013: 32 y 34).

69. Enrique escribió en su carpeta 9: “1) Así que responsabilidades efectivas (no hay nada que agigante más a un hombre que la responsabilidad; además ello fomenta el empuje, la iniciativa: no es cosa de decir “y, yo le dije a fulano”). 2) Se puede prestar suficiente atención, control, y seguir bien, cada problema. 3) Mejor check and balance. 4) Se puede conocer mejor cada obrero y capataz. 5) Puede ayudar a compensar el déficit de buenos capataces. 6) Facilita la formación de futuros jefes. Desarrolla conocimientos técnicos. La responsabilidad forma el carácter. 7) Compensa la falta de capacidad de acción de cierta gente inteligente que ya tenemos”.

70. Segundo Congreso Internacional de Responsabilidad Social, 2014. Por otro lado, dijo el líder francés “Migeon (...) Cuál es la fuente del auténtico liderazgo. Una dedicación existencial enfocada —en ese momento— a la vocación profesional, al desarrollo de las personas con las que me conecto y a mi propio desarrollo continuo. Luego, Migeon hizo reflexionar al auditorio sobre los encuentros con personas que cambiaron el rumbo de la propia existencia. Ante la pregunta: por

Enrique era objetivo, cuidadoso, ordenado⁷¹, moderno, planificador y no improvisaba. Escribió en su carpeta 15:

“Mandar es servir (...) Cuando se manda a alguien darle un programa definido. a) Para que no se pierda en detalles. b) Para que no se pierda en cosas demasiado generales. c) Para que a la vuelta poder exigirle qué hizo sobre lo que vió. (...) Informes escritos. No para fiscalizar. 1) Mensual (Sección. Tema). 2) Cuando hay un problema de fondo (Antes por escrito. Tengo hablarlo. Tengo *progress report*). 3) Todo lo que afecta el futuro”.

Se preocupaba y ocupaba de hacer bien las cosas conforme surge de las detalladas notas sobre la producción que consignaba en sus libretas. Trataba de aplicar sus conclusiones e insistía mediante un quehacer pujante para mejorar las personas en su contexto, cuya situación reconocía:

De la crisis económica y social de los últimos acontecimientos mundiales ha surgido un ímpetu de reformas sociales que van a transformar totalmente las relaciones industriales. Si los dirigentes de empresa no participan activamente en la elaboración de estas reformas, la función patronal estará en peligro (Shaw, 2010: 48).

Emilio Van Pevorgh comentó que cuando Enrique se metía algo en la cabeza para alcanzar en el trabajo dentro de las Cristalerías, lo lograba.

En definitiva, Shaw intentó superarse llevando a cabo con perfección su trabajo empresario contribuyendo a cambiar la realidad constructivamente. Buscó la excelencia en lo que hacía desarrollando su personalidad y permitiendo a los demás desarrollar la suya.

qué seguimos a esas personas, surgieron tres elementos: i) lo que nos proponían tenía sentido para nosotros, ii) ese sentido dispara nuestro desarrollo y iii) confiamos en esas personas. En síntesis, la fuente del liderazgo propio es el punto en el cual uno recibe lo que necesita para poder darle a sus seguidores en esa relación: sentido, desarrollo y confianza” (Rocha, 2014).

71. La haraganería es la fuente de muchísimos males. Lo importante es en ningún día hacer menos que en el anterior. (Shaw, 1942, AyBEES, caja 138, 12).

“El orden libera”. “Seré más pacífico si soy más ordenado”. Neubert No ser ordenado es una forma de haraganería (Shaw, 1960-1961, AyBEES, caja 123, 8) (Aranda 2009).

Dejaba ser y crecer a los demás respetando y cuidando su existencia sin desanimarse nunca.

