

La empresa: comunidad de vida
y relaciones humanas

La empresa: comunidad de vida y relaciones humanas

El ejemplar caso de Enrique Shaw

Mónica Aranda Baulero



• 49 •



ERASMUS
PENSAMIENTO DEL PRESENTE

1.ª edición: mayo de 2012

Diseño de la portada: Eva Celdrán

Cubierta y maquetación: JesMart

© Mónica Aranda, 2012

© Erasmus Ediciones, 2012

Muralla dels Vallets, 36 (edificio «Muralla»), local 2

08720 Vilafranca del Penedés (Barcelona)

Tel. 93 892 65 92

publicaciones@erasmusediciones.com

www.erasmusediciones.com

ISBN: 978-84-92806-54-6

BIC: KJG-KJD-BGB-KJH-KJZ

Impreso en la UE – *Printed in the EU*

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna ni a través de ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, de grabación o electrográfico, sin el consentimiento previo del editor.

AGRADECIMIENTOS

En esta instancia me siento en la obligación de ser agradecida con aquellos que han hecho posible la publicación de este libro. En primer lugar, el agradecimiento a mi familia, que me acompañó en todo momento. Al profesor Jaume Aurell, que ha sido un verdadero maestro que supo sacar lo bueno del otro y ha logrado actualizar mi profundo aprecio por la historia.

Mi reconocimiento también a la Universidad de Navarra y en particular al Dr. Rafael Alvira y al Dr. Miguel Alfonso Martínez Echeverría, que me han orientado en mis años de estudio.

Fue inestimable la ayuda de Ana María en su tarea de investigación de fuentes y la de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, que me permitió acceder a los documentos inéditos que se conservan en el Archivo y Biblioteca Enrique E. Shaw.

Sumario

Introducción	13
Parte I. La Formación	
Capítulo 1. La época	19
1. El peronismo	19
2. Naturaleza del peronismo	24
3. El populismo argentino	27
4. Peronismo y democracia cristiana	31
5. La persecución de la Iglesia católica	33
6. La política económica	35
Capítulo 2. Linaje y educación	39
1. Genealogía	39
2. Niñez y juventud	42
3. La casa Tornquist	45
Capítulo 3. Formación profesional y proyecto familiar	49
1. La Marina	49
2. Matrimonio	52
3. Trabajo y familia	54
Parte II. El Pensamiento	
Capítulo 4. Fuentes de inspiración	59
1. Pensadores cristianos	59
2. Lecturas	65
3. Los humanistas	88
Capítulo 5. Escritos	93
1. Los cuadernos	93
2. El epistolario	95
3. Ensayos	96

Capítulo 6. Ideario.....	99
1. Su identificación con el magisterio	99
2. La empresa como comunidad de vida	105
3. El desarrollo al servicio del hombre	115
Parte III. La Acción	
Capítulo 7. Actividad empresarial.....	121
1. La Cristalería Rigolleau y la industria del vidrio	121
2. Un año en Corning	124
3. El dirigente de empresa.....	125
Capítulo 8. En pro de la justicia social	131
1. El sindicalismo de Estado.....	131
2. Derribar la cortina entre el empresario y el obrero	136
3. La ley de Asignaciones Familiares.....	140
4. El trabajo, capital viviente.....	142
Capítulo 9. La formación de la clase empresarial	145
1. La fundación de la ACDE	145
2. Relator del Primer Congreso de la ACDE.....	148
3. La promoción y responsabilidad de los trabajadores	150
4. Empresa y trabajo	153
5. Enrique Shaw, empresario.....	155
Epílogo	159
1. Enfermedad y muerte	159
2. Reacciones ante su fallecimiento	160
3. El historiador ante el personaje	162
Bibliografía	167

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACDE	Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa
AHAC	Asociación de Hombres de Acción Católica
AICA	Agencia Informativa Católica Argentina
AyBEES	Archivo y Biblioteca Enrique E. Shaw
ARA	Armada Argentina
ASA	Asociación Sindical Argentina
BCN	Boletín del Centro Naval
CEDE	Centro de Estudios de la Empresa
CGT	Confederación General del Trabajo
EES	Enrique Ernesto Shaw
IADE	Instituto Argentino de Dirección de Empresas
JOC	Juventud Obrera Católica
LOA	Ley Orgánica de la Armada
PDC	Partido Demócrata Cristiano
UCA	Universidad Católica Argentina
UCD	Unión Cristiana Democrática
UIA	Unión Industrial Argentina
UNIAPAC	Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa

Introducción

Este trabajo de investigación es una invitación a recorrer el tiempo histórico que acompaña la trayectoria vital de Enrique Shaw. A medida que he ido avanzando en el estudio de la documentación que aporta el marco histórico a la vida de Shaw, se ha consolidado aquel objetivo primero de ofrecer un análisis riguroso y sistemático de su itinerario a través de las fuentes documentales, tanto autógrafas como archivísticas, que han llegado hasta nosotros. Sin duda, Enrique Shaw fue un hombre que luchó por seguir las exigencias interiores de su conciencia, actitud que no postergó en las situaciones concretas de su vida como creyente, como padre de familia, como miembro de la sociedad civil, como empresario.

En su época, la dinámica natural de la lucha de clases se convirtió en un elemento decisivo de la vida política y social. El clima era de intensa agitación social, especialmente en el segundo gobierno de Perón, y la cuestión obrera estuvo dominada por un sindicalismo vertical, incondicional al régimen. Fue una época de contradicciones y costó encontrar la verdad. En este contexto, Shaw entabló una relación sincera con el obrero. Intentó mover la conciencia del empresariado para que supiera hacerse cargo de su responsabilidad, despolitizar las relaciones de la fábrica.

Durante este tiempo conté con el apoyo de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, institución que conserva de forma responsable sus escritos, la documentación de la familia y la referente a su desempeño profesional. A pesar de su corta vida, dejó un conjunto de textos que, además de conferencias, comprende un diario personal, escritos íntimos, cartas y múltiples anotaciones en cuadernos y libretitas¹. Las fuentes utilizadas, en gran parte inéditas, están representadas por sus escritos y una gran base documental que permite ubicar al personaje en su época, sin dificultades. Dentro de los escritos publicados, adquiere relevancia el libro de Ambrosio Romero Carranza, cuyo fin fue hacer una semblanza de un hombre al que él consideró ejemplar, y el que Adolfo Critto publica en el año 2002, que él

¹ AyBEES, caja núm. 152, 7.

mismo define como una recopilación comentada de notas de Enrique Shaw. También Enrique San Miguel y Gustavo Villapalos en su libro *El evangelio de los audaces* dedican un capítulo a Shaw junto con Balduino I, Robert Kennedy o Alcide de Gásperi, entre otros. Estos autores lo consideran dentro de los políticos educados en la religión católica y que han sido protagonistas destacados del siglo xx.

En la bibliografía se consultaron aquellos autores que pudieran brindar el marco histórico de la época, caracterizada en su mayor parte por el predominio del partido peronista en la vida política y social de la Nación argentina. Siendo un período que tiene mucho de mítico, ha sido obligada la lectura de autores contrapuestos, debiendo el autor sacar sus propias conclusiones. En un contexto más universal, el personaje vivió con una profunda intensidad la antinomia vigente entre el capitalismo y el marxismo.

Si tuviera que pensar en el aporte de este trabajo, diría que da un paso adelante en la búsqueda histórica; se han intentado confrontar los hechos con la evidencia documental que se conserva en el Archivo y Biblioteca Enrique E. Shaw. Soy totalmente consciente de que más que una tarea artística, he cumplido la secuencia propia de la investigación histórica: la búsqueda rigurosa, el entrelazamiento de hechos que ordena el acontecer del hombre y nos los hace plenos de sentido y germen de lo que sucederá en el futuro.

Se abrían dos caminos a seguir: el especulativo-filosófico o el analítico-histórico. Aunque lógicamente he intentado realizar un acercamiento disciplinar, finalmente he optado por este último procurando ubicar al personaje, su historia personal y sus ideas en el espacio y el tiempo de su época, el texto en su contexto. Específicamente he intentado aplicar al análisis de las fuentes documentales la metodología de la historia intelectual. Esta metodología es especialmente útil para las biografías de personajes con un fuerte contenido de ideas, porque permite insertar esas ideas en el contexto determinado en las que fueron articuladas y vividas. Al analizar los sucesos de la vida de Shaw, se han estudiado no como meros episodios inconexos sino como fruto de un pensamiento coherente y como generadores de posibilidades.

En relación con el personaje, es de gran interés el tiempo transcurrido entre 1946, año en que inicia su actividad como empresario, hasta su muerte acaecida un 27 de agosto de 1962. La lectura de sus autógrafos ha sido esencial para conocer al personaje. Tuvo urgencia en dejar escrito su ideario. Sus escritos hablan de un hombre culto, con una sólida formación humanista y técnica que en gran parte se debe a los libros que tuvo oportunidad de leer durante su paso por la Marina, cuyos destinos le permitieron dedicar a la lectura muchas horas al día. La valoración de los abundantes y diversos textos

que leyó nos revelan a una persona inquieta, con intereses amplísimos y con gran afán de aprender de la vida propia y de la ajena. Su coherencia encierra un mensaje para el hombre de empresa.

Finalmente unas palabras sobre la estructura interna de este libro. Se ha dividido en tres partes principales: la formación, el pensamiento y la acción. Este esquema refleja, en parte, la dinámica interna del personaje: aprender de otros o de las circunstancias, para tener una postura propia que llevase al mejoramiento del ser humano, y más en concreto del trabajador. Dentro de la primera parte se procuró hacer una ubicación temporal de la época, ya que fue determinante en su actividad. También es obligado ir a sus orígenes, que nos hablan de la unión de familias provenientes de distintas corrientes inmigratorias; realidad que muestra un espíritu de lucha y una apertura que es propio del expatriado. En la segunda parte intenté conocer aquellos pensadores que habían sido determinantes en su formación y, dentro de estos, el papel preponderante que tuvo el magisterio social de la Iglesia. Este trabajo estuvo facilitado por la gran cantidad de reseñas de lecturas que dejó escritas. Por último, en la tercera parte se trabajó sobre la acción empresarial, ámbito en el que pudo aplicar y difundir su ideario.

¿Es prematuro estudiar a este hombre? La respuesta puede ser controvertida. A favor podemos argüir que no necesariamente se juzga mejor al cabo de muchos años. Y que también el tiempo engendra errores. Al hacer este estudio sobre la vida de Enrique Shaw, pienso en aquellas personas que pueden encontrar en él una fuente de inspiración al plantear las relaciones humanas en la empresa, pienso en aquellos que hoy difunden con más o menos convicción la necesidad de tener empresas y empresarios socialmente responsables. Este empresario, con sus limitaciones que él mismo expone, procuró ser consecuente con su ideal de hacer de la empresa una comunidad de vida, un ámbito de trabajo que fomente el desarrollo material y espiritual.

En lo que se refiere al método biográfico, me parece una manera de fomentar la actitud de ir a los orígenes en una sociedad que ha perdido interés por conocer qué hicieron quienes les antecedieron. Es una manera de volver a lo humano, a lo auténtico, a lo ejemplar. La biografía muestra hombres reales, no inventados. Se los busca en su ambiente, y en su existencia física y moral. Este es el caso. Se ha procurado cuidar la objetividad, atenerse a los hechos, haciendo una valoración e interpretación de los mismos cuando fuera oportuno, quedando así a salvo ese margen de parcialidad, imposible de arrancar de ningún espíritu.

Al describir el pasado no hay nada más pleno que sentirse parte del futuro, con un compromiso personalísimo en el progreso de la humanidad. Hoy más que nunca la humanidad necesita de «modelos»: se resumen largas teo-

rías en solo dos palabras, «es posible». Se puede vivir con plenitud siendo justos en las decisiones pequeñas y en las grandes, respetando la dignidad del ser humano y preservando el bien de la familia y de la comunidad.

Si uno tomara distancia con respecto al personaje y se preguntara qué lo caracterizó, contestaría: creyó e intentó poner por obra la doctrina social de la Iglesia, esto define una posición en la vida. Es sincero el interés de que este estudio documentado con escritos originales, realizado con el pensamiento puesto en la empresa, contribuya a cambiar la disposición del hombre de empresa a favor de esa «comunidad de vida», como la definió Shaw.

Si tuviera que escoger una frase que pudiera caracterizarlo, elegiría: «El verdadero talento consiste en saber utilizar los errores de la experiencia propia y ajena». Bajo esta óptica se entiende la flexibilidad, la tranquilidad y el sentido positivo que supo transmitir.

Parte I
La formación

Capítulo 1

La época

La influencia del peronismo en la sociedad argentina y las transformaciones que provocó en las estructuras económicas y sociales son un elemento indispensable para conocer la época que le tocó vivir a Enrique Shaw.

1. El peronismo

El peronismo ha sido el fenómeno político más importante de la historia contemporánea argentina. Perón no fue la causa de un fenómeno sociopolítico sino que fue la consecuencia de una serie de condiciones que él supo percibir.

La amplia adhesión de los obreros al peronismo puede explicarse por diversas circunstancias, tales como las condiciones socioeconómicas de los trabajadores, la acelerada industrialización de los años treinta y los cambios ideológicos del momento. Así se formó una conciencia nacional-popular que caracterizó el período entre los años 1946 y 1955.

La ideología del peronista significó el montaje de una nueva legitimidad que podría definirse como la combinación de un nacionalismo inspirado en el fascismo, con los principios de la doctrina social de la Iglesia y el socialismo liberal o laborismo en el plano político, sumado al fenómeno del liderazgo carismático en el arte de la conducción.

Sin duda, la doctrina peronista fue una creación unipersonal de Perón que procuró coordinar al hombre y al Estado, en pro del bienestar general. Fue como todos los otros nacionalismos populares latinoamericanos, una respuesta propia a la crisis del liberalismo. El peronismo tuvo un sesgo intervencionista, de carácter nacional, y en él están presentes elementos ideológicos social-cristianos.

Entre los principios de acción que producen el *cambio peronista*, pueden citarse el compromiso de solidaridad, la idea de líder y el principio de organización y de representación¹. Perón tuvo una propuesta histórica que se resumió en *soberanía política, independencia económica y justicia social*².

¹ Waldmann, Peter, *El peronismo, 1943-1955*, Buenos Aires, 1986, p. 52.

² Cafiero, Antonio, *El peronismo que se viene*, Buenos Aires, 1955, p. 57.

En el peronismo fue importante el liderazgo, aunque el *populismo-peronismo* no se explica solo por el vínculo carismático entre el líder y el pueblo. Este primer elemento de la legitimidad peronista no la agota, aunque es su comienzo o su principio más evidente.

El liderazgo social ejercido por Perón fue único en Argentina, y en su personalidad se unieron las cualidades de conductor y de estadista. Perón utilizó su carisma personal para conferir a su autoritarismo y a la correlativa obediencia una dignidad y un carácter sagrado que trascendieron las razones pragmáticas³.

Juan Domingo Perón es el político del siglo xx que más ha influido en la vida de los argentinos. Nació en Lobos, provincia de Buenos Aires, el 8 de octubre de 1895, en el seno de una familia modesta de campesinos de origen criollo e inmigrantes italianos, donde recibió una estricta formación católica. Su padre, Mario, con su madre, Juana Sosa Toledo, y sus dos hijos, Mario (cuatro años mayor) y Juan Domingo, se trasladaron a Santa Cruz, en el sur de la república. A los quince años, Juan Perón comenzó la carrera en el Ejército y, en 1911, era ya cadete en el Colegio Militar.

En 1930 colaboró en el golpe de Estado que derrocó al presidente radical Hipólito Yrigoyen. Cuando asumió la presidencia Agustín P. Justo, el ministro de Guerra, Manuel A. Rodríguez, lo nombró edecán. A principios de 1936 fue nombrado agregado militar en la Embajada de Argentina en Chile.

En 1939, con el grado de mayor, fue enviado a Europa por el entonces ministro de Guerra, general Carlos Márquez. Recorrió Francia, Alemania y España. En enero de 1941 regresó al país con un amplio conocimiento directo del escenario mundial y quedó muy ligado al fascismo italiano, que posteriormente fue una de sus fuentes de inspiración⁴.

En 1943, siendo coronel, fundó junto con otros militares la logia denominada GOU (Grupo de Oficiales Unidos) que, según Robert Potash, era una «obra de unificación» que buscaba «la unidad de las ideas y de sentimientos, por cuyo intermedio trataba de llegar a la unidad absoluta de propósitos»⁵.

³ Bosca, Roberto, *La Iglesia Nacional Peronista: factor religioso y poder político*, Buenos Aires, 1997, p. 97.

⁴ La influencia que el sistema de Benito Mussolini tuvo en Perón no puede seriamente discutirse. Ya en los años sesenta, en un ensayo del norteamericano William Ebenstein (*Los ismos políticos contemporáneos*, Barcelona, 1975) se considera al peronismo como una variante, aún mejorada, del fascismo en el campo político (pág. 213 y sigs.).

⁵ Los orígenes del GOU se remontan a la acción de dos tenientes coroneles, Miguel A. Montes y Urbano de la Vega; no obstante es preciso aclarar que entre quienes inspiraron y defendieron el sentido de la logia se encontraba Juan Domingo Perón. El grupo directivo del GOU quedó formalmente constituido el 10 de marzo de 1943 cuando los miembros fundadores se reunieron secretamente en el Hotel Conte. No se han hallado actas de reuniones anteriores al golpe del 4 de junio: la primera referencia a un acta que se ha encontrado figura en el documento «Asuntos a tratar», fechado el 8 de julio de 1943, con la designación GOU. 1. La logia

El 3 de junio de 1943 redactó, junto con el coronel Miguel Ángel Montes, la proclama revolucionaria que el día 4 derrocó al gobierno del doctor Castillo, asumiendo la presidencia de facto el general Rawson, que cuarenta y ocho horas después sería reemplazado por el general Pedro Pablo Ramírez. El 27 de octubre de 1943, Perón se hizo cargo de las funciones de director del Departamento Nacional del Trabajo, que luego se convertiría en la Secretaría de Trabajo y Previsión y que le sirvió de plataforma de lanzamiento para su actuación política⁶. El 26 de enero de 1944, el Gobierno argentino rompió relaciones con las potencias del Eje Roma-Berlín, aproximándose así, aunque tardíamente, al sector de los aliados. El 27 de marzo de 1945 se declara el estado de guerra.