Antonio Valero dice que hacer empresa supone entusiasmar a un grupo de personas por uno o varios fines que serán comunes a todos y que orientarán las dedicaciones de cada uno. Este ejercicio de autoridad, en el sentido etimológico del término, es decir, el de producir el crecimiento en los demás, se suele llamar magnanimidad, esto es, “alma grande”, capaz de grandes proyectos. Será interesante analizar en qué consiste el comportamiento magnánimo del político de empresa. Ese comportamiento tendrá una relación directa con su capacidad de desarrollar las potencialidades de las personas en su contribución sustancial al bien de la sociedad o bien común. (...) Son muchos los autores que han vertido su opinión acerca de cuál debe ser el papel del director general: Antonio Valero piensa que gobernar una organización consiste principalmente en aplicar criterios de convivencia para todas las personas que cumplen allí funciones, de modo que en ella se realicen en lo laboral, pero también en lo personal. Para cumplir con la finalidad descrita, considera que el hombre de vértice debe mejorar sus aptitudes personales y convertirse en un experto de humanidades⁷².

Enrique fue un gerente general magnánimo ya que buscó edificar la comunidad y enriquecer la personalidad de quienes le rodearon a lo largo de su vida, convirtiendo las circunstancias laborales en oportunidades para llevar a cabo este propósito.

Concordantemente, Enrique había escrito varios años antes:

“El empresario tiene (...) el deber inmediato de magnanimidad heroica. No dejarse (embarcar) por pequeñeces, no por los que ladran, no por los que muerden” (Shaw, libreta personal 9). Además, anotó que el dirigente de empresa “necesita coraje, perseverancia, prestigio técnico, ascendiente moral, energía, firmeza, entereza (...)” (Shaw, libreta personal 17).

72. Cita de Valero, A. y Tacarena, E. La empresa de negocios y la alta dirección, Procedimientos políticos de gobierno, EUNSA: Pamplona 2000; pág. 375; Valero y Vicente, A. Lucas Tomas, J. L. García De Castro, A. (editores), Una escuela de pensamiento político para la alta dirección, EUNSA: Pamplona, 2000 p. 13. (Paladino, Delbosco, 2010:138-141).

Vittorio Vaccari, un exvicepresidente de la empresa aérea Alitalia y también directivo de varias compañías, comentó personalmente el 23 de febrero de 2002: “Enrique Shaw fue un hombre de vida santa, la gracia y la bondad de Dios se expresaron a través de él a los demás y en un ambiente de muchas dificultades y no sencillo. Yo lo conocí en la ocasión de la fundación de los empresarios cristianos de la Argentina en el año de Nuestro Señor 1952 (3-12-52). Don Enrique tenía un carácter firme y suave”. La vida es manifestar a través del espíritu de cada uno el Espíritu de Dios que es amor. Dios es glorificado cuando le permitís a Él manifestar la belleza de su perfección a través tuyo (Shaw, libreta personal 27).

Generalmente escribía el nombre de la persona arriba de la hoja y luego un listado de temas a tratar con ella, los *meetings* y su objeto de comunicación. Enrique anotaba las ideas para conversar con capataces, datos de empleados como sueldos, puntos de informes y soluciones de aire comprimido y electricidad. En las reuniones se reservaba la última palabra para dejar hablar a los demás y hacía hincapié en trabajar ordenadamente para ser más pacífico. Se propuso trabajar **con** la gente y no **sobre** la gente. También iba a almorzar a la casa de los empleados que lo invitaban en Berazategui e invitó a almorzar a un directivo que manejaba la fábrica a su manera y que tuvo un conflicto de intereses con las Cristalerías Rigolleau.

Shaw detallaba los productos contra los que competía, los precios de venta, medidas estándares, no estándar, pero vendibles y las medidas raras de productos. Consignaba los procedimientos para mejorar la producción y embalaje en sus libretas personales. Además, se preguntaba si podían mejorar los costos, rendimiento, y extracción bruta; cuánto hay que fabricar, días trabajados, cuánta gente hay y había entonces. También tenía en cuenta la materia prima y el combustible. Anotó:

“Que no quede ningún aspecto sobre el cual nadie se sienta responsable, a fin de que no se deje nada sin hacer”. Con respecto a la relación con la gente se propuso por escrito “cuidar gente, charlar con ella (...) hablar con los nuevos”.

En concreto, tomar mecánico de noche, quien cubra a los enfermos y quien cuide las máquinas. Especialmente prestó atención a la insalubridad proponiéndose mejorar la ventilación y obteniendo una bomba más grande sin riesgos. Además, se preguntaba si se atendía mejor a los clientes, subrayando que es necesario visitarlos. Finalmente, requería siempre una alta calidad (libreta personal 6). Estimulaba la responsabilidad y el sentido de pertenencia a la empresa al cuidar que no quede ningún aspecto del trabajo en el que nadie se sienta responsable.

Según Shaw, las condiciones para ser dirigente de empresa son ser hombre de personalidad, de auténtica vida espiritual, que merezca la autoridad y para ello que sea un hombre de empresa que se domine a sí mismo, que use la inteligencia como a continuación se expone.

Requisitos para poder cumplir con la misión: SER:

1) Hombre de personalidad: (...) debe tener una personalidad abierta, receptiva. (...) No se trata, naturalmente, de imponerse a uno mismo, o al prójimo, una unión del yo y del tú que venga a ser una fusión de la naturaleza de ambos, o una renuncia al yo personal, sino la *disponibilidad recíproca*, respetando la dignidad y autonomía de los demás seres. Y es así también que quien busca darse es quien logra desarrollarse, *realizarse*, y tanto más plenamente cuanto más plenamente es capaz de darse.

2) Hombre que merezca la autoridad: (...) la persona que la ejerce debe hacerlo en tal forma que haga honor a la misma. Para ello debe ser: a) Hombre de empresa: Es decir, emprendedor, inspirador, diligente⁷³, alegre. No se conoce ningún “rezongón” que haya logrado mucho. b) Que se domine a sí mismo: Para aquellos que deben dirigir a otros, ninguna cualidad es más firmemente necesaria que el autocontrol. c) Que use la inteligencia: hay una técnica de la acción. (...) usar la inteligencia, estudiar y observar para dar con la adecuada técnica psicológica. d) Comprensivo: pero no basta que la inteligencia conozca los problemas; es menester comprender. (...) Procuraremos estimar a los otros o por lo menos tenerles “benevo-

73. Rom. 12, 8.

lencia”, buena voluntad. e) Que sepa escuchar⁷⁴. f) En resumen: *debemos ser como los demás necesitan que seamos*.

3) Hombre de auténtica vida espiritual⁷⁵. (...) Espíritu de pobreza: (...) a) Desapego al “yo” en lo personal. Por ejemplo, no imponiendo mis propias ideas por el solo hecho de tener la autoridad para hacerlo (lo cual, por otra parte, atenta contra la eficiencia de la empresa). b) Desapego al “yo” colectivo. ¡Cuántas veces se toman decisiones no por consideraciones económicas o sociales, sino por vanidad! Pues no de otra forma se pueden calificar ciertos gastos “por no ser menos”. Aun en las empresas del Estado se ha visto casos en que, porque algún país vecino ha encarado la fabricación de un producto al que se atribuye prestigio, se considera urgente e indispensable hacer lo mismo, aun en forma antieconómica. c) Desapego al espíritu exagerado de seguridad. He dicho ya que el dirigente de empresa debe ser “hombre de empresa”, capaz de desapegarse del miedo a perder los bienes en que nos apoyamos para tener seguridad y, con confianza en Dios y con prudente optimismo, tomar algún riesgo, sobre todo si se trata de desarrollar las riquezas naturales o de crear nuevas y auténticas fuentes de trabajo; o aquellas formas de empresas —periodismo por ejemplo— que, aunque riesgosas o improductivas, pueden contribuir al bien común (...)”⁷⁶.