En febrero de 1944 el general Ramírez fue reemplazado en la presidencia de la Nación por el general Edelmiro Farrell. El 10 de marzo, su alejamiento tuvo carácter definitivo al comunicar a la Corte Suprema que había presentado su renuncia. A partir de julio de 1944, Perón ejerció la vicepresidencia de la República, y en el curso de 1944 y 1945 fue evidente la preponderancia que adquirió en el funcionamiento del Gobierno nacional. El 19 de septiembre se produjo la marcha de la Constitución que solicitaba la entrega del gobierno a la Corte Suprema de Justicia y elecciones libres de acuerdo con la ley Sáenz Peña. El 8 de octubre, cuando Perón ya desempeñaba tres cargos y tenía la totalidad del poder efectivo en sus manos (Ministerio de Guerra, Ministerio de Trabajo y vicepresidencia de la Nación), los oficiales del ejército nacional, alarmados por el carácter personal de su gobierno, exigieron a su comandante, el general Eduardo Ábalos, que pidiera la renuncia de Perón. El general Ábalos, al frente de sus tropas, marchó a Buenos Aires. El presidente Farrell aceptó el ultimátum y destituyó a Perón, quien presentó su renuncia y fue encarcelado el 9 de octubre. Tenía cincuenta años.

El 17 de octubre se produjo la movilización popular. Grupos de obreros de suburbios de la ciudad y de la provincia de Buenos Aires exigieron la libertad de Perón. La plaza de Mayo, frente a la Casa de Gobierno, tradicional lugar de concentraciones políticas, se desbordó por la presencia de la clase obrera que solicitaba la libertad de su líder político, y la situación solo pudo ser controlada cuando se accedió a lo que pedían. El 17 de octubre de 1945 fue el hito fundacional del movimiento peronista. Perón anuncia que habrá elecciones presidenciales.

persigue como objetivo la obra de unificación como una colaboración al bien del servicio. «Considera dos tareas fundamentales: 1. Unir espiritualmente a los cuadros, como base de cualquier acción. 2. Defender al Ejército contra sus enemigos internos y externos» (Potash, Robert A., *Perón y el GOU: los documentos de una logia secreta*, Buenos Aires, 1984).

⁶ Sabsay, Fernando, *Los presidentes argentinos, quiénes fueron, qué hicieron, cómo vivieron*, Buenos Aires, 2003, pp. 302-303.

El 24 de febrero de 1946 Perón fue elegido nuevo jefe del Estado. Asumió el poder teniendo como vicepresidente al doctor Hortensio Quijano, en una coalición del Partido Laborista y la junta renovadora de la Unión Cívica Radical. El presidente electo juró ante la Asamblea Legislativa el 4 de junio de 1946, aniversario del primer golpe de Estado militar.

El triunfo de Perón y la elección de 65 diputados fue un éxito para los dirigentes sindicales aglutinados en torno al Partido Laborista, lo que supuso el ingreso y accionar del movimiento obrero en el mundo político como sujeto autónomo.

Perón decidió entonces reunir a los grupos que habían apoyado su candidatura, proponiendo la disolución del Partido Laborista fundado por Cipriano Reyes, pilar del gremio de la carne y otros menores, para formar el Partido Único de la Revolución, que se convirtió en julio del año siguiente en el Partido Peronista o Justicialista⁷. Cipriano Reyes intentó mantener el Partido Laborista, pero al enfrentarse con Perón quedó aislado y, finalmente, fue detenido y condenado a diez años de prisión.

En 1946 comienzan a producirse excesos y arbitrariedades tales como la censura radiofónica, la absoluta influencia en la educación, la clausura de casi un centenar de diarios, revistas e imprentas, que finalmente culmina en lo que dio en llamarse «la persecución de la Iglesia», hecho al que muchos atribuyen una influencia determinante en la revolución libertadora.

Perón fue reelegido en 1951 para un segundo mandato en el que el ambiente social, político y económico se enrareció. El 26 de julio de 1952 falleció Eva Perón, la que fuera líder espiritual del peronismo; simultáneamente, Perón fue proclamado «Libertador de la República». Finalmente, el 16 de junio de 1955, y tras diez años de mandato de Perón, tuvo lugar lo que se denominó Revolución Libertadora; el 21 de septiembre, el presidente Perón se asilaba en la Embajada de Paraguay, y el 23 de septiembre asumía la presidencia de la Nación el general Eduardo Lonardi. La estructura del régimen peronista se había desmoronado.

Más allá de los hechos que rodearon el acceso y salida de Perón del poder, interesa rescatar los principios de la doctrina política interna que el partido concebía para la nación, que pueden resumirse en los siguientes veinte postulados proclamados por Perón mismo desde los balcones de la Casa de Gobierno, el 17 de octubre de 1950⁸:

⁷ Matsushita, Hiroshi, «Organizaciones sindicales y relaciones laborales», en *Nueva Historia de la Nación Argentina*, Buenos Aires, 2002, p. 226.

⁸ Delgado Martín, Jaime, *Historia general de España y América*, t. XVIII, Madrid, 1992, p. 419.

1. La verdadera democracia es aquella donde el Gobierno hace lo que el pueblo quiere y defiende un solo interés: el del pueblo.
2. El peronismo es esencialmente popular. Todo círculo político es antipopular y, por lo tanto, no peronista.
3. El peronista trabaja para el movimiento. El que en su nombre sirve a un círculo, o a un caudillo; lo es solo de nombre.
4. No existe para el peronismo más que una sola clase de hombres: los que trabajan.
5. En la nueva Argentina el trabajo es un derecho, y es un deber, porque es justo que cada uno produzca por lo menos lo que consume.
6. Para un peronista no puede haber nada mejor que otro peronista.
7. Ningún peronista debe sentirse más de lo que es ni menos de lo que debe ser. Cuando un peronista comienza a sentirse más de lo que es, empieza a convertirse en oligarca.
8. En la acción política la escala de valores de todo peronista es la siguiente: primero la patria, después el movimiento y luego los hombres.
9. La política no es para nosotros un fin, sino solo el medio para el bien de la patria, que es la felicidad de sus hijos y la grandeza nacional.
10. Los dos brazos del peronismo son la justicia social y la ayuda social. Con ellos damos al pueblo un abrazo de justicia y amor.
11. El peronismo anhela la unidad nacional y no la lucha. Desea héroes pero no mártires.
12. En la nueva Argentina los únicos privilegiados son los niños.
13. Un gobierno sin doctrina es un cuerpo sin alma. Por eso el peronismo tiene una doctrina política, económica y social: el justicialismo.
14. El justicialismo es una nueva filosofía de la vida, simple, práctica, popular, profundamente cristiana y profundamente humanista.
15. Como doctrina política, el justicialismo realiza el equilibrio del derecho del individuo con el de la comunidad.
16. Como doctrina económica, el justicialismo realiza la economía social, poniendo el capital al servicio de la economía y esta al servicio del bienestar social.
17. Como doctrina social, el justicialismo realiza la justicia social, que da a cada persona su derecho en función social.
18. Queremos una Argentina socialmente justa, económicamente libre y políticamente soberana.
19. Constituimos un Gobierno centralizado, un estado organizado y un pueblo libre.
20. En esta tierra lo mejor que tenemos es el pueblo.

Además de estos principios técnicos, en la gestión de gobierno no menor influencia tuvieron los rasgos de la personalidad del conductor del partido: su temperamento dominante y su formación militar permiten entender su estilo de gobierno. El autoritarismo fue el cimiento de su estructura de mando; el verticalismo fue un principio fundamental del peronismo. Perón llegó a identificar el querer popular con el querer suyo: existía el Poder Legislativo, pero decidía el Poder Ejecutivo.

En aras del autoritarismo, que, vale la pena volver a aclararlo, fue un elemento central de su formación política, suprimió la libertad en el ámbito público, aunque la respetó en el privado, a diferencia de lo que suele darse en los gobiernos totalitarios. Se instrumentalizó todo, se expropiaron las radios y se negó el acceso a los partidos democráticos, se arrinconó al opositor, se intervinieron las universidades, se politizó la educación primaria y secundaria; se descabezó la Corte Suprema de la nación; se centralizó el comercio exterior y se impusieron restricciones al derecho de propiedad⁹.

2. Naturaleza del peronismo

La pregunta de muchos autores sobre el nacimiento mismo del peronismo es tan simple como: ¿por qué nació el peronismo? El peronismo aparece en un mundo que avanza hacia la era de lo social, que no es ajena a la corrupción de los valores de la humanidad y que posterga los bienes espirituales.

La crisis del mundo contemporáneo, dirá en 1954, «reside en la deshumanización de todo lo que puede darle algún valor a la vida y alguna explicación a la eternidad»¹⁰. La doctrina peronista venía a subsanar doctrinariamente los errores del materialismo, arraigados en el alma humana. El egoísmo, afirmaba Perón, es lo que produce la pobreza; el altruismo y el desprendimiento, en cambio, generan grandeza y riqueza. «Los argentinos hemos estado un poco enfermos de egoísmo –creía el general–, es necesario que nos desprendamos un poco de ese sentimiento.»¹¹

Tanto Perón como Evita consideraban el movimiento peronista como eminentemente espiritual, basado en los valores morales del individuo. En palabras de Perón al Congreso en 1951: «En medio de un mundo cuyas doctrinas opuestas sumergen al hombre en la chata horizontal del materialismo, que es para ellos un fin y un objetivo supremo, nuestro justicialismo levanta

⁹ Ancarola, Gerardo, *Antes y después del fuego*, Buenos Aires, 2005, p. 17.

¹⁰ <http://lanic.utexas.edu/proyect/arl/pm/sample2/argentin/peron/541547.html>.

¹¹ Perón, Juan Domingo, *El gobierno, el Estado y las organizaciones libres del pueblo. La comunidad organizada*, Buenos Aires, 1975, p. 236.

nuevamente sobre el pedestal de los valores materiales, cuya sólida estructura ha asegurado nuestra reforma económica, la vertical de sus objetivos espirituales, y el hombre adquiere, por nosotros y entre nosotros, la estatura que Dios le ha asignado en el concierto universal y puede sentir de nuevo el optimismo de su eternidad»¹².

En el discurso de Perón, el concepto de revolución y la idea revolucionaria aparecen con un doble sentido: primero, impulsando la noción de cambio, de ruptura con el viejo orden, de inauguración de una etapa insólita en la historia argentina; segundo, instalando la noción de que debía seguirse el sentido de los tiempos, de acompañar la etapa histórica del mundo¹³.

Perón tuvo gran temor a la anarquía; hizo grandes esfuerzos por comprimir el desorden y alejar las divisiones. La consecuencia de esta política interna fue el verticalismo de Estado, donde todo se ordenaba superando las divisiones y también las posturas diferentes de la del partido gobernante. De este modo se lograba una organización que intentaba evitar el caos, procurando lograr una unidad fruto de la identificación del peronismo con la patria. En concreto, el movimiento obrero fue colocado bajo la dirección y el control del Estado.

Las masas populares se convirtieron en el factor determinante de toda acción política, siendo el peronismo un producto del poder de las masas. Así el peronismo se constituyó en una forma de autoritarismo basada en el poder de las masas. Jean Kirkpatrick sostiene: «La presencia y la importancia de las clases bajas de la Argentina en el movimiento peronista son indiscutibles»¹⁴. Consideraba que, aún a costa del endeudamiento del Estado, debían mejorarse los ingresos del obrero aumentando los sueldos. Siguiendo en la misma línea, durante el gobierno de Perón se estableció la gratuidad de la enseñanza universitaria y se permitió el ingreso de grandes sectores juveniles provenientes de las clases medias bajas y de la clase obrera a la universidad: se promovió el estudio y la investigación de las ciencias relacionadas con el desarrollo industrial. Se hizo un plan de instrucción general.

Carecía de una ideología o fisonomía definidas, es más, elaboró su doctrina después de llegar al poder por la vía del sufragio universal. Fue enemigo del liberalismo, en virtud de la concepción individualista en que este fundamenta su sistema de ideas, y del socialismo por la noción de clase que contradice la idea organicista del nacionalismo moderno. Al sindicalismo de

¹² <http://lanic.utexas.edu/proyect/arl/pm/sample2/argentin/peron/511402.html>.

¹³ Segovia, Juan Fernando, *La formación ideológica del peronismo: Perón y legitimidad política (1943-1955)*, Córdoba, 2005.

¹⁴ Kirkpatrick, Jean, *Leader and vanguard in mass society: a study of peronism*, Cambridge, 1971, p. 94 y 96.

clase opuso un sindicalismo corporativo, articulado como instrumento del poder político.

Su concepción del Estado se expresó en términos de voluntad de dominio y de poder, reclamando unidad de acción y de pensamiento, coordinación de esfuerzos. Constituyó un gobierno centralizado y un Estado organizado con fines expansivos, de naturaleza totalitaria¹⁵. La simplicidad de su proyecto lo llevó a tender a un control autoritario. Entre otras medidas, limitó el poder de los medios de comunicación. El Estado terminó siendo una organización centralizada con una estructura rígida, jerárquica, en donde casi todas las reparticiones perdieron autonomía.

Perón modificó los mecanismos de gobierno del Poder Ejecutivo, para optimizar la coordinación de los trabajos y controlar personalmente los organismos claves. Durante su gobierno fue particularmente duro con la oposición política y sindical, muchos de cuyos dirigentes fueron apresados.

No se puede dejar de mencionar el cambio histórico que se produjo respecto al reconocimiento de los derechos de la mujer. Símbolo de ello fue el sufragio femenino que se sancionó como ley en 1947, en el que se reconocía a todas las mujeres mayores de dieciocho años el derecho a votar y ser votadas. La igualdad política entre hombres y mujeres se complementó con la igualdad jurídica de los cónyuges y la patria potestad compartida que garantizó la Constitución de 1949 en su artículo 37.

Si pensamos en las iniciativas políticas de Perón, podemos señalar sin duda como las más importantes las que se tomaron para proteger la industria nacional y la legislación social. Y la integración de los estratos más bajos del engranaje social de la nación fue uno de los principales méritos del régimen. Es más, la orientación distributiva de su gobierno no abarcó solo las capas más bajas sino que se extendió a todos los sectores sociales y económicos.

Sin el apoyo del Ejército, de la Iglesia y de la clase obrera el peronismo no hubiera existido. Tampoco sin el desamparo social y cultural de las masas populares argentinas ni sin las condiciones sociales y económicas que existían en el momento de su aparición. Además a Perón le interesaba el cristianismo como principio de organización social, es decir, «su definición perfecta de la comunidad y del Estado» a través de una antropología del «hombre vertical, eterno, imagen de Dios»¹⁶.

Por supuesto, no fue menos importante la voluntad de poder del coronel Perón, y su dominación carismática. Sin duda, en la base de la legitimidad

¹⁵ Fayt, Carlos S., *Naturaleza del peronismo*, Buenos Aires, 1967, p. 156.

¹⁶ Segovia, Juan Fernando, *La formación ideológica del peronismo: Perón y legitimidad política (1943-1955)*, p. 230.

peronista está la empatía entre el líder y su pueblo, una identificación del conductor con las necesidades y la manera de pensar y sentir del pueblo. En la carta fundacional del Partido Peronista, de 1947, se afirma que el movimiento, organizado en partido, se inspira en la doctrina de Perón, que está al servicio de la patria, del régimen republicano y de la justicia social¹⁷.

En cuanto a la intencionalidad del líder, buscaba instaurar una modalidad nueva de gobierno, tal como el mismo Perón explicará en un discurso del año 1950: «Los peronistas no nos conformamos con ejercer solamente el gobierno, resolviendo unilateralmente los problemas, sino que queremos crear dentro del país una modalidad peronista de gobierno y un método peronista de gobierno»¹⁸.

Según Raúl Mendé, ministro de Asuntos Técnicos, el peronismo concretó en lo *espiritual* la dignificación del trabajo, la elevación de la cultura social, la humanización del capital, la intensificación del sentido de la solidaridad social; en lo *material*, la mejor distribución de la riqueza, la elevación del nivel de vida popular, la consagración de los derechos y dignificación del hombre de campo; en lo *individual y colectivo*, el equilibrio de los derechos del individuo y de la sociedad.

3. El populismo argentino

Perón fue el punto culminante del populismo argentino, cuyo antecedente y principal figura fue Hipólito Yrigoyen, presidente en 1916-1922 y reelegido en 1928; depuesto en 1930 por un golpe militar¹⁹.

El fenómeno populista en Latinoamérica no difirió sustancialmente de un país a otro: se originó por el surgimiento de líderes carismáticos, imbuidos de un fuerte mesianismo, que concentraron la atención en su personalidad y

¹⁷ *Ibíd.*, p. 128.

¹⁸ Perón, Juan Domingo, *El gobierno, el Estado y las organizaciones libres del pueblo. La comunidad organizada*, Buenos Aires, 1975, p. 43.

¹⁹ «No solo fue un maestro en el arte de descubrir el espíritu de los hombres, sino que era un intérprete fiel de las esperanzas, los anhelos y los sentimientos del alma de su pueblo, como si una intuición rumbeadora le fuera señalando dónde estaba la verdad de las cosas argentinas. Sólo aquella misteriosa capacidad premonitoria explica el sentido de tantos renunciamentos, tantos sacrificios y voluntarias frustraciones que Yrigoyen llevó a cabo durante su vida, con la inmovible seguridad de que ellos llegarían a producir su fruto. Porque el don de conocer irrazonadamente y sin los ordinarios medios físicos los fenómenos espirituales de los pueblos, es una merced que solo se otorga a los grandes señalados, como si a cambio de sobrellevar la aterradora responsabilidad de la suerte de sus gentes, la Providencia les hiciera gracia de instrumentos no comunes, para poder llevar cabalmente su destino. Yrigoyen poseyó esos instrumentos en grado máximo: por eso muchos de sus seguidores le veneraron como a un demiurgo, y por eso su liderazgo tuvo algo de carismático y patriarcal» (Luna, Félix, *Yrigoyen*, Buenos Aires, 1986, p. 43).

pertenecieron –en muchos casos– a partidos políticos con programas de gobierno faltos de contenido²⁰. Fue característico del populismo la formación de una élite de «iluminados», de intérpretes casi sagrados de la voluntad y del espíritu del pueblo. Utilizaron la bandera de un fuerte nacionalismo anti-imperialista²¹. Como aspectos positivos del populismo pueden destacarse la defensa de intereses legítimos, tanto en el orden espiritual como material y su relación con el humanismo cristiano²².

Para el populismo, pertenecer al pueblo no dependía de una condición social o profesional. En el caso peronista, en cambio, se proponía como modelo del pueblo argentino al «descamisado», al peón de suburbio. En palabras de Eva Perón: «Descamisado es aquel que se siente pueblo»²³. «Es importante sentirse pueblo, aunque no se vista como el pueblo, circunstancia puramente accidental» (Eva Perón, 1954)²⁴.

El populismo encarnado por Juan Domingo Perón tuvo una orientación de derechas, imbuido de la idea de *nacionalismo* unida a la de *preocupación social*, que lo diferenció de la tradicional visión nacionalista argentina distanciada del pueblo. La movilización de la clase obrera era vital y se tradujo en una mejora de las condiciones de vida de este sector.

Torcuato Di Tella sostiene en *Populism and reform in Latin America* que el peronismo fue una coalición de la parte del Ejército que apoyaba los planes de industrialización con diversos sectores de la clase media, una parte de la burguesía nacional y, obviamente sobre todo, de la clase obrera urbana y

²⁰ El populismo es un fenómeno característico de una sociedad de masas y en él inciden tanto la explosión demográfica y los migrantes internos, como el salto tecnológico. Masificación y populismo no son expresiones sinónimas, pero sí concurrentes. La masificación es un concepto social, mientras que el populismo tiene contenido político (Bayer, Osvaldo, Bernardo Canal-Feijóo, et ál., *El populismo en la Argentina*, Buenos Aires, 1974).

²¹ Sabsay, Fernando, *Los presidentes argentinos*, p. 296.

²² Drake Drake, Ramón, Alfredo Elzaburu Márquez, et ál., *El populismo*, Madrid, 1988, p. 24.

²³ Eva María Duarte nació en Los Toldos, provincia de Buenos Aires, el 7 de mayo de 1919. Hija natural de Juan Duarte, quien nunca la reconoció. En 1930, luego de la muerte de su madre, se trasladó con su madre, Juana Ibarguren, a Junín. Allí Eva cursó sus estudios y descubrió su vocación artística. A los quince años se mudó a la ciudad de Buenos Aires, donde comenzó su carrera teatral, en medio de escaseces y humillaciones. Lentamente fue logrando un cierto reconocimiento, participando primero en películas como actriz de segunda línea, también como modelo, apareciendo en la tapa de algunas revistas de espectáculos, pero sobre todo comenzó una carrera exitosa como locutora y actriz de radioteatros. Eva Duarte y Juan Perón se conocieron en 1944. El 10 de diciembre de 1945 contrajeron matrimonio. Eva comenzó abiertamente su carrera política acompañando a Perón en la campaña electoral con vistas a las elecciones presidenciales del 24 de febrero de 1946. Realizó una tarea decisiva para el reconocimiento de la igualdad de derechos políticos y civiles entre hombres y mujeres. La actividad por la cual Evita se destacó durante el gobierno peronista fue la ayuda social orientada a atender la pobreza y las situaciones sociales de desamparo; tuvo un papel destacado en la relación con los sindicatos. Murió a los 33 años, el 26 de julio de 1952 (Barnes, John, *Evita*, Barcelona, 1979).

²⁴ Bobbio, Norberto, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino, *Diccionario de política*, México, 1998, p. 1248.

del campesinado; por supuesto, también contó con el apoyo de sectores no trabajadores, opositores al *statu quo*²⁵.

En política internacional, Perón propugnó desde su primera presidencia la «tercera posición». Pretendió brindar al mundo una opción ideológica superadora del capitalismo y del comunismo para organizar las sociedades nacionales, rechazando el imperialismo.

Perón hizo un gran esfuerzo para no alinearse y lograr la soberanía nacional manteniendo una posición independiente y equidistante frente a las potencias internacionales²⁶. El justicialismo como ideología pretendía terciar entre las dos grandes potencias económicas, políticas e ideológicas de la época: el capitalismo individualista burgués y el comunismo colectivista proletario. «En el mundo no había hasta nuestra aparición más que dos sistemas: el sistema capitalista de explotación y el sistema comunista. Nosotros somos los creadores de un tercer sistema que ya va siendo entendido universalmente.»²⁷ La tercera posición pretendía tener «una colocación ideológica que está en el centro, la izquierda o la derecha, según los hechos y las necesidades». Para Evita, Perón no era anticapitalista, ni tampoco anti-comunista: Perón era justicialista. Perón pensó la tercera posición no como una alternativa en medio de las otras dos, sino como una realidad posterior superadora del dogmatismo de los extremos²⁸.

En su discurso del 12 de febrero de 1946, Perón describió su idea de la tercera posición: «El gobierno de las naciones puede realizarse de diferentes maneras; pero todas ellas, a través de la Historia, han ido oscilando como un péndulo entre el individualismo y el colectivismo. Nosotros pensamos que entre esos dos extremos existe una tercera posición más estable y permanente, y sobre esta tercera posición hemos conformado toda nuestra doctrina, cuyos principios constituyen el Justicialismo y cuya realización ejecuta el Peronismo.

»En qué se diferencian esencialmente las posiciones de gobierno que acabo de definir. En que cada una de ellas posee una filosofía de la acción, propia y esencialmente distinta de la que poseen las otras dos. La filosofía de la acción es, más que la forma de gobierno, la que da carácter democrático a una monarquía o carácter totalitario a una república.

»En la situación actual del mundo el problema de las relaciones entre los pueblos, con respecto a los gobiernos de los distintos Estados, sigue siendo

²⁵ Rein, Raanan, *Peronismo, populismo y política: Argentina 1943-1955*, p. 26.

²⁶ Rock, David, *Argentina 1516-1987. From Spanish colonization to Alfonsín*, Berkeley, Los Angeles, 1985, p. 264.

²⁷ <http://lanic.utexas.edu/project/arl/pm/sample2/argentin/peron/480161.html>. *Latin American Network Information Center (lanic)*, University of Texas, Austin.

²⁸ Cafiero, Antonio, *El peronismo que se viene*, p. 60.

el mismo, y más que en ningún otro momento de la Historia pueden apreciarse las consecuencias de haber adoptado los distintos países soluciones extremas, individualistas unas, colectivistas las otras. A tal punto es verdad esta situación, que el mundo entero se halla dividido en dos partes: una responde al individualismo de forma capitalista, otra responde al colectivismo de forma comunista.

»El individualismo, cuya filosofía es netamente liberal, entiende que en su acción el Gobierno debe prescindir de toda intervención en las actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo. Las consecuencias han sido desastrosas: la anarquía política en lo político, el capitalismo nacional o internacional en lo económico, y la explotación del hombre en lo social.

»El colectivismo, cuya filosofía es netamente antiliberal, entiende que en su acción el Gobierno puede y aun debe asumir la dirección total de las actividades políticas, económicas y sociales del Pueblo. Las consecuencias no han sido menos desastrosas que en el individualismo: dictadura en lo político, intervencionismo en lo económico, explotación del hombre.

»La Doctrina Justicialista trae al mundo su propia solución, fundada en la filosofía propia de la acción de gobierno, que no es de abstención total como en el individualismo, ni de intervención total como en el colectivismo, sino de conducción de las actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo.

»Las consecuencias de esta posición de gobierno se traducen en lo político como un régimen de libertad en función social; en lo económico como economía social, como dignificación del hombre y del Pueblo.

»Para alcanzar la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Nación, la comunidad organizada debe ser socialmente justa, económicamente libre y políticamente soberana».

No obstante su interés por mantenerse equidistante entre el individualismo y el colectivismo, en el orden internacional tuvo un claro acercamiento a los Estados Unidos, concibiendo un esquema integrado por cinco elementos básicos:

- a) la pertenencia cultural de Argentina a Occidente;
- b) el alineamiento del país con Estados Unidos en caso de conflicto bélico con la Unión Soviética;
- c) el no alineamiento con los intereses estratégicos, políticos, económicos norteamericanos, globales y regionales, debido a diferencias auténticas de intereses y de visiones entre los dos países propias de su desigual posición relativa en el sistema internacional;
- d) la definición de una agenda bilateral y regional con claras jerarquías temáticas en la que los temas económicos ocupan el primer lugar, aún por cuestiones de seguridad;

- e) la oposición a la intervención norteamericana en los asuntos internos de los países de la región²⁹.

4. Peronismo y democracia cristiana

Aunque el justicialismo se mostró históricamente muy receptivo al mensaje social-cristiano y existió una comunidad profunda entre los valores del humanismo cristiano y el peronismo, Perón veía con recelo a la democracia cristiana³⁰, temiendo que pudiera rivalizar con el régimen.

Consideraba que el peronismo debía ser el partido católico, ya que encarnaba la doctrina social de la Iglesia. Como él mismo manifestara en 1945, «nuestra doctrina social ha salido en gran parte de las encíclicas papales y nuestra doctrina es la doctrina social cristiana». En realidad, Perón instrumentalizó el pensamiento social cristiano como una manifestación más de su autoritarismo³¹.

Por este motivo la democracia cristiana encontró inconvenientes para establecerse en Argentina y tuvo que enfrentar una situación de persecución por parte del gobierno peronista. No obstante no poder actuar políticamente, existían activos grupos de estudio que continuaron en la línea de Javier Frías y José María Estrada, considerados discípulos de Jacques Maritain y de Luigi Sturzo³².

Quienes han analizado el conflicto entre la Iglesia y el Estado durante el gobierno peronista no han logrado un acuerdo en cuanto a los desencadenantes de la persecución, aunque no se descarta que pudiera ser la fundación del Partido Demócrata Cristiano (PDC), cuyas ideas podían concitar la atención de sectores que hasta ese momento eran afectos al régimen, lo que pudo haber sido visto como una pérdida de poder³³.

Los antecedentes de la democracia cristiana³⁴ pueden encontrarse en Fe-

²⁹ Segovia, Juan Fernando, *La formación ideológica del peronismo: Perón y la legitimidad política (1943-1955)*.

³⁰ «Sostener una filosofía humanista y cristiana de la vida, como fundamento del accionar político no es una antigualla a la que se debería renunciar en nombre del postmodernismo» (Cafiero, Antonio, *El peronismo que se viene*, p. 36).

³¹ Hubo en el peronismo una estructura religiosa, en la que el líder era el Ser Supremo, y por lo tanto infalible, lo que implicaba la adhesión incondicional a sus decisiones, que no admitían discusión. Como suele ocurrir cuando el raciocinio deja paso a la sensibilidad, sus adeptos consideraron que poseían la verdad absoluta, lo que implicó creer que fuera del movimiento no había salvación (Potenze, Jaime, «El fósforo que no se apagó» en *La Nación*, 14 de septiembre de 1988, p. 7).

³² Romero Carranza, Ambrosio, *¿Qué es la democracia cristiana?*, Buenos Aires, 1956, p. 192.

³³ Ancarola, Gerardo, *Antes y después del fuego*, p. 21.

³⁴ «Podemos definir la Democracia Cristiana como una acción política de inspiración cristia-

derico Ozanam –a quien algunos consideran el primer líder de la democracia cristiana– y en Luigi Sturzo, al que Enrique Shaw en sus escritos denominó «sociólogo integral»³⁵. Luigi Sturzo –el gran líder de la democracia cristiana de Italia– mantenía que «la democracia es solamente tal cuando la participación en el poder es un derecho inalienable del pueblo, es decir, del sector que en determinado momento histórico es reputado como el verdadero pueblo»³⁶.

La democracia cristiana, en su acepción argentina, se inspiró en el pensamiento filosófico y político de Jacques Maritain, con una concepción del hombre humanista y cristiana³⁷.

Como antecedente histórico en Argentina, el padre Federico Grote, sacerdote redentorista, fundó en 1902 la Liga Democrática Cristiana³⁸. En el campo católico, surgieron a fines del siglo XIX nuevas iniciativas de inspiración democratacristiana, alentadas por las encíclicas de León XIII. Entre otras iniciativas, cabe hacer especial mención de la actividad desplegada por los Círculos de Obreros, la Liga Democrática Cristiana y la Unión Demócrata Cristiana, entre otros. Finalmente hacía su aparición en Argentina, durante el año 1954, el Partido de la Democracia Cristiana.

La Junta Nacional Promotora del Partido Demócrata Cristiano divulgó un manifiesto, con fecha de 11 de julio de 1955, en el que declaraba que la democracia cristiana era un partido político, con base doctrinaria, presente en la conciencia del país y que solo reclamaba las libertades esenciales para constituirse y actuar. En su Declaración de Principios la Junta Promotora manifestó la defensa de un humanismo amplio y abierto: «El principio inmediato del cual deriva la democracia cristiana, y en el cual tiene su ideal, es la

na, que pretende realizar, en el plano temporal y a través de las vicisitudes históricas, el ideal humanista de la sociedad comunitaria.

»La Democracia Cristiana se sustenta en la persona humana y su fin es el Bien Común. Se opone tanto al individualismo liberal como al totalitarismo colectivista. Sin embargo, sería incorrecto definirla simplemente por oposición al marxismo o capitalismo...

»Aunque la Democracia Cristiana se fundamenta en el pensamiento cristiano, no se confunde con la religión. Su tarea es histórica, sin ninguna pretensión de trascendencia. Como movimiento político está situada dentro de un marco histórico concreto. Su vigencia se pone de manifiesto ya en el siglo XIX, se agiganta en el siglo XX y se proyecta hacia el siglo XXI.

»La Democracia Cristiana, en fin, representa a una concepción humanista de la política, de carácter popular y revolucionario, que pretende cambios profundos en la realidad económico-social, dentro de un clima de libertad y democracia» (San Miguel Pérez, Enrique, *Humanismo cristiano: la posibilidad universal de la libertad*, Madrid, 2005, p. 13).

³⁵ Nacido en Caltagirone el 26 de noviembre de 1871. Crea junto a Alcide De Gasperi y otros el Partido Popular Italiano en 1919, antecedente directo de la Democracia Cristiana.

³⁶ Romero Carranza, Ambrosio, *¿Qué es la democracia cristiana?*, p. 58.

³⁷ AyBEES, caja núm. 140, 17.

³⁸ «El 27 de marzo de 1902, en asamblea privada celebrada en el local del Círculo de Obreros de Balvanera, declaramos constituida la nueva institución» («Memorias del padre Grote», en *La vida del P. Grote*, Alfredo Sánchez Gamarra, Buenos Aires, 1997, p. 254).

tendencia hacia el desarrollo armónico de todas las posibilidades positivas comportadas por la naturaleza del hombre y ofrecidas a su espíritu»³⁹.

Siendo este el espíritu de la democracia cristiana en Argentina, Enrique Shaw decidió sumarse al partido en el año 1955, no tanto por motivos ideológicos como con la intención de solidarizarse con la oposición al régimen peronista. Deseaba oponerse a la opresión y persecución religiosa sufrida por los habitantes del país⁴⁰.

5. La persecución de la Iglesia católica

El enfrentamiento entre Perón y la Iglesia se inició formalmente en el mes de noviembre de 1954. Más allá de lo fáctico, el enfrentamiento con la Iglesia solo puede entenderse si se tiene en cuenta que se está ante un líder autoritario.

El día 2 de diciembre de 1954 el Gobierno decretó la supresión de la Dirección General y de la Inspección General de Enseñanza Religiosa, lo que suponía suprimir lisa y llanamente la enseñanza religiosa, como realmente aconteció. También en el mes de diciembre se suprimieron los subsidios a los colegios e institutos católicos, así como todas las partidas para maestros de religión.

El día 14 del mismo mes se dio a conocer el proyecto, enviado por ambos bloques del Poder Legislativo, sobre reglamentación de reuniones públicas y el 21 quedó convertido en ley por sanción definitiva de la Cámara de los Diputados.

El 20 de marzo de 1955, en acuerdo general de ministros, el Poder Ejecutivo dictó un decreto reduciendo los feriados nacionales y los llamados días laborales. Como consecuencia de dicho decreto serían días laborales: Corpus Christi, la Asunción de la Virgen (15 de agosto), Inmaculada Concepción (8 de diciembre), Epifanía (6 de enero), día de Todos los Santos (primero de noviembre).

El 6 de mayo, la Cámara de los Diputados eliminó en la fórmula de juramento la referencia a «Dios o a los Santos Evangelios» y se dispuso que dicho juramento solo podía referirse a desempeñar la función de acuerdo con los «Principios de la Constitución Nacional».

En medio de este tenso clima político, el 7 de mayo de 1955, a la una

³⁹ Esta Declaración de Principios fue publicada en agosto de 1955, y la Junta que la elaboró estaba constituida por los señores Luis María Baliña, Guillermo Frugoni Rey, Jorge L. García Venturini, Esteban Ochoa, Oscar R. Puiggrós, Manuel Río y Ambrosio Romero Carranza.

⁴⁰ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, Buenos Aires, 1984, p. 156.

de la noche, la policía procedió a allanar los domicilios de diecinueve dirigidos laicos de la arquidiócesis de Buenos Aires, acusados de una supuesta conspiración que no pudo probarse. Entre los detenidos figuraban Sara Makintach y Enrique Shaw⁴¹. El arresto se prolongó durante diez días, y solo fueron puestos en libertad porque la opinión pública mundial se hizo oír desde Montevideo a través de los periódicos uruguayos denunciando el atropello que cometía el Gobierno argentino, ya que era completamente falso el complot atribuido a la Acción Católica para derrocar al presidente de la República.

El 11 de mayo de 1955 el Senado derogó la enseñanza religiosa y el día 13 la Cámara de los Diputados convirtió en ley la supresión de la Ley 12.978 de Enseñanza Religiosa. Ese mismo día el Senado aprobó el proyecto de ley por el cual «se derogan las disposiciones legales y reglamentarias que, de modo general o especial, acuerdan exenciones de impuestos, tasas o contribuciones cualquiera sea su naturaleza, de orden nacional o municipal en jurisdicción federal, a las instituciones religiosas, a sus templos, conventos, colegios y demás dependencias, a los bienes que posean o a los actos que realicen».

El 19 de mayo en la Cámara de los Diputados se aprobó un proyecto de reforma constitucional para separar la Iglesia del Estado –121 votos a favor y 12 en contra–, que al día siguiente el Senado Nacional votó por unanimidad⁴².

Con fecha 7 de junio de 1955, el episcopado argentino reunido en asamblea plenaria, firmó una declaración en la cual denunciaba y documentaba la persecución religiosa en Argentina. La Iglesia era la única fuerza social que aún no se había sometido al poder estatal⁴³.

El 11 de junio de 1955, con motivo de las fiestas de Corpus Christi, la Iglesia organizó una concentración. El número de concurrentes, más de cien mil, provocó la reacción de Perón, que expulsó del país al nuncio papal. Entre las últimas horas del 16 y la madrugada del 17 de junio se efectuó una gigantesca redada de sacerdotes: aproximadamente mil de ellos fueron detenidos e incommunicados en calabozos⁴⁴. Entre los encarcelados estaban monseñor Miguel de Andrea –obispo de Temnos–, Silvino Martínez –obispo de San Nicolás– y Gustavo Juan Franceschi –director de la revista *Criterio*–⁴⁵.

⁴¹ Rodríguez Varela, Alberto y Eduardo Ventura, *Manual de historia política y constitucional*, Buenos Aires, 1981, p. 502.

⁴² Ancarola, Gerardo, *Antes y después del fuego*, p. 38.

⁴³ Amadeo, Mario, *Ayer, hoy y mañana*, Buenos Aires, 1956, p. 127.

⁴⁴ Ancarola, Gerardo, *Antes y después del fuego*, p. 48.

⁴⁵ Al asumir la dirección de *Criterio* en 1932, monseñor Franceschi había señalado la relación del título con sus objetivos: «Se llama *Criterio* y aspira a ser esto bajo nuestra dirección como bajo las pasadas: juicio desapasionado, información precisa, actualidad en el mejor sentido del vocablo. *Criterio Cristiano*». Monseñor Franceschi destacó la relevancia de la misión que llevaría a cabo la revista al colaborar en la recta formación del criterio de sus lectores... La fuerza del

La declaración del episcopado de la República Argentina, del 13 de julio de 1955, denunció el encarcelamiento de sesenta y siete sacerdotes, liberados luego por falta de pruebas o causales. Reclamó la libertad de reunión, de prensa y de radio, sin restricciones directas ni indirectas, que pudiera reflejar debida y legítimamente la opinión pública⁴⁶.