74. Para mandar escuchar. La Virgen escuchaba (Shaw libreta personal 18).

75. “Cuanto más grande la empresa, más compleja, con más gente trata, bajo más presión de tiempo lo hace (...) ¿La solución? La Virgen” (Shaw, libreta personal 17).

76. “(...) g) Aceptación de la pobreza de medios. La mayoría de las empresas decentes de nuestra patria están en una posición financiera y técnica muy inferior a los equivalentes en otros países, lo cual hace aumentar las preocupaciones de quienes las dirigen, aun para solo asegurar su existencia, y consecuentemente les distrae o impide cumplir con ciertos planes de mejoramiento social, muy difíciles de aplicar sin una sólida base económica. Pues bien, es difícil pero no imposible, y siempre hay mucho que se puede hacer, aunque el dinero sea poco. Procuraremos salir de esta pobreza de medios, pero sin inquietarnos ni dejar de actuar si no lo logramos. h) El ideal de desapego que Cristo nos propone debe hacernos comprender mejor nuestro deber en relación con la distinción primordial entre los bienes de primera necesidad, que importa procurar asegurar a toda la comunidad, y las satisfacciones de lujo, aunque la producción de estas suelen resultar inversiones más rentables. i) Y finalmente, además del espíritu de pobreza, tiene que haber alguna privación concreta, ya sea en lo individual (aunque no sea deliberadamente icómo ofende la ostentación, sobre

Colaborar lealmente con todos y con todo donde haya algo bueno. La influencia que debemos ejercer requiere una colaboración leal con todos aquellos que, cualesquiera sean sus ideas religiosas o políticas, están de acuerdo en actuar con energía en defensa de los principios de la ley natural. “No juzguéis y no seréis juzgados”, nos dice el Evangelio. Aunque la finalidad y las intenciones sean a veces más complejas que las que nos guían, frecuentemente, aun en quienes no compartan todas nuestras convicciones, se encuentra mucha generosidad, desinterés y sinceros deseos de corregir las desviaciones del orden social⁷⁷. Naturalmente, aunque estemos plenamente en medio de los otros, sinceramente ligados a los otros, no debemos hacer siempre como los otros. El cristiano, de cualquier lado que se lo considere, no debe caer nunca en el conformismo.

Tener gran confianza en el éxito de nuestra misión⁷⁸. Si el dirigente de empresa no actúa con la serenidad que es fruto de la confianza, su misión no obtendrá todos los frutos que es posible esperar. Lo inmenso de la tarea necesaria, las dificultades y obstáculos que evidentemente hay que superar, pueden descorazonar a muchos. Sin embargo, debemos ser optimistas (Shaw, 2010: 24, 30, 36 a 47).

¿Tenemos la convicción de que estamos encargados de hacer mejor al mundo y de que podemos hacerlo? Tenemos que despojarnos de ese complejo de inferioridad, de ese espíritu de fatalidad que inmoviliza. Y si tenemos la humildad y el desapego de que se ha hablado, no nos faltará el coraje optimista necesario para encarar plenamente nuestra misión.

todo en épocas de grandes contrastes!) o en la empresa como conjunto”. (Shaw, La misión de los dirigentes de empresa, 1958, palabras pronunciadas en las Jornadas de Estudio sobre Problemas humanos de la Empresa organizada por la Asociación de Profesionales de la Acción Católica Argentina publicadas en Buenos Aires en 1960).

77. Cfr. Cardenal Leger, arzobispo de Montreal. Conferencia en la Apertura del 14° Congreso Patronal Mundial.

78. Enrique Shaw escribió: “Que cada hombre se agrande: que comprenda que él solo puede cambiar el mundo” (1951, AyBEES, caja 121, 2).