En vista de estos acontecimientos, la Sagrada Congregación Consistorial excomulgaba al general Perón, mediante decreto firmado por el cardenal Adeodato Piazza. En la noche del 17 de junio fueron asaltados e incendiados templos católicos (San Francisco, Santo Domingo, San Ignacio, San Juan, La Merced, La Piedad, San Nicolás de Bari, Nuestra Señora de las Victorias, San Roque y la Curia Metropolitana), se destruyeron imágenes y, en algunos casos, se profanó la sagrada eucaristía.

En estas instancias el episcopado hizo público un documento en el que denunciaba el intento de crear un «cristianismo auténtico» por parte del Estado, para lo cual no se ahorrarían esfuerzos para desprestigiar y combatir la institución de la Iglesia. Respondía en todo a una visión política de la religión: «Perón rescata del catolicismo las enseñanzas de Cristo y las reinterpreta según sus sagrados cánones personales, rechazando siempre con cierto desprecio las estructuras jerárquicas de la Iglesia "visible"»⁴⁷. El error de Perón fue pensar que él era el intérprete genuino del cristianismo, incluso que estaba llamado a hacer una reinterpretación justicialista del cristianismo, la interpretación auténtica del mensaje divino en su realización social⁴⁸.

6. La política económica

Hay variables económicas que caracterizan la época peronista y el tiempo que a Shaw le tocó vivir. La llegada del peronismo al poder en democracia se

nuevo órgano debería residir precisamente en tener ideas definidas sobre todos los problemas atinentes a la vida nacional e internacional. La revista no respondía a ningún partido y no intervendría en política electoral. Se limitaría a seguir las ideas de cada uno de los partidos o de sus dirigentes, para juzgarlas a la luz de la doctrina católica, tratando de educar la conciencia pública para el mejor cumplimiento de los deberes cívicos y la formación de partidos de programa bien definido. (De Ruschi Crespo, María Isabel, *Criterio. Un periodismo diferente: génesis y fundación*, Buenos Aires, 1998).

⁴⁶ Cfr. la declaración del episcopado de la República Argentina, con fecha del 12 de junio de 1955: «No podemos, pues, callar: cumplimos con el deber sagrado de denunciar y dejar constancia documentada de la situación real y verdadera de persecución de la Iglesia Católica, por parte de las Autoridades Nacionales, cuyos planes se realizan sistemática e inexorablemente siendo secundados, en todo el ámbito de la República, por las direcciones de ambas ramas del Partido Peronista, por las autoridades gremiales de la Confederación General de Trabajadores y por las demás autoridades de Provincias».

⁴⁷ Bosca, Roberto, *La Iglesia Nacional Peronista: factor religioso y poder político*, p. 172.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 204.

produce en plena Segunda Guerra Mundial, lo que significaba la debilidad económica de una Europa en ruinas y el fuerte liderazgo de Estados Unidos en el hemisferio occidental. La década de los cuarenta culminó un proceso que se había iniciado en el año 1930: la etapa de robustecimiento de las propuestas industrialistas. Hay coincidencia en que el movimiento ascendente alcanzó su punto máximo hacia fines de 1948, y el declinante –su mínimo– a fines de 1952.

La crisis de 1929 había dado comienzo a una etapa caracterizada por el impulso de la industrialización por sustitución de importaciones en las economías más grandes de América Latina. Se estaba ante una etapa de desarrollo que estuvo apoyada fundamentalmente en el crecimiento sostenido de las exportaciones agropecuarias provenientes de la zona pampeana, en la incorporación masiva de inmigrantes y en el ingreso de capitales. La demanda internacional requería los productos argentinos y se dieron las condiciones de desarrollo al existir una zona pampeana con gran capacidad para absorber capital y mano de obra. Se produjo un incipiente proceso de industrialización que se concentró en la industria liviana⁴⁹.

Otro elemento de política internacional que impulsó la industrialización fue la Segunda Guerra Mundial, que en la primera parte de la década aisló al país de sus viejos centros de abastecimiento internacional. En consecuencia, se hizo un esfuerzo severo de autoabastecimiento, lo que promovió un desarrollo industrial acelerado: esta etapa se conoce como «industrialización por sustitución de importaciones», que durante el gobierno peronista se orientó hacia la industria liviana. Así pues, por un motivo o por otro, la caída del comercio exterior fue el principal responsable del desarrollo industrial de los años treinta. A estos factores exógenos se sumó la devaluación de la moneda y el control de cambios que se estableció para asegurar el equilibrio de la balanza de pagos y el pago de la deuda externa⁵⁰.

La coyuntura internacional aumentó el número de desocupados, y la política de neutralidad del gobierno argentino –que recién se abandonó el 27 de marzo de 1945, al declarar la guerra a Alemania y Japón⁵¹– hizo peligrar el suministro de materiales de los Estados Unidos, que recurrieron a sancio-

⁴⁹ «En 1939, el sector industrial argentino era un 35 % mayor que en 1930; representaba un 22,5 % de la producción total y había alcanzado en importancia a las actividades agropecuarias» (Gerchunoff, Pablo y Lucas Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto: un signo de políticas económicas argentinas*, Buenos Aires, 1998, p. 142).

⁵⁰ Bellini, Claudio, «El grupo Bunge y la política económica del primer peronismo 1943-1952», en *Latin American Research Review*, vol. 41, núm. 1, Austin, 2006, p. 27.

⁵¹ Auza, Néstor Tomás, et ál., *Nueva historia de la nación argentina: la Argentina del siglo xx*, Buenos Aires, 2001, p. 121.

nes económicas contra Argentina a fin de presionar un cambio en su política diplomática⁵².

A pesar del auge de la industrialización, el país conservó el estilo rural que había marcado el proceso de la opulencia argentina. Se dio prioridad a la producción tradicional de alimentos y materias primas, ambos para la exportación⁵³.

El triunfo de Juan Domingo Perón profundizó la propuesta de una economía volcada en el mercado interno y puesta al servicio de los sectores populares: el mercadointernismo fue visto como el único camino apto para mantener el alto nivel de ocupación urbana ya logrado y para aumentar los salarios. Argentina pasó de ser país deudor a acreedor –debido no tanto a un aumento de exportaciones como a una caída en la importaciones– y en esta coyuntura el gobierno peronista optó por invertir en la nacionalización de servicios y en el desarrollo de una política de bienestar. El peronismo marcó una política económica conducida por un Estado nacionalista y popular, dirigista y planificador. Se buscó redistribuir el ingreso a favor de la pequeña y mediana empresa, orientando el crédito hacia este sector.

Sin embargo, el tiempo demostró que este modelo económico no era sostenible, lo que repercutió en un deterioro de los términos de intercambio que no fue visto por el régimen gobernante y que fue una de las dificultades que afectó el desarrollo de la República Argentina dentro del contexto regional y mundial. Noemí Girbal-Blacha lo dirá muy bien: «La planificación económica sustentada por el peronismo motiva la necesidad de sostener una producción agropecuaria creciente y minimizar el conflicto social para hacer posible sobre bases genuinas la redistribución del ingreso a favor de la pequeña y mediana industria»⁵⁴.

Consecuente con el modelo de socialismo de Estado, el poder público adoptó políticas intervencionistas: control de cambios, la elevación de los derechos aduaneros y la limitación de las importaciones, lo cual confirmó el viraje en apoyo del sector industrial. Cerrada la inmigración, se produjo un desplazamiento del obrero rural y del campesino pobre hacia las ciudades para proporcionar mano de obra a la actividad industrial, que actuó como causa y consecuencia de un acentuado proceso de urbanización. La migración de las zonas del interior hacia el Gran Buenos Aires fue masiva. En la

⁵² Matsushita, Hiroshi, «Organizaciones sindicales y relaciones laborales», p. 222.

⁵⁴ Prieto, Ramón, *Treinta años de vida argentina*, Buenos Aires, 1977, p. 79.

⁵³ Llach, Juan José, «El plan Pinedo de 1940, su significado histórico y los orígenes de la economía política del peronismo», en *Desarrollo Económico*, vol. 23, núm. 92, enero-marzo 1984, p. 548.

⁵⁴ Girbal-Blacha, Noemí, *Ayer y hoy en la Argentina rural: gritos y susurros del poder económico (1880-1997)*, Buenos Aires, 1998).

segunda parte de la década, el gobierno peronista se fortaleció e impulsó la industrialización con políticas concretas: restricción de importaciones y generación de políticas crediticias que se canalizaron a través de los bancos oficiales. Entre los años 1942 y 1946 se aceleró el incremento de la industria liviana. Aunque no se dieron verdaderas políticas de promoción, hay que reconocer que las leyes laborales y el incremento de los salarios impulsado por la negociación colectiva promovió una distribución más justa del ingreso nacional⁵⁵. El ciclo 1946-1952 estuvo caracterizado principalmente por la existencia de una ocupación plena, también por un cambio en el proletariado, que pasó de ser de mayoría inmigrante a mayoría nativo. Se daban las condiciones para el surgimiento de un gobierno populista.

El estudio de la época, con un determinante político tan claro como es el peronismo, con su impronta populista, con un nuevo diálogo con el obrero, diferente por cierto del que hasta ese momento había mantenido la oligarquía, y la aspiración a ser el artífice de una reinterpretación de la fe cristiana pueden explicar la urgencia que caracterizó la actuación de Enrique Shaw.

⁵⁵ «El componente salarial del ingreso nacional superó, por primera vez en la historia, a la retribución obtenida en concepto de ganancias, intereses y renta de la tierra. En 1948 aquel ascendía al 53 % contra el 47 % de este, lo que se comparaba favorablemente con la situación imperante solo un lustro atrás, cuando los trabajadores percibían el 44,4 % y los empresarios, capitalistas y rentistas recibían el 55,6 %». (Gerchunoff, Pablo y Lucas Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto*, p. 182).

Capítulo 2

Linaje y educación

La familia de Alexander Shaw y María Fynn

1. Genealogía

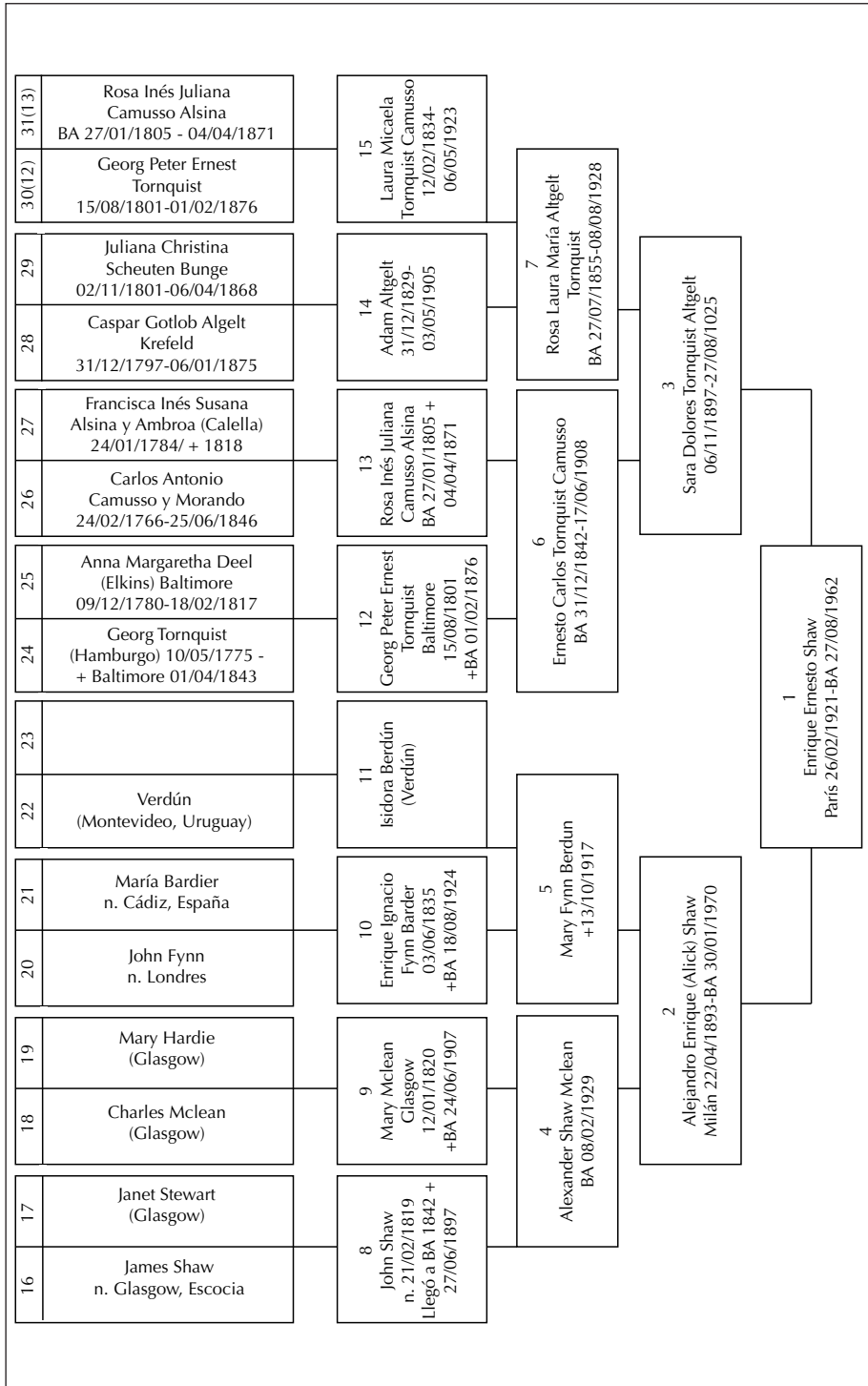
Los antepasados de Enrique Shaw tenían su origen en Escocia y para el estudio de su ascendencia se siguió la obra de Carlos Altgelt y María Acuña. Allí los autores indicaron expresamente que los datos de la ascendencia Shaw fueron posibles gracias a la cortesía de Robert John Wells Gibson

El clan Shaw fue uno de los principales linajes de la confederación del clan Chattan. Los Shaw de Lowlands tuvieron su origen con William de Shaw, cuyo nombre aparece en los Ragman Rolls de 1296. Los Shaw de Sauchie y los Shaw de Greenock fueron ramas importantes de la familia.

John Shaw, el abuelo de Alejandro Enrique Shaw, llegó a Argentina en 1842 junto a su esposa, su hija y dos hermanos. Había nacido en Gorbals, Glasgow, Escocia, el 21 de febrero de 1819, y viajó en el barco *Jean Baptiste* junto con sus dos hermanos ya casados: James, casado con Ann Sinclair, y Henry, con Rosamond Fairhurst. Era un presbiteriano estricto. Llegó a Argentina con 22 años y se inscribió en el consulado británico con un oficio, como se acostumbraba en esos tiempos de inmigración.

Un año antes de venir a estas tierras, el 28 de enero de 1841, John se había casado en Gorbals con Mary McLean, presbiteriana y natural de Glasgow, donde había nacido el 12 de enero de 1820. John Shaw y Mary McLean tuvieron un total de once hijos, todos, menos la hija mayor, nacidos en Buenos Aires: Mary (nacida en Glasgow, Escocia), John, Charles, James, Janet, Joseph, Alexander, Catherine (fallecida a los cuatro meses de nacer), Catherine Ann, Edward Henry y Harriet Shaw.

Abrió una agencia marítima en Buenos Aires. Posteriormente importó maquinaria, relojes, alambros, molinos y otros elementos innovadores para el país. Fue uno de los primeros en hacer alambros su campo en Azul, provincia de Buenos Aires. En 1876 donó los terrenos para la construcción de una estación de tren que lleva su nombre. La familia vivió en la calle Venezuela 1062, y la casa importadora la tenía enfrente, sobre la avenida Belgrano, donde hasta hace unos años podía leerse en la fachada «Casa Shaw



e hijos». Importaban muchas cosas, empezaron con muebles, máquinas de coser y los clásicos relojes de mesa; también artículos relacionados con la actividad agropecuaria, como molinos y arados de acero.

John murió en Buenos Aires el 27 de junio de 1897, su esposa Mary lo sobrevivió diez años, pues murió en Buenos Aires el 24 de junio de 1907.

El otro bisabuelo de Enrique Shaw fue Enrique Ignacio Fynn y Bardier. Nacido en Montevideo (Uruguay) el 3 de junio de 1835, de padre inglés (o tal vez irlandés, ya que en los registros de inmigración era corriente en esos tiempos denominar inglés a todos los procedentes de las islas británicas) y madre española. Se casó con Isidora Berdún (o Verdún, apellido de origen aragonés que se escribe indistintamente con b o v), uruguaya. Tuvieron nueve hijos: Ema, María, Isela, Teresa, Dora, María Haydeé, Enrique, Blanca y Lola. Era empresario, y propuso un proyecto de aguas corrientes para Montevideo, que fue aceptado por el Gobierno en diciembre de 1867. Falleció en Buenos Aires el 18 de agosto de 1924.

Su abuelo materno fue Ernesto Carlos Tornquist Camusso, un legendario empresario argentino. Nació en Buenos Aires el 31 de diciembre de 1842, y falleció el 17 de junio de 1908, también en Buenos Aires, era el séptimo hijo del matrimonio formado por un luterano y una católica (Jorge Tornquist, Baltimore, 1801-Buenos Aires, 1876, y Rosa Camusso de Tornquist, Buenos Aires, 1804-Buenos Aires, 1871), y uno de los hombres de negocios más importantes de Argentina.

En 1872 se casó con su sobrina, Rosa Laura María Altgelt Tornquist, hija de su única hermana, Micaela Tornquist Camusso de Altgelt. Tuvieron catorce hijos. Mientras su marido se ocupaba de los negocios familiares, ella se dedicaba a la crianza y educación de sus hijos. Rosa Altgelt administró sabiamente su hogar, pero también se ocupó de asistir a los más pobres. Falleció en Buenos Aires el 8 de agosto de 1928, a los 73 años.

La madre de Enrique fue Sara Dolores Tornquist Altgelt, que nació en Buenos Aires el 6 de noviembre de 1897 y falleció en Buenos Aires a los 28 años de edad, el 27 de agosto de 1925. Tuvo trece hermanos, de los que sobrevivieron ocho: Ernestina Joaquina, María Luisa Victoria, Martín Carlos, Carlos Alfredo, Raquel Emilia, Adolfo Adán (sacerdote salesiano que tuvo influencia en la vida de Enrique Shaw), Eduardo y Florencia, casada con Jorge Castex, sin hijos, y que se ocupó de la educación y cuidado de Enrique al fallecer su madre.

Su padre Alejandro Enrique Shaw y Fynn nació en Milán el 22 de abril de 1893. Estudió en Winchester (Inglaterra), Fráncfort (Alemania) y París (Francia), finalmente se graduó en Derecho en Buenos Aires en 1916, alcanzando el título de doctor en Derecho. Se casó con Sara Dolores Tornquist en Bue-

nos Aires el 4 de octubre de 1917, y de este matrimonio nacieron dos hijos: Alejandro y Enrique.

El padre de Enrique Shaw tuvo una intensa vida empresarial. Fue representante de la casa Tornquist en Europa, donde se interesó por las artes, que agregó a su comprensión del mundo, y por las relaciones internacionales, que caracterizarían su pensamiento y acción. Director de Ernesto Tornquist y Cía., entre los años 1928 y 1930, presidente y director de varias compañías, presidente de la Comisión Honoraria del Impuesto a las Transacciones (1930), del Consejo del Impuesto a la Renta y a las Transacciones (1932) y de la Confederación Argentina de Comercio y miembro de la Academia Nacional de Ciencias Económicas.

También se caracterizó por tener una ajetreada vida social: fue socio de numerosos clubes deportivos, de la Asociación de Cultura Inglesa, de la Asociación de Cultura Alemana, de la Societé des Amis du Louvre (París), presidente del Patronato de la Infancia y de la Sociedad de Bibliófilos Argentinos, miembro de la Fundación Bolsa de Comercio y delegado de la Junta Nacional de Carnes en Londres (1935). Escribió libros sobre temas de su especialidad, además de contribuir con artículos económicos en diarios y revistas. Dictó cursos de finanzas. Entre sus aficiones, destacó la de coleccionar pinturas. Fundó la Financiera Shaw, que en 1956 se transformó en el Banco Shaw. Falleció en Buenos Aires el 30 de octubre de 1970, a los 77 años.

Alejandro Benjamín Shaw y Tornquist, su hermano, nació en Mar del Plata (Argentina) el 22 de enero de 1919. Casado en primeras nupcias (del 2 de enero de 1954 al 7 de mayo de 1978) con María Inés Josefina Mihanovich, con quien tuvo cuatro hijos. En segundas nupcias, el 30 de junio de 1982, con María Cristina Slame, con quien no tuvo hijos. Falleció en Buenos Aires el 25 de mayo de 1993, a los 74 años.

2. Niñez y juventud

Enrique Shaw nació en París, en el Hotel Ritz, el 26 de febrero de 1921, y fue bautizado el 5 de abril en la iglesia La Madeleine en París. Sus padres permanecieron dos años en Francia, donde su padre trabajó como representante de la casa Tornquist en Europa. En 1923 la familia Shaw regresó a Argentina.

Su madre, Sara Tornquist, asistió al colegio Malinckrodt y quizá allí se nutrió de una gran fe, pues en su casa se vivía cierta indiferencia religiosa. Enrique recibió una formación cristiana por iniciativa justamente de su madre,

quien antes de morir en el año 1925, hizo prometer a su marido Alejandro Enrique Shaw, que diera una educación católica a sus hijos, entonces de seis y cuatro años.

Hizo la enseñanza primaria en la Escuela Julio A. Roca, excepto un año, en que fue pupilo en el Colegio Saint Lawrence de Nueva York. En el Colegio De La Salle de Buenos Aires, Enrique estudió hasta el tercer año de bachillerato, obteniendo las mejores notas de la promoción. Sin embargo, fue el padre Pedro Goicochea quien, además de prepararlo para su primera comunión, tuvo gran influencia en su formación católica.

Aunque la situación de su familia le prometía un futuro fácil y cómodo, quiso forjar su carácter con una vida de estudio y trabajo; se despertaba de madrugada para estudiar tranquilo en el baño. Hablaba con fluidez castellano, inglés y francés, tal como consta en los documentos migratorios.

Durante su niñez fueron frecuentes las visitas a Luis Chico, campo de su padre situado en Verónica, provincia de Buenos Aires. Allí veraneaba e iba con frecuencia a cabalgar. Su infancia fue muy difícil. Se ocuparon de él sus tías Giselle Shaw, Elsa Shaw de Pearson y Florencia Tornquist de Castex. La gobernanta, Juana O'Donnell de Abeledo, fue muy importante para su vida ya que su padre viajó de forma casi continua.

A los catorce años de edad decidió por su propia voluntad, puesto que en ningún momento contó con el apoyo de su familia, abandonar el Colegio De La Salle para ingresar en la Escuela Naval Río Santiago, cerca de la ciudad de La Plata, en la provincia de Buenos Aires. Su hija Sara se ocupó de dejarlo escrito: «A los 14 años y por iniciativa propia, entró en el Liceo Naval de Río Santiago, cerca de la ciudad de La Plata. Su decisión causó estupor en su familia; él consideraba que se lo “mimaba” en su casa y que por eso era adecuado para él ir al Liceo Naval, para no “ablandarse”».

En una carta que su hermano mayor, Alejandro, le escribió con fecha del 28 de octubre de 1941 le decía: «He estado pensando mucho en ti, y vuelvo siempre al punto que creo que tendrías más porvenir, más probabilidades de hacer dinero y más oportunidades de lucirte, fuera y no dentro de la Marina –te aconsejaría que leyeras un libro ó dos de *industrial management*, estudiaras contabilidad y estadísticas, y trabajaras en una fábrica, y dentro de poco tiempo serías un industrial perfecto. Puedes trabajar en Cristalerías Rigolleau o en cualquiera de las fábricas de Tornquist. Como director de una fábrica podrías demostrar si tienes facultades de organización –yo que tú–, esperaré hasta ascender a Alférez de Fragata, *and then, out*».

La empresa: comunidad de vida
y relaciones humanas



En su niñez



Con su hermano Alejandro



En la Marina



Con su padre y hermano



Escribiendo en sus «libretitas»



El día de su casamiento



Enrique y Cecilia
con sus hijos



Actividades empresariales y
conferencias



Enrique Shaw habla por última vez a
sus empleados en Rigolleau

3. La casa Tornquist

Vale la pena detenerse unos instantes en su antepasado Ernesto Tornquist, que tuvo un papel predominante en las finanzas de su país y cuya tradición puede explicar –en parte, al menos– la decisión de abandonar la Marina para dedicarse a la empresa. Tornquist, llamado por algunos el «argentino múltiple», fue el alma máter de cincuenta y dos empresas. En el diario *El Mercurio* de Santiago de Chile se le denominó el «Pierpont Morgan y el Rotschild del mercado argentino»¹.

Desarrolló su actividad como financista, terrateniente, comerciante, industrial, filántropo. En 1873 fundó la empresa Ernesto Tornquist y Cía. que, en su origen, se dedicó al comercio de importación y exportación, pero que gradualmente comenzó a incorporar nuevas actividades como la industria azucarera, de ferrocarriles, saladero, frigoríficos y compra de tierras, hasta convertirse en un grupo económico concentrado.

Fue propietario de extensos territorios, en los que fundó las colonias Josefina, Coronel Fraga, Ramona, Marini, Eusebia, Carolina y Bicha, con colonos suizos y alemanes a quienes luego vendió las parcelas que ocupaban. Fue uno de los empresarios que apoyaron las negociaciones para solucionar la crisis de 1890, y años después tuvo una participación destacada en el proyecto de la Caja de Conversión, aprobada como ley en 1899². El momento más relevante de la actuación pública de Tornquist fue justamente su intervención en dicho proyecto, medida a la que muchos atribuyen la salvaguarda de la agricultura, la ganadería y la industria del país³. A partir de esta coyuntura se convirtió en amigo personal y consejero de los presidentes argentinos Julio Argentino Roca y Carlos Pellegrini, lo que le proporcionó gran influencia política y económica⁴.

Por sus excelentes relaciones con la banca internacional (Morgan y Rotschild), logró mejorar el crédito argentino en el exterior, que garantizó con su propia fortuna personal en los dos últimos años del siglo XIX. A partir de la década de 1880, muchos de los hitos de la política y la economía argentinas se entrelazaron con la trayectoria de Ernesto Tornquist. Fue representante

¹ El Dr. Estanislao Zeballos, un político prominente de la época, dijo en octubre de 1903 en la *Revista de Derecho, Historia y Letras* que «desde 1880 van corridos 23 años de una estabilidad política excesiva. Dos influencias han predominado casi absolutamente en la dirección suprema del país. La del general Roca en política; la del Sr. Tornquist en finanzas» (Algelt, Carlos A. y María F. Acuña, *El ancho camino se bifurca*, p. 119).

² Gilbert, Jorge, «La construcción de un empresario» en *Todo es Historia*, núm. 483, octubre de 2007, p. 44.

³ *Ibíd.*, p. 45.

⁴ Gilbert, Jorge, *Empresario y empresa en la Argentina moderna: el grupo Tornquist, 1873-1930*, Buenos Aires, 2003, p. 14.

de la firma Krupp, de armamentos, en Argentina. Usó su influencia política para gestionar la paz con Chile (1902) y evitar la guerra con Brasil (1906), lo que le ocasionó la enemistad del ministro de Guerra, Estanislao Zeballos, empeñado en una carrera armamentista, y perder la representación de la casa Krupp.

Para Berduc –ministro de Hacienda de Roca⁵, a la vez que colaborador de Tornquist–, la razón del éxito de don Ernesto se originó principalmente en «la combinación étnica de su sangre y a lo que tales hechos significan en la formación de un hombre»⁶. Tornquist sumaba a su mentalidad lógica y profunda, propia de sus ancestros germanos, así como a su gran capacidad de trabajo, el genio y la sensibilidad latina que venían de su otra ascendencia –la materna– de origen italiano y español⁷.

Toda su existencia estuvo volcada en la actividad privada, aunque al final de su vida ocupó una banca en la Cámara baja. No necesitó de cargos públicos para influir en el gobierno del país, fue un compondor permanente en cada problema financiero entre las provincias y el gobierno central y, según Alejandro Guerrero, fue «uno de los grandes productores del gobierno detrás del gobierno...»⁸.

Bajo su conducción, la firma Ferber, Huhn & Co. hizo progresos extraordinarios, duplicando su capital entre los años 1871 y 1879 y llegando a reservas que representaban más de veinte millones de pesos oro al cumplirse el primer centenario.

Una de las primeras industrias que emprendió Ernesto Tornquist fue la fabricación de extracto de carnes conservadas y de tasajo. Con este objeto, fundó en Amberes la Compañía de Productos Kemmerich, que elaboraba muchos cientos de miles de cabezas vacunas por año. Mucho le debe también la industria frigorífica de la carne. Cuando la antigua compañía S.G. Sansinena –propietaria del frigorífico La Negra– desapareció en la crisis de 1890, convencido del papel importante que esa industria estaba llamada a desempeñar en el porvenir económico de la República, prestó su decidido concurso, reorganizándola bajo el nombre de Compañía Sansinena de Carnes Congeladas. Otra industria, la industria metalúrgica, le debe en gran parte su florecimiento por su importante participación en los Talleres

⁵ Julio Argentino Roca realizó la conquista del desierto y fue uno de los artífices de la Argentina moderna. El 13 de junio de 1880 el colegio electoral le dio el triunfo en las elecciones nacionales y asumió la presidencia durante el período 1880-1886. La segunda presidencia tuvo lugar entre los años 1898-1904. El grupo dirigente del 80 se adhirió al liberalismo económico, aunque fueron conservadores en lo político.

⁶ AyBEES, caja núm. 12, 1.

⁷ Algelt, Carlos A. y María F. Acuña, *El ancho camino se bifurca*, p. 119.

⁸ *Ibidem*, p. 119.

Metalúrgicos de Rezzónico, Ottonello y Cía., que cobró un desarrollo cada vez mayor, transformándose más adelante en la Sociedad Talleres Metalúrgicos San Martín, el establecimiento de mayor actividad en su género de todo el país.

Gran impulso dio también a la industria azucarera, invirtiendo cuantiosos capitales en la formación de nuevos ingenios en la provincia de Tucumán y levantando la Refinería Argentina en Rosario de Santa Fe. Con importantes intereses en las industrias de la sal, artículos enlazados, elaboración de tabacos, hoteles, bronce y cobre, productos químicos, tejidos, petróleo, aceite de ballena, extracto de quebracho, jabones, muebles y otras tantas que son expresión de la actividad múltiple de sus negocios⁹.

En relación con la conducción de la compañía, su voluntad era que uno o más de sus hijos se ocuparan de dirigirla¹⁰. La responsabilidad recayó en Carlos Alfredo, quien estuvo al frente de la Compañía Tornquist, hasta su muerte, en 1953, secundado en la tarea por el menor de los hermanos, Eduardo Augusto, en tanto que algunos de sus cuñados, como Benjamín Muñiz Barreto o el padre de Enrique, Alejandro Shaw, ocuparon funciones directivas en las diferentes sociedades del grupo. También Enrique Shaw se desempeñó como director en varias de ellas.

La casa Tornquist se convirtió en uno de los prodigios de las empresas argentinas. Construyó una fortuna con las negociaciones de préstamos públicos en los mercados monetarios europeos y aumentó su reputación a través de esto con la diplomacia sutil que aquello representaba. También participó en toda suerte de inversiones bancarias, comerciales, agrícolas, crianza de ganado, industria pesquera y proyectos de colonización. En 1883 fundó la actual ciudad de Tornquist, organizada en su origen como una colonia agrícola de inmigrantes alemanes. Construyó el Plaza Hotel de Buenos Aires, que se inauguró el 15 de julio de 1909, y que él no llegó a ver terminado.

A la muerte de su esposa Rosa Altgelt, se dividió el patrimonio accionario y sus bienes entre sus ocho hijos, más los herederos de Sara Tornquist de Shaw. La unidad familiar en los negocios se debilitó y uno de los ejemplos más claros fue Alejandro Shaw, quien conformó un grupo aparte, aunque manteniendo los lazos societarios¹¹. Esta es la raíz empresaria que heredó Enrique Shaw y explica el interés de su familia por que dejara de lado el

⁹ Tomado de la publicación editada con motivo del Primer Centenario de Ernesto Tornquist & Co. Limitada, 1830-1930.

¹⁰ Gilbert, Jorge, *La construcción de un empresario*, p. 49.

¹¹ Gilbert, Jorge, «El grupo Tornquist entre la expansión y las crisis de la economía argentina en el siglo xx», en *Ciclos*, año XIII, vol. XIII, núm. 25-26, 1er. y 2do. semestre de 2003, p. 92.

proyecto de la Marina para dedicarse a la empresa. Las circunstancias que rodearon su niñez y juventud, unidas a sus raíces, abren la puerta para estudiar la formación profesional y las fuertes convicciones que conformaron su personalidad.

Capítulo 3

Formación profesional y proyecto familiar

1. La Marina

En sus escapadas al campo de su familia, Luis Chico, Enrique pasó largos ratos en el faro, observando el ingreso y la salida de los barcos, lo que unido a la atracción que ejerció sobre él la formación militar y sumado a la soledad de su niñez y adolescencia, le llevaron a tomar la decisión de ingresar en la Marina; sin embargo, los motivos de su decisión fueron positivos¹. El 25 de octubre de 1935 cursó la solicitud de ingreso en la Escuela Naval Militar². El 3 de enero de 1936 ingresó como cadete del cuerpo general. Era el alumno más joven de la promoción.

«Una y otra vez escribe acerca de su deseo de trabajar, de no querer vivir de rentas, de ser útil a su patria, y de buscar el modo de formar su carácter bajo un régimen estricto de vida, sin privilegios ni mimos de ninguna especie, y mediante una disciplina moral que lo aparte por completo de los halagos brindados por la fortuna y posición social de su familia.»³

Sus calificaciones en la Marina fueron siempre excepcionales⁴. La biografía escrita por Cecilia Bunge señala que era el quinto de su promoción y que al ingresar había calificado tercero de mil aspirantes⁵. Egresó como guardiamarina el 21 de diciembre de 1939⁶. Su primer destino fue el acorazado ARA *Rivadavia*, donde se desempeñó como ayudante de navegación

¹ AyBEES, caja núm. 152, 1.

² Archivo General de la Armada, folio 06, 053.

³ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 12.

⁴ Punto de mérito durante los cursos escolares (Archivo General de la Armada, folio 07, 056):

1936	Ingreso	4.615	Concepto: S.S.	Orden: 2do.
1936	1er. año	4.436	Concepto: M.B.	Orden: 4to.
1936	2do. año	4.266	Concepto: M.B.	Orden: 4to.
1937	3er. año	4.367	Concepto: M.B.	Orden: 5to.
1938	4to. año	4.620	Concepto: M.B.	Orden: 4to.
1939	5to. año	4.690	Concepto: S.S.	Orden: 5to.

⁵ AyBEES, caja núm. 152, 2.

⁶ «Gisele me trajo tu magnífica foto de uniforme delante de la cual hago yo la venia. Tengo también tu foto en el momento de la jura, que me invita al recogimiento. ¡Has jurado! Solo. Sin mí, tu padre. Pregunto al cielo por qué ha sido tan cruel con los dos. Yo, supongo, estaré pagando con mi pena de estar ausente, lejos de Uds. tanto tiempo, mi felicidad pasada: tú, espero, estarás pagando, mejor dicho comprando, tu felicidad futura» (Jaime, Juan Cruz y Sara Shaw de Critto, *Alejandro E. Shaw y su obra*, p. 97).

en 1940. Todo indicaba que poseía una peculiar y atractiva personalidad, y que era un joven carismático y deportista: practicaba natación, polo y pelota paleta⁷.

En 1941 ascendió a alférez de fragata y, al ser uno de los primeros de su promoción, pasó al Estado Mayor de la Escuadra de Mar, desempeñándose como ayudante de órdenes y jefe del servicio de comunicaciones⁸. En 1942 fue trasladado al acorazado ARA *Moreno* como ayudante de las baterías de 152 mm. En 1943 ascendió a teniente de fragata. Uno de sus últimos comandantes dice en su foja de servicios: «Tipo de oficial ideal para la Escuela Naval»⁹.

En 1944 solicitó la baja de la Marina, pero no fue posible concedérsela por haber decidido Argentina la ruptura de relaciones con el Eje Roma-Berlín-Tokio. En esta coyuntura, los trámites de baja fueron suspendidos.

Luego de otros destinos, desde el 8 de julio de 1945 hasta el 5 de octubre del mismo año, la superioridad lo seleccionó para formar parte de la Comisión Naval a los Estados Unidos de América con el fin de realizar un curso de meteorología en la Universidad Estatal de Chicago, cuando era teniente de fragata¹⁰.

El 1 de agosto de 1945 la rendición de Japón puso fin a la Segunda Guerra Mundial y posibilitó que Enrique reiterara formalmente el pedido de su baja en la Armada argentina¹¹. Desde Washington, escribió:

«Washington, 15 de agosto de 1945.

»Al señor Agregado Naval y Aeronáutico de la

»Embajada Argentina en los Estados Unidos de América.

»S/O.