Creamos obstinadamente en lo contagioso del bien y en la fuerza de la verdad⁷⁹. Pero ello no significa desmoralizarnos por no ver ya los resultados. Las obras de Dios son siempre lentas, y no pretendamos obligar a Dios a ceder a nuestra voluntad. En vez de decir “si Tú quieres, seguramente puedo”, a veces pensamos “yo quiero y Tú deberías”. Precisamente uno de los frutos del Espíritu Santo es una virtud que tal vez en nuestra época y en nuestro país se necesita más que en otros: la longanimidad, grandeza y constancia de ánimo⁸⁰. Es la virtud que nos permite soportar los disgustos provenientes del hecho de que el bien deseado solo puede ser alcanzado tras un largo esfuerzo y pasado mucho tiempo⁸¹(...)

Conclusión: Más que nunca en los tiempos actuales, y a pesar de las dificultades, tienen el deber los dirigentes de empresa, como intelectuales y dirigentes, de aportar un mensaje y la luz de la fe al desarrollo de los espíritus, de esforzarse por secundar, a la luz de los principios sociales cristianos, la búsqueda de las soluciones adaptadas a las realidades siempre mudables” (Shaw, 2010: 46 a 48).

Shaw tenía un cuaderno azul donde anotaba las cantidades de dinero que prestaba a los empleados, sumas provenientes de su peculio personal, y que luego cobraba sin intereses en la medida que los prestatarios podían pagar. Daba sin demora. También tenía una carpeta con los comprobantes de las donaciones que hacía, y era tan empático que, sin que se lo pidieran, hasta solventaba gastos como un traje para Juan Cavo.

Su esposa Cecilia comentó que era tan austero que, cuando Enrique falleció, no tenía suficientes elementos de su propiedad para repartir entre sus hijos como recuerdos (por ejemplo, tenía una sola lapicera). A pesar de su formación y atracción por los avances tecnológicos, Enrique no poseía automóviles último modelo, entre otras cosas de las que también carecía.

79. Cf. Cardenal Leger, arzobispo de Montreal, conferencia en la apertura del 14° Congreso Patronal Mundial.

80. Cf. Ga 5, 22-23.

81. Cf. Wyszynski, El espíritu del trabajo, págs. 168-179.

Evitaba tener algo superfluo considerándolo como aquello que no está ordenado a su fin racional, y como algo relativo, en el sentido que depende de las necesidades de los demás (Shaw, carpeta 6).

El 31 de julio de 1962, poco tiempo antes de morir, Enrique escribió en su libreta personal 23:

“No pretender **conocer** la voluntad de Dios más que en lo inmediato, y en la medida que es necesario para actuar en este momento, no otro ni más (es una forma de ejercer la pobreza)”.

En la plenitud de su vida se desprendió de todos sus proyectos.

Enrique invitaba a los dirigentes de empresa a que no se limiten a los aspectos técnicos de organizar y estimular a los hombres (premios a la producción, psicología aplicada, etc.), sino que a todo ese conjunto sepan darle un “suplemento de alma”, y por ello, escribió toda una libreta sobre María y la vida empresarial:

María nos enseña a **irrigar**, a absorber lo malo y devolver la sangre “buena”, enriquecida, mejorada. El corazón recibe y da; un gerente —corazón de una empresa, responsable de la empresa, continuamente con el corazón, recibe y da, y en el proceso, como el pulmón, mejora, enriquece. (...) Una empresa produce bienes y servicios; María Santísima fue quien nos dio (el regalo perfecto) produjo el mejor servicio, contribuyó más a la promoción humana, y, por lo tanto, está en mejores condiciones para ayudarnos (a descubrir nuestras responsabilidades). (...)

Nos enseña a ser más comunitarios; es Madre de todos. Cuando uno está enojado, pensar que es Madre mía y del otro, que nos sugiera la palabra cordial. Enseña a “relax” (...) María Sma. nos enseña **cómo** ejercer autoridad. “Queréis hacer el favor de venir”⁸² (...) La importancia actual de la comunicación (...) y relaciones humanas: La Virgen más educada que nosotros, nos enseña a sonreír, a ser agradables, amables, saber mandar y al mismo tiempo a aprender de nuestros subordinados (...).