»De mi mayor consideración:

»Me dirijo al Sr. Almirante a fin de solicitarle quiera tener a bien gestionar de la Superioridad que, de acuerdo con el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Armada (Decreto N°10700/45), se me conceda la baja de la misma (art. 18 inc.1).

⁷ Zanchetta, Alberto, «Enrique Shaw, un oficial singular», en *Boletín del Centro Naval (BCN)*, año 123 volumen CXXII, septiembre-diciembre 2004, Buenos Aires, p. 393.

⁸ Archivo de la Armada, Folio 03, 01828.

⁹ *Boletín del Centro Naval (BCN)*, p. 394.

¹⁰ *Boletín del Centro Naval (BCN)*, p. 395.

¹¹ Esta decisión fue recibida con satisfacción por la familia. En una carta que su suegro, Jorge Bunge, le escribió desde Buenos Aires, el 20 de septiembre de 1945, le decía: «Bien podrás imaginarte hasta que punto tu pedido de baja nos ha llenado de satisfacción. Tu padre y León están encantados... En cuanto a ti, imagino que estarás desconcertado ante el futuro. Por un lado, tu vocación por una marina limpia y sincera ha sido indiscutiblemente leal, pero por otro, esta carrera se ha ido desvirtuando en forma tal que ya no es la misma que soñabas» (AyBEES, caja núm. 28, 4).

»Las razones de esta medida son de carácter privado y tales que no me es posible detallar, pero ajenas del todo a la Marina, hacia la cual sigo conservando los mismos sentimientos de cariño que siempre le he profesado, por lo cual, además de las funciones obligatorias prescriptas por el artículo 105 de la LOA, me ofrezco para desempeñar toda otra, cualquiera sea su índole, en que en algún momento o circunstancia pudiera resultar útil.

»Dadas las circunstancias especiales actualmente existentes, me he apresurado a formular esta solicitud, aun antes de que jurídicamente cese el estado de guerra, a fin de que la superioridad disponga del tiempo necesario para que, si así lo considera conveniente, pueda enviar otro oficial para reemplazarme en los estudios de Meteorología que estaba proyectado que el suscripto cursara.

»Además deseo, muy especialmente, devolver al Estado, en la forma que sea más conveniente, el importe de todos los gastos efectuados con motivo de mi pase a esta Comisión Naval (pase, viático, diferencia entre el sueldo que me hubiera correspondido en pesos argentinos con respecto al que he recibido aquí, etc.), por haber sido tomada la decisión que motiva esta solicitud cuando el suscripto se halla en este país y ha recibido dichos emolumentos.

»Saludo al Sr. Almirante muy atentamente.

Enrique E. Shaw

Teniente de Fragata¹²».

Al evaluar su pedido de baja el contralmirante Alberto D. Brunet, jefe de la Comisión Naval, estimó que no debería accederse a su baja dadas las excelentes condiciones personales del teniente Shaw, considerando que tal vez el transcurso del tiempo le haría recapacitar sobre ese deber moral que parecía motivar esta decisión. De todos modos, el Ministerio de Marina concedió la baja con fecha de 9 de octubre de 1945¹³.

Siempre reconoció las enseñanzas que le dejó su paso por la Marina, que para él podrían resumirse en: el conocimiento y trato con las personas, la fortaleza para afrontar situaciones difíciles, el dominio de sí y una eficiente organización de medios. Buscó en la relación con la tripulación una manera de acercarse al pensamiento del obrero, esta fue una inquietud que se puso de manifiesto durante su paso por la Marina. Cuando era guardiamarina, había embarcado en un barco carguero para conocer por dentro la vida del asalariado¹⁴. Sin embargo, hasta los veinte años mantuvo su idea de dedicar-

¹² AyBEES, caja núm. 40, 1.

¹³ Archivo de la Armada, folios 52 y 67.

¹⁴ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 89.

se a la Marina como profesión. La promoción de los obreros fue el motivo para pedir la baja en 1945¹⁵.

Manifestó un fuerte empeño en aprender a obedecer y a mandar, sabiendo aprovechar las oportunidades, y valoró la organización de la Marina, donde encontró un personal con un espíritu particular, unido por un objetivo superior al individual, dispuesto a cumplir sin protestar los grandes y pequeños trabajos de a bordo.

En una clase sobre las cualidades necesarias en un comandante para lograr el triunfo, destacó el sentido común y la energía en la ejecución. Como funciones del comandante detalló las de «organizar, adiestrar y adoctrinar, administrar y abastecer, planear y ejecutar para lograr un conjunto que tenga forma, cohesión, pericia y confianza en sí mismo, sin olvidar el valor individual de cada uno»¹⁶. Durante su paso por la Marina hizo esfuerzos concretos por aprender a dirigir y a ser dirigido, y consideró que esta experiencia fue determinante en su desempeño posterior como empresario.

2. Matrimonio

Enrique Shaw y Cecilia Ana María Luisa Bunge y Fourvel se conocieron en 1936, aunque ya en 1935 se habían visto en una conferencia de Alejandro Bunge sobre la Nación Argentina¹⁷. Fueron presentados por Giselle Shaw en el casamiento de Elvirita Urquiza Anchorena. No obstante, el noviazgo comenzó en 1939, al embarcarse Enrique para su viaje de instrucción en el buque *La Argentina*.

Cecilia Bunge era hija del fundador de Pinamar, ciudad marítima en el sur de la provincia de Buenos Aires, el arquitecto y urbanista Jorge Bunge¹⁸.

¹⁵ AyBEES, caja núm. 152, 1.

¹⁶ AyBEES, caja núm. 136, 5.

¹⁷ Bunge, Cecilia y Sara Shaw de Critto, *Recuerdos*, Buenos Aires, 2006, p. 31.

¹⁸ Jorge Bunge nació en San Isidro, provincia de Buenos Aires, el 5 de marzo de 1893. El gobierno argentino lo becó para cursar sus estudios en Alemania. Una vez allí, ingresó en el Real Politécnico y unos años después obtuvo el título de ingeniero y arquitecto. Combinó adecuadamente su profesión de arquitecto con su interés por el urbanismo y por la ecología. De regreso a la Argentina, Bunge revalidó su título de arquitecto y se dedicó a su profesión y a la educación. Fue profesor de la cátedra de Historia del Arte en la Academia de Bellas Artes entre 1917 y 1929, a la vez que se desempeñó como profesor suplente de la misma materia en la Facultad de Filosofía y Letras. En esa época se casó con Cecilia Fourvel Rigolleau y, poco después del nacimiento de Cecilia, enviudó. Su labor como arquitecto dejó obras importantes en Buenos Aires, como las sedes del Automóvil Club Argentino, el Banco Francés y las Cristalerías Rigolleau. Pero su gran obra, que inmortalizaría su fama para las nuevas generaciones, fue el Plan Director, base del código urbanístico que ideó para Pinamar, ciudad ubicada a quinientos kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. No era un hombre de gran fortuna, aunque sí pertenecía a una familia destacada intelectualmente (Jaime, Juan Cruz y Sara Shaw de Critto, *Alejandro E. Shaw y su obra*, p. 162).

Tanto Enrique Shaw como Cecilia Bunge tenían en común su historia familiar, como dice la misma Cecilia: «Ambos huérfanos de madre, ambos producto de una sociedad extremadamente liberal»¹⁹.

Tras verse en pocas ocasiones, se comprometieron oficialmente el 5 de noviembre de 1942 y se casaron el 23 de octubre de 1943. De este matrimonio nacieron: Jorge Enrique María en 1944, Sara María en 1946, Cecilia María Lucía en 1947, Elsa María en 1949, Juan Miguel María en 1950, José María León en 1951, María Luisa en 1953, Isabel Teresa María en 1956 y Gabriel María en 1959²⁰.

En 1945 el matrimonio Shaw viajó a Estados Unidos, donde permanecieron hasta septiembre de 1946. Enrique fue enviado por la Marina a estudiar meteorología en la Universidad de Chicago. El 1 de agosto, al llegar a New York, se enteraron de la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Ante esta nueva circunstancia, volvió a pensar en dedicarse a la actividad empresarial y decidió aceptar el ofrecimiento que el tío materno de Cecilia, León Fourvel, le había hecho: ingresar en su importante fábrica argentina, las Cristalerías Rigolleau S. A., en la cual trabajaban unos tres mil cuatrocientos obreros.

En un primer momento, Enrique había dudado en aceptar tan buena proposición por sentirse atraído a emplearse en Norteamérica como obrero, para conocer más a fondo los problemas espirituales y económicos de los trabajadores. Pero en Chicago, el sacerdote norteamericano monseñor Reynold Hilldebrand, pastor de la iglesia del Sagrado Corazón en Hubbard Woods, con quien conversó acerca de su idea apostólica²¹, lo convenció de que su lugar no era vivir y trabajar con obreros, sino entre los empresarios, que el apostolado debía hacerlo en su propio ambiente, no entre el proletariado, que para trabajar por la promoción de la clase trabajadora, más le convenía hacerlo como patrón que como asalariado. Enrique acabó por comprender todas esas atinadas razones expuestas por monseñor Hilldebrand y aceptó la propuesta de León Fourvel²².

¹⁹ AyBEES, caja núm. 152, 2.

²⁰ Cfr. Libreta de Familia, Registro Civil de la Provincia de Buenos Aires (AyBEES, caja núm. 72, 2).

²¹ Monseñor Reynold Hillenbrand (1905-1979), sacerdote y educador, dedicado a la justicia social. Arzobispo de la arquidiócesis de Chicago. Conocido como uno de los más influyentes sacerdotes de Chicago, fue un pionero de la reforma litúrgica y del cambio social.

²² Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 89.

3. Trabajo y familia

Enrique Shaw creyó que la familia era el ámbito apropiado para educar a los hijos en las virtudes sociales y para asegurar el desarrollo de la persona humana; aunque fue consciente de que esta misión solo podía lograrse con el auxilio del Estado²³.

Su hija Sara recuerda: «Cuando volvía de su trabajo reconocíamos su llegada por su silbido, y era toda una fiesta ir a recibirlo. Alzaba a los chicos y los tiraba por el aire, y los llenaba a todos de besos, preguntándonos cómo nos había ido y cómo nos habíamos portado. Por la noche organizaba con nosotros batallas de almohadones en la oscuridad»²⁴. Estaba muy atento a la educación y al espíritu de colaboración²⁵.

Se sintió responsable de lograr la paz familiar, con la misma intensidad con que procuraría hacerlo en la patria o en la fábrica. «Al regresar a mi casa, para no retar demasiado a mis hijos por las cosas malas que han hecho, debo hacer una especie de recordación de lo bueno que ellos tienen. Y debo escucharlos con atención y comprenderlos con inteligencia.»²⁶ Dio a la confianza un valor capital en la educación de los hijos, al igual que en las relaciones laborales²⁷.

Su valoración de la institución familiar se traslució en la fábrica. Eleodoro Frers, que trabajó en las Cristalerías Rigolleau como gerente de ventas, recordaba que ponía cuidadosa consideración en todo lo que tuviera que ver con el personal y sus familias. Años después de la muerte de Shaw, declaró que en un momento en que estuvo preso por motivos políticos y presentó su renuncia a la empresa para librarla de toda responsabilidad, Shaw rompió la renuncia y ordenó el pago de los salarios completos como licencia por enfermedad²⁸. En ese momento se vivía en un clima falto de libertad política y de persecución.

Vivió la puntualidad para llegar a su trabajo y de regreso a su hogar, incluso en los períodos de vacaciones, cuando permanecía en Buenos Aires mientras su familia veraneaba en Pinamar²⁹.

Tenía su propio criterio sobre la educación. Durante su estadía en Corning, en el año 1946, tuvo ocasión de expresarlo en su conferencia «Education as a factor for international understanding», donde definió la educación

²³ AyBEES, caja núm. 87, 3.

²⁴ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 171.

²⁵ *Sistemática de Virtudes*, Testimonio S. 14, Buenos Aires, 2003.

²⁶ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 169.

²⁷ «Conseguir que los chicos me amen, tengan confianza» (AyBEES, caja núm. 121,5).

²⁸ *Sistemática de Virtudes*, Testimonio F. 8.

²⁹ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 170.

como un *training in values*: «Sin dejar de lado el amor por el propio país, la educación debe abrir la mirada del educando hasta que se dé cuenta que el amor al propio país incluye el amor y aprecio a los otros. No existe la posibilidad de aislarse y aún lo que suceda en los puntos más remotos de la tierra puede tener influencia en nuestras vidas. Por último la verdad ha de ser amada mientras está siendo estudiada. Unido al desarrollo intelectual debe estar el desarrollo de actitudes y apreciaciones»³⁰.

Una de sus preocupaciones fue fomentar la conformación de nuevos hogares. En 1960 declaró a la revista *La Familia Argentina* que uno de los motivos que en su opinión desalentaba o demoraba los casamientos era la falta de vivienda, y agregó que, más que soluciones técnicas, hacían falta soluciones de carácter financiero que estimulasen la inversión en viviendas³¹.

En su trabajo sobre la «*Ética del marketing y su proyección social*», publicado en el año 1961 con motivo del XIV Congreso del Instituto Argentino de Dirección de Empresas (IADE), hizo una valoración ética del gasto en publicidad, sobre los mensajes de venta y su irrupción dentro del ámbito familiar; también expuso que la fuerte unidad familiar tiene una proyección social benéfica aun en el campo económico y que podría verse debilitada por el mensaje publicitario, mediante la incitación, fuera de lugar, a lo sexual o el estímulo de compras o endeudamientos innecesarios³². Al final de esta exposición dijo que el *marketing* debía preservar y favorecer el desarrollo de la personalidad, la alegría de la familia y la paz social.

Conociendo sus raíces familiares y motivaciones y experiencias, sería importante abordar el conocimiento de aquellos pensadores o autores que influyeron en su formación humana y profesional.

³⁰ AyBEES, caja núm. 9, 4. Traducción propia.

³¹ AyBEES, caja núm. 2, 3.

³² AyBEES, caja núm. 2, 1.

Parte II
El pensamiento

Capítulo 4

Fuentes de inspiración

1. Pensadores cristianos

Hay tres pensadores de los que podemos decir con seguridad que influyeron en el pensamiento y en la acción de Enrique Shaw: José Cardijn, Léon Harmel y Federico Grote. Con el primero tuvo la oportunidad de estar en Buenos Aires y conversó con él sobre la creación de un movimiento patronal de inspiración cristiana que luego se concretó en la fundación de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (en adelante, ACDE); Shaw compartió los ideales del jocismo y recibió con alegría su nombramiento como miembro honorario del movimiento por su colaboración personal y económica¹. De Léon Harmel, además del ambiente de la fábrica, tomó el diseño de la ley de Asignaciones Familiares que desde la ACDE se impulsó como proyecto de ley; lo consideró un pionero de la aplicación de la doctrina social en el lugar de trabajo. En el epistolario con su tío Adolfo se ve que este lo animó en más de una ocasión a tomar inspiración de la Juventud Obrera Católica (en adelante, JOC), algo que Enrique hizo. Por último, la actuación del padre Grote en la defensa de una legislación a favor del obrero y en los medios, con el diario *El Pueblo*, no fue indiferente a Shaw².

José Cardijn

José Cardijn nació el 18 de noviembre de 1882 en una humilde familia obrera de Schaerbeek (Bélgica). Su padre era analfabeto y su madre, sirvienta. A los catorce años ingresó en el seminario menor de Malinas. La muerte prematura de su padre, a consecuencia del excesivo trabajo, terminó de decidir su vida: «Junto a su cadáver juró entregarse a la clase obrera»³.

En 1906 fue ordenado sacerdote por el cardenal Mercier. Tras una breve estancia en la Universidad de Lovaina y cinco años de profesorado en el seminario de Basse-Wavre, fue nombrado coadjutor de la parroquia Nuestra Señora de Laecken, en Bruselas.

La Primera Guerra Mundial paralizó su actividad. Más tarde, con la bendi-

¹ AyBEES, caja núm. 152, 2.

² Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 105.

³ Meert, J. y T. Malagón, *Cardijn*, Santiago de Chile, 1966.

ción de Pío XI y la aprobación oficial del episcopado belga, nació en 1925 la JOC, de la que Cardijn fue el primer consiliario general. El 22 de febrero de 1965 Pablo VI lo nombró cardenal.

La vida y obra de Cardijn estuvieron siempre guiadas por el problema cristiano de la juventud obrera y dedicó su larga vida a solucionarlo. Consideró que la revalorización del trabajo era indispensable para lograr mejorar la dignidad humana, presupuesto de la dignidad cristiana. Tras su ordenación sacerdotal, se dedicó con empeño a realizar obras sociales en la parroquia belga a la cual había sido destacado. Lo dominaba la idea de consagrar su vida entera a la conquista de los obreros para Cristo. Comprendía que si la mayoría de los jóvenes obreros caían en el ateísmo y en el vicio, se debía a que no encontraban a su alrededor cristianos que les tendieran fraternalmente la mano. Su ilusión era promover en todos los planos a los jóvenes trabajadores.

La JOC no tardó en extenderse más allá de las fronteras de Bélgica, y millares de obreros de muchas naciones fundaron y organizaron centros de estudio, periódicos especializados en su trabajo, cajas de ahorro, servicios de aprendizaje, y lugares de esparcimiento, descanso y vacaciones para ellos.

En Argentina, la JOC quedó fundada en el año 1938, pero solo en el año 1940 el movimiento jocista adquirió fuerza gracias al celo apostólico de dos sacerdotes: los presbíteros Agustín B. Elizalde y Enrique Rau⁴. En palabras del padre Rau: «El movimiento jocista significa la restauración, en las ideas, y en la vida, de la concepción cristiana del trabajo y de la profesión, concepción que, vivida, traerá como fruto la reincorporación de la clase asalariada a la comunidad social de la que ha sido prácticamente excluida por la concurrencia libre desatada por el liberalismo económico»⁵.

En 1941 se realizó en Ciudadela la primera Asamblea Diocesana Jocista, a la que concurrieron más de cinco mil jóvenes obreros. El obispo de Morón, monseñor Miguel Raspanti, señaló que el gran drama que dio origen al jocismo fue la total oposición en la vida de la inmensa masa de los jóvenes trabajadores, entre su destino interno y la realidad, muchas veces injusta y hasta vergonzosa, de su vida cotidiana⁶, siendo su finalidad esencial despertar en los jóvenes trabajadores una militancia sinceramente cristiana, pero proyectada y volcada en la acción obrera⁷.

⁴ Cfr. *Boletín de la Agencia Informativa Católica Argentina (AICA)*, núm. 2571, 29 de marzo de 2006.

⁵ Canónigo Enrique Rau, «Justicia Social y santidad. Una gran esperanza en el mundo obrero: la JOC», en *El Pueblo*, 28 de octubre de 1948.

⁶ Ciudadela y Morón son localidades de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

⁷ Cfr. Carta pastoral de monseñor Miguel Raspanti, obispo de Morón, sobre la JOC y otras instituciones relacionadas con la cuestión obrera.

Enrique Shaw participó en la asamblea jocista realizada con gran éxito en Avellaneda, el 10 de diciembre de 1944, y en la cual se recordó que S. S. Pío XI había dicho: «La JOC es una forma auténtica de Acción Católica, apropiada al tiempo de hoy y que ha consagrado sus cuidados y esfuerzos en favor de la clase obrera frecuentemente oprimida bajo el peso de la miseria y el engaño»⁸.

Léon Pierre Harmel

Nacido en 1829 en La Neuville-lés-Wasigny, Francia, y donde también falleció en 1915, Léon Harmel, hijo de padres franceses católicos, constituyó, durante toda su larga vida, el prototipo y el ejemplo del apóstol social-cristiano que Shaw tuvo muy en cuenta. Fue el promotor más decidido y decisivo de la obra social cristiana en Francia hasta el año de su fallecimiento.

Ante los excesos revolucionarios de 1848 contra los miembros del Antiguo Régimen, escribía a sus padres: «Si todos los ricos tuvieran el alma tan hermosa y compasiva como ustedes, no habríamos tenido estas horribles matanzas de las jornadas de junio. La sociedad no estaría afligida por el pauperismo, plaga espantosa que la roe. Y la organización del trabajo no sería un problema insoluble»⁹.

En su adolescencia, llevado por su serenidad y convicciones religiosas, pensó en entrar en el seminario de Reims para recibir la orden sagrada, pero llegado a su juventud se identificó con la misión de ser un apóstol en la usina de su padre, dedicado a la práctica de los postulados del catolicismo social. Se empeñó a fondo en humanizar la empresa. No fue empresario por ambición o gusto, sino por tradición familiar¹⁰. Su padre, Jacques-Joseph Harmel, había instalado en el año 1833 una hilandería en el valle de Warmeriville de la región boscosa de la Champaña. La hilandería recibió el nombre de Val-des-Bois (Valle de los Bosques), por el lugar en que se encontraba. En la usina de su padre, Léon Harmel, una vez concluidos sus estudios secundarios, comenzó a trabajar, hasta que a los veinticinco años de edad pasó a ser el jefe de esa usina. Su padre, sintiéndose enfermo y advirtiendo las excelentes cualidades de su hijo, lo puso al frente de ella. Trabajaban en la planta más de mil obreros.

Allí procuró instaurar el modelo de empresa cristiana: en 1841, el salario familiar; en 1842, la caja de ahorros; en 1846, la caja de socorro, administrada por obreros; cooperativas y economatos para mantener los precios baratos; escuelas de formación intelectual, profesional y espiritual; higiene, aire,

⁸ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 83.

⁹ Loza Macías, Manuel, *Cuatro hombres de empresa con sentido social*, México, p. 4.

¹⁰ *Ibidem*, p. 3.

luz en los talleres; y ayuda a la familia y a la vivienda familiar¹¹. Aun cuando los principios del catolicismo social no habían recibido todavía la aprobación explícita de la Santa Sede, Léon Harmel no dudó en convertirse en propagador de esos principios y de aplicarlos en su hilandería.

No quiso Harmel limitarse a ejercer un ardiente apostolado laico entre sus obreros, se propuso, también, influir en mejorar las condiciones espirituales y materiales de los trabajadores franceses empleados en otras empresas. Para ello entró en relación con la obra de los Círculos Católicos fundada por otro gran católico-social de Francia, el conde Albert de Mun, considerado uno de los pensadores que dieron origen al corporativismo, con quien colaboró en la formación doctrinal sobre temas económicos y sociales, buscando acercarse a los empresarios y motivarles a hacer más humanas sus empresas. Como fruto de este empeño, en 1887 ya existían unas cincuentas fábricas tan humanamente organizadas como la de Val-des-Bois¹².

El fin de los Círculos Católicos era que los obreros fuesen cristianos. La sociedad francesa sufría las consecuencias de los crímenes de la Comuna parisiense del año 1870, y era necesario devolver esa sociedad a Cristo. Sin desanimarse ante las dificultades que planteaba la Tercera República Francesa, en la que prevalecía un furioso anticlericalismo, De Mun y Harmel, hicieron causa común, no obstante pertenecer el primero a la nobleza, y el segundo a la burguesía francesa, y conjuntamente realizaron una obra de singularísimo mérito. De Mun diría de Harmel: «Es un hombre extraordinario, cuyo modesto exterior, aunado a su rústica sencillez, ocultan un alma de fuego, una sorprendentemente viva inteligencia y una indomable tenacidad».

En *La organización cristiana de la usina*, Harmel narró la obra realizada en su hilandería, y propició, con elocuencia, el derecho de asociación que los obreros de su época tenían negado, incluso si se trataba de mejorar las condiciones de trabajo. Vio necesario un cambio en las relaciones entre patronos y obreros. El obrero moderno, habiendo adquirido los derechos de ciudadano, no aceptaría en adelante un régimen de trabajo en que no se le permitiera discutir las condiciones de su trabajo. Advirtió que si, para defender las legítimas reivindicaciones de la masa obrera, los católicos no se ponían al frente de tales ambiciones, la religión católica perdería por completo la estima de las masas obreras trabajadoras¹³.

Convencido de que el catolicismo social convertiría a los obreros en buenos cristianos y lograría por medio de asociaciones y de una adecuada legislación laboral un gran mejoramiento de las condiciones de trabajo, Harmel declaró:

¹¹ Guitton, Georges, *Harmel*, París, 1927.

¹² Loza Macías, Manuel, *Cuatro hombres de empresa con sentido social*, p. 8.

¹³ Guitton, Georges, *León Harmel: un industrial apóstol*, Buenos Aires, 1947, p. 70.

«El mundo del trabajo cantará, al fin, la gloria de Dios que creó al hombre dándole inteligencia y genio, y se oirá entonces con placer el majestuoso balancear de las máquinas de vapor, el estridente ruido de las herramientas perfeccionadas y de la actividad de las usinas. El humo que se desprende de nuestras esbeltas chimeneas no aparecerá como una emanación infernal, y el cristiano podrá compararlas a las ondas móviles del humo que dejan escapar los incensarios de las iglesias, pues ese humo procedente de las chimeneas industriales ascenderá al cielo como homenaje del trabajo santificado»¹⁴.

A pesar de que su ardiente catolicismo lo llevó, ante todo, a preocuparse de la conversión religiosa de sus obreros, no escapó de ser tachado de socialista por la burguesía francesa. Pensando que la aprobación de la Santa Sede silenciaría la calumnia e incompreensión de sus compatriotas, Harmel viajó a Roma y se entrevistó varias veces con León XIII, que supo comprenderlo y apreciar sus ideas.

Estableció una sociedad corporativa con un consejo de fábrica, formado por el propietario y los obreros, consejos de taller y consejos de mujeres para aquellas cuestiones relacionadas con la particular modalidad de su trabajo.

Las principales mejoras introducidas en su establecimiento fueron la aplicación del salario familiar, el establecimiento de consejos de fábrica, la limitación de la jornada de trabajo para las mujeres, la determinación de colocar a los obreros viejos en trabajos fáciles, la creación de la caja de familia subvencionada por el industrial solamente, y la creación de barrios de obreros, donde se les entregaba a cada uno de ellos la vivienda en propiedad. También constituyeron innovaciones –sin intentar ser exhaustivos–: la jubilación por ancianidad, pensión familiar para las obreras jóvenes, cooperativas de panadería y agrícola, economía escolar para niños y niñas, ahorros, caja de familia y cajas de desempleo, socorro mutuo familiar, comisión de contrato colectivo, el consejo de fábrica que hacía posible que los obreros bien formados y elegidos por sus compañeros participaran en la gestión de la fábrica¹⁵.

Sus convicciones lo llevaron a sacrificar parte de su ganancia en aras de una mayor justicia para sus obreros, y este hombre, que pudo, como hacen muchos todavía hoy, expresar que le era imposible aplicar la doctrina de la Iglesia en las relaciones con sus obreros, por cuanto el régimen imperante se lo vedaba, ya que encarecía sus productos y de ese encarecimiento podría seguirse la ruina de su fábrica, prefirió cumplir íntegramente sus deberes de justicia. Evitó el lujo en todas las manifestaciones de su vida¹⁶. Cuanto daba

¹⁴ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 131.

¹⁵ Loza Macías, Manuel, *Cuatro hombres de empresa con sentido social*, p. 10.

¹⁶ *Ibidem*, p. 9.

de más, lo daba de su ganancia; y aplicando la doctrina de la Iglesia, hizo de ello su mejor mérito y su más preciado galardón.

Federico Grote

Enrique Shaw encontró un precursor de su preocupación por los obreros en el padre Grote. Federico Grote nació el 16 de julio de 1853 en Munster de Westfalia, Alemania. Ingresó a los diecisiete años en la Congregación de los Padres Redentoristas y se ordenó sacerdote el 8 de junio de 1878, a la edad de veinticinco años¹⁷. Pensaba que para evangelizar a los trabajadores era preciso tomar contacto, acercarlos, servirles, otorgarles formación y defenderles, para luego ir a la labor de su promoción personal y social. Quiso dar respuesta a la preocupación por la cuestión social, planteada por el papa León XIII en su encíclica *Rerum novarum*, trabajando para instaurar un programa de reforma social y de asistencia mutualista.

Llegó a Argentina en 1884. Al comienzo de su trabajo en este país, Grote y los redentoristas se dedicaron a la obra de predicar misiones en todo el territorio. Pero, advirtiendo el desamparo en que se encontraban los inmigrantes llegados en número creciente de hasta mil por día, y hacinados en el Hotel de Inmigrantes, decidió dedicarse a realizar un apostolado entre aquellos que, permaneciendo en Buenos Aires, se convertían en obreros de la gran ciudad. Los inmigrantes se vieron forzados a vivir en conventillos¹⁸, tenían bajos sueldos y largas jornadas laborales. Hasta el momento no se habían dictado leyes que protegieran su trabajo.

Grote había conocido en Alemania al gran precursor del catolicismo social: monseñor Emmanuel von Ketteler, obispo de Maguncia, y se propuso proteger a los obreros argentinos en su trabajo y, al mismo tiempo, librarlos de ser arrastrados por el odio que en sus espíritus destila el anarquismo. También fue consciente de que si los obreros mantenían su fe católica tradicional, se podría detener el avance del socialismo.

Para ello, resolvió fundar Círculos de Obreros en todo el país, destinados a reunir a los trabajadores. Como medios para atraerlos, los Círculos les

¹⁷ Cfr. Romero Carranza, Ambrosio, Alberto Rodríguez Varela y Eduardo Ventura, *Historia política y constitucional de la Argentina*, pp. 321-326.

¹⁸ «Conventillo» es una palabra que proviene del lunfardo: se trata de un tipo de vivienda urbana, también conocida como «inquilinato», donde cada cuarto es alquilado por una familia o por un grupo de hombres solos. Los servicios (comedor, baños) suelen ser comunes para todos los inquilinos. Muchas veces el conventillo representaba el uso tardío de casas residenciales o *petit hotel* en vecindarios que habían descendido de categoría social. Solían presentar malas condiciones sanitarias, fruto del hacinamiento. En general, estaban estructurados en galerías alrededor de uno o varios patios centrales. En Argentina fue el primer hogar de muchos inmigrantes recién llegados al país. En él habitaban gentes de todos los idiomas y nacionalidades, principalmente españoles, italianos, judíos y árabes.

proporcionaban subsidios a sus familias en caso de desempleo, enfermedad o fallecimiento. Además, constituyeron agencias de colocaciones, cajas de ahorros, y organizaban funciones teatrales y conciertos, proporcionándoles diversiones y reuniones familiares.

Al primer Círculo de Obreros que fundó Grote le dio el nombre de Círculo Central, aunque entonces era el único que existía. Abrió sus puertas el 2 de febrero de 1894, y tuvo su sede en una casa alquilada de la calle Callao y Juncal, en la ciudad de Buenos Aires. Muy pronto, desde el Círculo Central, Grote comenzó a difundir su obra en la ciudad capital y en las provincias del interior de la República mediante un periódico bise-manal titulado *La Defensa*, que brindaba información acerca de la marcha de su obra y aprovechaba para difundir la doctrina social católica. En el año 1900 fundó el periódico *El Pueblo*, que perduró hasta el año 1960, él mismo fue el director durante los primeros ocho meses, delegando luego el cargo en Isaac R. Pearson. Enrique Shaw colaboró con *El Pueblo* y procuró infundirle nueva vitalidad, pero las dificultades financieras le obligaron a cerrarlo en 1960.

El 27 de marzo de 1902 fundó la Liga Democrática Cristiana, con la cual intentó unir en un estrecho vínculo de compañerismo a todas las personas de buena voluntad que profesaran los principios social-cristianos y desearan estudiar y profundizar esos principios, y defenderlos y propagarlos. Puede considerársele el iniciador del catolicismo social en Argentina. Se organizaban conferencias, certámenes públicos sobre asuntos sociales, bibliotecas de obras sociales, cátedras de materias sociales, difusión entre la juventud del amor al estudio de la cuestión social, formación de corporaciones gremiales, promoción de la legislación protectora del trabajo, infusión de un nuevo espíritu de vida a los Círculos de Obreros; no obstante, los obreros no se sintieron representados en sus verdaderos intereses: salario y horario de trabajo, moralidad e higiene de las fábricas y descanso dominical, aunque lograron cumplir el objetivo de asistir al socorro mutuo basado en una acción mutualista.

2. Lecturas

La temática de sus lecturas refleja la variedad de sus intereses y permite entrever a un hombre de profundas inquietudes vitales e intelectuales. Su avidez por la lectura muestra a un joven que quería crecer, que quería aprender de las experiencias de quienes le precedieron: en el mundo de las ideas, en la historia, en la dirección de empresas, en la política, en la

guerra y en la paz, en el gobierno de las naciones, en el amor de amistad y esponsal. También dedicó mucho tiempo a las lecturas sobre su profesión de marino¹⁹.

Alternó la lectura culta con la información científica, y también con ensayos o novelas: «Además de estos libros claro está que leo otros, analizo revistas y conversaciones, etc... influencias que van más allá de las tapas de un cuaderno»²⁰.

Se puede conocer parte de esas lecturas por los resúmenes que anotó en cuadernos durante los años 1940 a 1947, así como por los brevísimos comentarios que aparecen dispersos en el diario que llevó entre 1940 y 1942. Sabemos, por recuerdos de familiares y amigos, que siguió leyendo durante toda su vida, en todos los minutos disponibles; si bien, por falta de tiempo, dejó de llevar los cuadernos, subrayaba en cambio y hacía anotaciones en los márgenes de sus libros.

El diario que llevó entre 1940 y 1942, mientras estuvo embarcado, permite sacar algunas conclusiones sobre sus hábitos de estudio.

En primer lugar, dedicaba a la lectura las largas horas de guardia, una vez terminadas sus tareas específicas, y cuando no tenía nada que hacer. Por ejemplo, el 6 de mayo de 1940 escribió: «Cumplí con mi deber, y bien, y en los ratos libres leía de a ratitos. [...] A las 5 horas que faltan mañana, casi las peores, en lugar de temerles, como sé que 3 de ellas las pasaré leyendo, no me importa en absoluto». El 26 de mayo, después de haber recibido órdenes de quedarse en el puente hasta que cambiara el rumbo del barco, –lo que sucedió casi cinco horas después–, anotó: «Como yo había llevado para leer, [...] no me importó». Leía mucho también durante sus horas libres, porque al estar embarcado no tenía en qué entretenerse. Lo que resulta excepcional es el aprovechamiento de esas horas perdidas, ya que se propuso un programa de «autoeducación» para complementar sus estudios de bachillerato, interrumpidos en tercer año del ciclo, y elaboró un plan de lecturas al que se adhirió con constancia.

El 29 de julio de 1940 advirtió que lo único que sentía del acortamiento de sus estudios era su escasez de conocimientos de Historia, carencia que procuró perseverantemente remediar. De otros temas, agregó: «Matemática, Física, Química, Higiene, Lógica, Francés, Anatomía, Psicología, Historia, Geología, los he leído a mi gusto». La enumeración genérica y el que no mencione títulos ni autores parecerían indicar que leyó los textos

¹⁹ «Buenos libros deben: interest, entertain, inform, build good taste, stimulate mental growth, inculcate fine ideals, teach right standards (protect and develop the child's most salved interests)» (AyBEES, caja núm. 140, c. 40).

²⁰ AyBEES, caja núm. 139, 15, c. 26.

escolares correspondientes, que pudo obtener fácilmente de su hermano mayor. Agrega: «Me faltaría tal vez Literatura Española»; lo cual no fue un simple comentario sino un auténtico propósito, como se comprueba por los escritores que incluyó después en sus cuadernos: Cervantes, Lope de Vega, Calderón de la Barca, Tirso de Molina, además de autores más modernos que seguramente le interesaron más como pensadores que como literatos: Balmes, Ramiro de Maeztu.

De literatura argentina consideraba que había leído «bastante», y su selección incluye el *Martín Fierro* de José Hernández, *Mis montañas* de Joaquín B. González, *Los que pasaban* de Paul Groussac –que le resultó tan difícil que se propuso releerlo consultando un diccionario, para ampliar su vocabulario y entender bien el significado–, *Roca* de Leopoldo Lugones, *Zogoibi* de Enrique Larreta y *El inglés de los güesos*, de Benito Lynch. Se interesó también por otros temas argentinos, como *La peculiaridad lingüística rioplatense* y *su sentido histórico* de Américo Castro, *La democratización agraria* de Marcos Agustín Oliva, *Equitación gaucha en la Pampa y en la Mesopotamia* de Justo P. Sáenz (h.), *Las boleadoras* de Mario A. López Osorno y *Voces y costumbres del campo argentino* de Pedro Inchauspe.

Aprovechando las oportunidades que le ofrecía estar a cargo de la biblioteca del acorazado *Rivadavia*, leyó íntegramente la colección de la *Revista de Publicaciones Navales*, e hizo en sus cuadernos el resumen de lo que le parecía importante.

La *Revista de Publicaciones Navales*, publicada cuatrimestralmente desde 1900 por el Servicio de Inteligencia Naval de la Armada Argentina, está dirigida al personal naval superior, y contiene artículos de interés profesional publicados en periódicos o revistas extranjeras y artículos de opinión del personal naval argentino.

El 6 de mayo de 1940 mencionó este tipo de lecturas en su diario: «Cada pequeña dificultad me hace aumentar el entusiasmo. Pienso mucho sobre la organización (buques, bases, etc.). El orden lógico que hay que seguir me hace mucho bien». El 18 de mayo continuaba leyendo las revistas «para mantenerse al día», y se sorprendía de la gran cantidad de artículos interesantes que en realidad «se basan casi sobre lo mismo». Su intención era «tomar conocimiento de los adelantos técnicos, y leer y meditar sobre el resto», para adquirir juntamente información y criterio. El 19 de mayo encontraba ya cada vez menos cosas novedosas. El 21 de mayo había terminado de leer y anotar los números de los últimos cinco años, y pensaba haberse puesto al día. Sin embargo, continuó leyendo, aunque «bastante rápido», porque «son pocos los artículos que tienen interés 10 años después». La información más antigua que menciona en el diario corresponde a los años 1925-1926, y

está fechada el 16 de junio. Es decir, en el lapso de cuarenta días había leído las revistas de los últimos quince años. No eran, ni mucho menos, sus únicas lecturas.

Es interesante su recuento del 16 de julio acerca de lo que llevaba leído en los últimos treinta días, y anotó: «Pocos, pero qué libros,

- | | |
|---|-----------|
| a) <i>The golden treasure of the world's wit and wisdom</i> | 550 págs. |
| b) <i>El arte de la guerra en el mar</i> | 450 págs. |
| c) <i>El arte del mando naval</i> | 200 págs. |
| d) <i>The rape of the masses</i> | 150 págs. |
| e) <i>Nelson</i> | 990 págs. |
| f) <i>Types of naval officers</i> | 220 págs. |
| g) <i>Las invasiones inglesas</i> | 440 págs. |

Cien páginas diarias sin contar las *Revistas de Publicaciones Navales* que me llevaron muchísimo tiempo durante los 10 días antes de salir a navegar».

Leía y repasaba con frecuencia los manuales técnicos de su profesión. El 16 de mayo, por ejemplo, leyó durante la guardia el *Manual de organización del buque* (acorazado *Rivadavia*); al día siguiente, *Señales*; el 3 de julio, *Artillería* («Me costaba al principio, a pesar de la disciplina de lectura que mantengo»); el 21 de julio seguía con *Artillería* («No es cuestión de olvidarse»). Las anotaciones del diario se interrumpen durante el período de licencia y, ya embarcado en el rastreador *Parker*, recomienzan. El 21 de agosto de 1940 pasó todo el día comparando *Manuales de maniobra* (argentino, inglés y norteamericano), con la idea de resumirlos, adaptarlos y redactar un «manual para oficiales». El 22 de agosto, por ser oficial encargado de buzos, consideró imprescindible repasar rápidamente el *Manual de buceo*, por sentirse responsable de la seguridad del personal a su cargo; el 1° de septiembre leyó el manual de *Seamanship* —que nombra en inglés, en lugar del castellano *Navegación*, de lo que podría inferirse que lo leía en ese idioma—; el 18 de septiembre, al comprobar que alguien había falseado parte de la información para hacer más sencillo el trabajo, anotó: «Cada vez me fío menos de los datos que me puedan dar verbalmente. [...] Voy al *Derrotero*, a las pautas escritas, y ahí tengo todas las informaciones»; el 3 de octubre pudo «estudiar a gusto» el *Manual de comunicaciones*, y agrega: «He visto el *Informe del Tiro* nuestro y se lo he pedido al 2° Comandante para revisarlo de cabo a rabo, así de paso práctico y aprendo». El 13 de octubre, a punto de emprender el regreso, escribió: «Durante las guardias ya no sé qué hacer. He leído bien los tres *Derroteros* de nuestras costas, repasado todo *Señales* y el *Manual de rastreo y minado*».

El diario contiene también referencias a libros de economía. El 2 de mayo estaba leyendo un libro de economía política: «Me interesa para poder ir entendiendo un montón de cosas». Lo terminó el 4 de mayo, aunque omitió «las operaciones de contabilidad cuando habla de moneda», con la satisfacción de que ya podía entender algunas definiciones básicas. El 5 de mayo comenzó con *Technological trends and nacional policy*, de Meade, que seguía leyendo el 28 de julio y que incluyó entre los libros que se llevó en su siguiente destino, el rastreador *Parker*. La lista completa que anotó en su diario es la siguiente:

«*Grandes almirantes* (Hurtado Larrain).
Historia de América (Pereyra)
Ensayos históricos (Mitre)
 Ética de la autoridad (Bertoni Flores)
Historia argentina (Levene)
Economic analysis and policy (Meade)
Disraeli (André Maurois)
El problema de los hijos (Zabala Sáenz)
Los que pasaban (Paul Groussac)
Vidas paralelas (Plutarco)
El príncipe (con comentarios de Napoleón, etc.)
Instrucción cívica (González Calderón)
Outline of great books
 Y unas cuantas cosas profesionales, etc., y *New Republics*
La rôtisserie de la reine Pédauque (Anatole France)»

Los títulos dan fe de los temas que le interesaban: historia americana y argentina; biografías de almirantes, estadistas y hombres destacados; se repiten también las colecciones de biografías y los resúmenes y antologías de libros, que le daban una cultura general y le permitían elegir los que realmente quería leer y tener una noción de los demás.

El 11 de julio describió así su método de lectura: «Leyendo cuidadosamente el *Arte de la guerra en el mar* (y marcándolo), releyendo rápidamente cada capítulo [...] para ver el orden de ideas y en su debido lugar, para ver si se me pasó algo. Y si no consigo hacer un resumen claro, hacerlo tantas veces como sea necesario. Y finalmente, ver las pautas marcadas en todo el libro y transcribir las [...] que interesan. ¡¡Qué buen modo de aprender!!». Termina con una aclaración reveladora: «Todo esto viene a que cuando estuve en el hospital el año pasado, leyendo el *Outline (of great books)*, leí al Dr. Johnson recomendando leer dos veces un libro bueno en lugar de dos libros».

A propósito de este libro, que menciona varias veces, escribió el 24 de septiembre: «Anoche terminé al fin el *Outline of great books*. Me llevó un año y doce días».

Le interesaba más conocer el carácter de los biografiados que los episodios históricos en que habían intervenido. El 10 de mayo, al terminar de leer las vidas de «seis almirantes, ingleses todos famosos, todos muy buenos, pero de carácter completamente distinto», se lamentó de no haber aprendido mucho sobre cualidades dignas de imitación, «pero en cambio me gusta enterarme de todo lo que sean hechos de hacer personal, o contestaciones entre almirantes, etc., por si se presenta el caso». El final de la frase parece delatar sus aspiraciones profesionales.

Al terminar este libro, *Types of naval officers*, empezó a leer la vida de Nelson escrita por el mismo autor (Mahan), con evidente respeto: «Creo estar ya maduro para leer una biografía de Nelson en que vea sus *traits of character*». El 24 de junio anota algunos de esos rasgos de carácter, sin agregar ningún comentario. Cuatro días después, acota que lo está leyendo rápidamente, porque «1º) no tiene comentarios que estimulen la acción mental propia, y 2º) las descripciones no me interesan, así como tampoco las pequeñas discusiones. Quisiera saber qué tal era Nelson como oficial subalterno, porque nada dice». Es decir, que Enrique Shaw, a los diecinueve años y recién recibido de guardiamarina, quería aprender de las virtudes del héroe, para llegar a ser como él. Observa con sorpresa que «su opinión de asuntos profesionales estuvo equivocada varias veces. Recién después, con experiencia y responsabilidad, empezó a pensar debidamente». Y concluye: «Lo que más busco [...] son citas o ejemplos concretos de cómo suprimió una rebelión, es decir cosas que puedan mejorarme de algún modo». El 29 de junio ya reconoce: «Nelson estuvo lejos de ser un genio de la magnitud de Napoleón. Estaba dotado de las grandes virtudes navales [...] y además [...] era inteligente [...], pero no tanto como uno se imagina». Su opinión bajó todavía un poco, y el 30 de junio escribió: «La biografía de Nelson al mostrarme que él era inculto, hasta escribía mal, pero que eran los valores intrínsecos de él los que valían, es causa directa de esta vuelta a pensar lógicamente en seguir mejorándome. [...] ¡Cuánto estoy aprendiendo, y no de cosas de Marina, sino de valores del hombre que, aunque más se muestran en una Marina en tiempo de guerra, sirven también para cualquier otro puesto...».

Las citas de su diario permiten seguir en parte su pensamiento, durante este período de autoeducación. De lo que escribió en sus cuadernos surge, en cambio, qué libros seleccionó por considerarlos especialmente útiles. Leyó autores clásicos cuyo pensamiento creyó necesario conocer, procuran-

do comprender sus ideas en su singularidad, no en lo que pudieran tener de común a muchos tiempos, lugares y gentes, sino en aquello más escondido y particular, propio de su época, región o persona, para sacar ejemplo y compararlo con su propia experiencia personal y que, en las circunstancias que le tocaban vivir, le permitiera apreciar mejor lo que esa realidad tenía de bueno o de malo, de pasajero o de permanente, dando seguridad y madurez al juicio.

Su inquietud intelectual le llevó a incursionar en gran variedad de géneros y temas: la historia no solo americana, sino europea, antigua, medieval y moderna, de autores argentinos, españoles e ingleses, que leía en su versión original o traducidos. Se desempeñó en la Marina mientras se desarrollaba la Segunda Guerra Mundial, lo que hizo inevitable que los temas de estrategia y de historia naval tuvieran gran interés para él, no obstante lo cual leyó libros de economía, ciencias políticas, filosofía, ensayos y sobre todo biografías.

De sus lecturas militares destacó la importancia y la fecundidad de la disciplina mental que permite evaluar las distintas alternativas posibles y acertar al seleccionar la más conveniente. Al referirse a las mismas, escribió: «He terminado de hacer un resumen de un libro sobre la Guerra. Sumamente interesante. ¿Para qué me servirá todo esto? Una vez que tenga una base bien organizada todas las demás consideraciones se caen de maduras. Pero tantos estudios militares ¿me servirán alguna vez? No sé, pero por lo menos la disciplina mental que uno adquiere es siempre útil y la costumbre de trabajar no es mala...».

Otra importante fuente de información acerca de sus lecturas son los cuadernos en donde anotaba resúmenes o citas de libros, evitando incluir sus comentarios personales. Dejó de escribir el diario en 1942 y continuó con los cuadernos hasta 1947, por lo que de la mayor parte desconocemos las consecuencias que sacó, que probablemente quedaron dispersas en sus libretitas, donde rara vez citaba la fuente de sus reflexiones. Así como los comentarios de su diario permiten conocer el método y la ocasión de sus lecturas, de lo que escribió en sus cuadernos surge en cambio qué libros seleccionó por considerarlos especialmente útiles.

Más adelante, comenzó a interesarse por otro tipo de libros y en diciembre de 1946, ya retirado de la Marina, varió completamente el tema de sus lecturas. Shaw escribió que desde su regreso de Estados Unidos en junio de ese año, sus lecturas podían clasificarse en tres categorías: bíblicas, sobre la democracia cristiana y sobre la doctrina social de la Iglesia: «Las primeras por ser palabra de Dios y las segundas para saber cómo obrar. En las primeras nos va el deseo y nos enseña la necesidad de obrar. En las segundas nos va

el cómo». Respecto a las revistas diré que sirven para estar al día y son para mejor interpretar lo que pasa en el mundo²¹.

Una vez decidido a ser dirigente de empresa, procuró aprender la estrategia del buen gobierno, los aspectos humanos de la empresa, la influencia de las políticas económicas particulares en la política internacional. Leyó con gran interés a Peter Drucker, a quien consideró uno de los precursores del desarrollo académico del *marketing*. Sin duda le atrajo esa doble caracterización de Drucker, como hombre de la dirección de empresas y como filósofo en la búsqueda de la satisfacción del intelecto, inquietud que le llevó a ocuparse de la sociedad, de la política y la cultura y manteniendo siempre la sencillez en su exposición.

Su formación y las ideas que influyeron en su espíritu y carácter tienen en gran parte su origen en las lecturas que realizó en sus distintos destinos navales, cuando decidió labrar su propio camino intelectual. Es interesante conocer la selección de libros que hizo y algunas de las reseñas que dejó escritas.

En el cuaderno número 3, comenzado en 1940, abundan los temas militares, algunos referentes a la Primera Guerra Mundial y otros a la historia argentina y sudamericana: Gral. Cordonnier, *La obediencia de los ejércitos*; mariscal Ferdinand Foch, *Precepts and judgements*; Wolfgang Wegener, *La estrategia naval en la guerra mundial*; Luis Langlois, *Influencia del poder naval en la historia de Chile de 1810 a 1910*; Jorge B. Crespo, *Brasil: Ejército y Marina*; sir Reginald Bacon, *The dover patrol*; Winston S. Churchill, *The world crisis, 1911-1918*; Aureliano G. Lares, *La Guerra del Paraguay*; Kenneth Edwards, *The munity at Invergordon*; Cap. Bernard Ackworth, *The navy and the next war*; George Cyrus Thorpe, *Pure logistics: the science of war preparation*; Ricardo Caillet Bois, *Influencia del poder naval en las guerras de emancipación sudamericanas*; Mariano de Vedia y Mitre, *La presidencia de Rivadavia*; Nicolás C. Accame, *Cannae y el modo de proceder de San Martín*; Frank Griffin, *I joined the Army*; Wilhelm Bauer, *The submersible*; Lloyd Hirst, *Coronel and after*; Otto Groos, *La doctrina de la guerra marítima*; Rory O'Connor, *Running a big ship on the commandments*; André Maurois, *Un arte de vivir*; Alfred de Vigny, *Servidumbre y grandeza militar*; almirante Derelmy, *La guerre sur mer*; René Davely, *L'esprit de la guerre navale*; Harrington Emerson, *Twelve principles of efficiency*²².

También de 1940 es el cuaderno número 6, donde hacen su aparición dos antologías: *The golden treasures of wit and wisdom of the world* y el *Outline*

²¹ AyBEES, caja núm. 141, 20, c 37.

²² AyBEES, caja núm. 135, 1, c. 3.

of great books, un tratado de literatura argentina, y *The rape of the masses*, estudio sobre la psicología de la propaganda política totalitaria de Sergei Chakotin, publicado en 1939. Ramón y Cajal, con sus *Reglas y consejos sobre investigación científica*, agrega variedad a la selección, que incluye a Juan Álvarez, *Estudio sobre las guerras civiles argentinas*; National Reserves Committee, *Technological trends and national policy*; Emilio Alonso Ciardo, *Literatura argentina*; S. Ramón y Cajal, *Reglas y consejos sobre investigación científica (los límites de la voluntad)*; Victorino de la Plaza, *Situación política, económica y constitucional argentina*; Alfred Thayer Mahan, *Types of naval officers*; Henrique, *No arms, no amour*; Bullocke, *Sailors rebellion*; Juan B. Terán, *José María Paz*; Holden A. Evans, *Our muscle bound navy*; Chakotin, *The rape of the masses*; contralmirante Di Giambachino, *El arte de la guerra en el mar*; Carlos Roberts, *Las invasiones inglesas del Río de la Plata y la influencia inglesa en la independencia y organización de los principios del Río de la Plata*; Lockridge, *The golden treasures of wit and wisdom of the world*; almirante Beny Scotch, *Forty years in the Royal Navy*; Ricardo Levene, *Historia argentina*; Dr. Armando Zabala Sáenz, *El problema de los hijos*; Carlos Pereyra, *Historia de América*; Juan A. González Calderón, *Instrucción cívica*; *Outline of great books*; Divulgaciones del Consejo Corporativo de Educación, Sanidad y Beneficencia de Cuba, *Militarismo*²³.

Al leer *Estudio sobre las guerras civiles argentinas* de Juan Álvarez, observó que la historia argentina tiende hacia la biografía porque las masas han seguido a sus caudillos como si se tratara de un médico que puede curar una enfermedad que no atinan ellos a curar por sí mismos.

De *José María Paz*, de Juan B. Terán, rescató la importancia y la fecundidad de la disciplina intelectual, que habilita para abordar y triunfar en las más variadas carreras de aplicación.

El *Arte del mando naval* del contralmirante Di Giambachino le ayudó a valorar las consecuencias de un buen manejo del personal, que si está mal dirigido no solamente deja de trabajar con eficiencia sino que influye negativamente en la organización. En las relaciones con los subordinados se habría de mantener siempre la actitud del que manda, sin ser por eso ajeno a las necesidades de la cordialidad o del cultivo de la alegría dentro de los límites apropiados, respetar a los oficiales como hombres, admirar sus cualidades como marinos y desear ser caballeros con ellos: considerar el mando como psicología aplicada. El estudio de la historia que refleja el modo en que otros, con diversa mentalidad y con diferentes medios, resolvieron sus problemas, bien o mal, es una gimnasia óptima para el cerebro.

²³ AyBEES, caja núm. 135, 2, c. 6.

De *Outline of great books* dijo: «Este libro que tan, tan bien me ha venido: 1) Para tener una idea de quienes fueron un montón de personajes que, en una cultura superficial sirve bastante, 2) lo más importante para tener una ideas de un montón de libros, ahorrándome el trabajo, de comprarle y leerlo rápidamente, de andar preguntando hasta encontrar uno que lo haya leído y esté en condiciones de aconsejarme. He encontrado tanto en verso, que también tiene hojas selectas, como en prosa, autores como W. E. H. Lecky que no conocía y que me ha interesado muchísimo. Además, 3) he aprendido mucho, pues todo lo he leído con interés ya sea las divagaciones y macanas sobre religión o filosofía que gracias a Dios no me hacían falta para dar un punto de vista más amplio».

Entre 1940 y 1941, sus lecturas, tal como refleja el cuaderno número 11, amplían aún más su alcance. Además de temas puntuales de interés como *La amistad angloargentina* o *El problema argentino de las carnes: su solución*, y de los acostumbrados temas históricos, políticos y militares, aparecen también la crítica histórica con Paul Groussac y las obras de literatura. Entre las reseñas del cuaderno número 11 se encuentran: Héctor R. Ratto, *Actividades marítimas en la Patagonia durante los siglos XVII y XVIII*; H. Doserres, *Bordejeando*; Bartolomé Mitre, *Ensayos históricos*; Dr. Francisco Pinedo, *La amistad angloargentina*; capellán Luis Bertoni Flores, *Ética de la autoridad o la moral del mando*; Paul Groussac, *Los que pasaban*; André Maurois, *Disraeli*; Anatole France, *La rôtisserie de la reine Pédauque*; Ronald Syme, *The roman revolution*; Hermann Rauschning, *The revolution of nihilism*; Ismael Bucich Escobar, *Historia de los presidentes argentinos*; Leopoldo Lugones, *Roca*; Rittenhouse, *La preparación del futuro comando*; Matías Sánchez Sorondo, *El espíritu militar*; Juan Perón, *Apuntes de Historia Militar*; Basil H. Liddell Hart, *Dynamic defense*; André Maurois, *Sentimientos y costumbres*; Alfredo de Tommaso, *El problema argentino de las carnes: su solución*; Lewis Mumford, *Faith for living*; Leverett Lyon y Victor Abramson, *Government and economic life*; Hendrik Van Loon, *The story of mankind*; Alberto Casal Castel, *Normas de vida*; General Debeney, *La guerra y los hombres: reflexiones sobre la guerra*; League Social Reconstruction Research Comitee, *Social planning for Canada*; Alejandro E. Bunge, *La nueva Argentina*; R. Kipling, *The seven seas