82. “María como la promovió a Bernadette. La trató con respeto. ‘Queréis hacer el favor de venir’” (Shaw, carpeta 10).

Quién mejor que María, “puente” ideal, así como entre Cristo y los hombres, entre los hombres entre sí. El “hacer participar” a la gente condición del éxito y de la paz social.

Espíritu de iniciativa, Sentido del *timing*. Modelo de saber delegar (Caná Juan 2,5... se preocupa de todo, deficiencia organizativa). María Santísima nos ubica, nos ayuda a elegir gente, formarla, corregirla si se equivoca, y nos enseña paciencia (durante los 30 años), el modo sereno, dulce pero no dulzona. Es madre y nos enseña “gratuidad”, hacer algo sin esperar nada a cambio. (...) El admirar a la Virgen —obra maestra de Dios— nos enseñará a **ver** y **admirar** lo que hay alrededor nuestro. (...) Una madre conoce porque quiere (...).

La Virgen nos libera de nuestras preocupaciones exageradas y de nuestras tendencias egocéntricas que son un obstáculo al trabajo en equipo tan necesario para el desarrollo moderno (...). Vemos pues que María Sma. nos da las ayudas detalladas tan necesarias para el empresario, sobre todo en estos momentos en que está llamado a tan grandes responsabilidades, satisface ese deseo tan marcado del hombre moderno de lo personal y de lo comunitario; y nos enseña el equilibrio entre acción intensa y recogimiento, vida interior. **Consultemos a María**⁸³. Contaremos con la ayuda de la inteligencia de Ella (libreta 17). Catalizador energizante (pienso en célula fotoeléctrica). Habiendo la Virgen hecho mejor que nosotros lo que tenemos que hacer, recurramos a Ella, mejor aún, tengámosla de socia, **suple**⁸⁴ nuestras insuficiencias, y es como una consultora permanentemente a nuestro lado (Shaw, libreta 17)⁸⁵.

83. Y ¿quién mejor que la Virgen, Madre nuestra y Madre de cada uno de nuestros prójimos, para ayudarnos a ser como debemos ser, como los demás necesitan que seamos? Acostumbrémosnos a actuar con Ella, haciéndola participar como “socia”, y, como ocurre cuando se tienen socios, actuando con la intención al menos general de contar con su aprobación y, cuando haya que enfrentar alguna responsabilidad particularmente difícil, consultándola expresamente, pidiéndole expresamente su ayuda. De ese modo, al contrario del comunismo, contribuiremos a que toda la sociedad humana prepare y refleje la comunión de los hombres entre sí”.

84. Enrique consideraba que las gracias de su siglo eran la devoción eucarística y la mariana (libreta 19).

85. 1) Cuándo hablan con un obrero, lo hacen cómodos? a)- Contactos naturales, familiaridad; forma; usar psicología humana “human relations”; no humillar; no

“Ser “vaso” de vidrio, que la Virgen lo llene y que **transparente** el contenido, lo deje ver, sea instrumento de él, sirva para hacer llegar el contenido —Jesús- a todas partes” (Shaw, libreta personal nro. 19).

A continuación, se muestran fotos en las que aparece Enrique Shaw en la empresa. En varias aparece felicitando y/o entregando premios a los empleados con una gran sonrisa y fueron extraídas de las revistas *Rigovisor*. Estas funcionaban como un boletín que publicaba noticias de la fábrica y de sus miembros que se encuentran encuadernadas en la biblioteca institucional del Museo Histórico y Natural de Berazategui.



Misa en fiesta en el parque de Berazategui el día 1ro. de mayo, que fue instituida por el Papa como fiesta de San José Obrero en el año 1955



Ceremonia anual: Rigolleau distingue a empleados



El capataz Manuel Cousillas (medallas Bodas de Plata y Asistencia Perfecta), con los señores Shaw y G. Rodríguez, del Sindicato de Empleados



E. Shaw en la fábrica de Rigolleau

hablar cuando enojados (o con poco tiempo); (...) (Shaw, 1957, libreta personal nro. 7). Para complementar invito a leer las bienaventuranzas de la conferencia Eucaristía y vida empresarial en la bibliografía citada Shaw 2010.



Rigovisor n°. 73 del año 1959
E. Shaw con una sonrisa mirando a los ojos da la mano a un empleado



Rigovisor nro. 80 del año 1960. Shaw entregando medalla empleado



Rigovisor n° 69. Año 1958

Al recibir su novena medalla, la señorita Olga Barreiro, directiva de la Empresa y por el Sr. Oliveri, d. I. H. Consejo I. Juan Paulovich rec. la medalla que le entrega el Sr. Alberto Sánchez. José Kolaric. Izq.



Rigovisor n°4 del año 1979. E. Shaw entrega medallas a empleados



Señorita Ibra del Carmen Ruiz —cuatro años sin faltar a su empleo—, con los señores Texier, Utero y Shaw.

Rigovisor n° 74. Año 1959: E. Shaw en la entrega de medallas a empleados



Rigovisor n°73 del año 1959. Despedida de León Fourvell Rigolleau de las Cristalerías



108



Señores Enrique Shaw y Gerónimo Narizzano, en el Ateneo Rigovisor, durante una exposición pictórica realizada hace años con obras de los operarios Kozac y Levandosky.

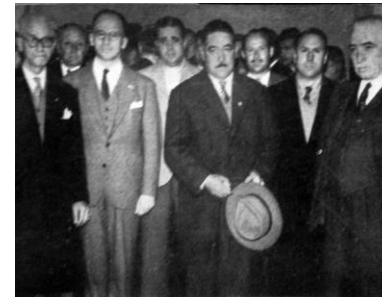


Rigovisor n° 70: Año 1958. Visita a las Cristalerías Rigolleau del Presidente de la Corning Glass de Estados Unidos



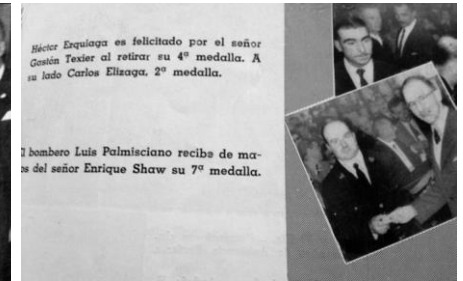
Rigovisor n°. 86: Septiembre del 1962. E. Shaw se despide y agradece a los empleados de Rigolleau

En la Universidad de Harvard:

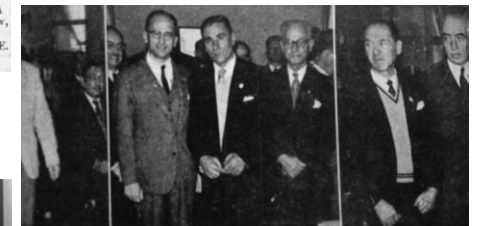


RAUL DE OLIVEIRA - 9 AÑOS DE ASISTENCIA PERFECTA. De izquierda a derecha, primera fila: Señores A. Oliveri, E. Shaw, R. De Oliveira y E. G. Texier. Segunda fila: señores J. Alpini, S. Rodriguez, C. Rodriguez y E. Fabry.

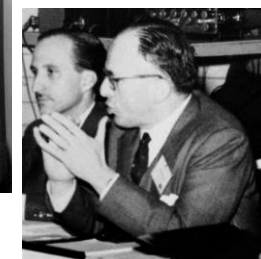
Rigovisor n° 74 del año 1959: Enrique Shaw en la entrega de una medalla



Revista Rigovisor n° 66 año 1957



XI Congreso Mundial de Empresarios Cristianos



Con Hernando Campos Menéndez: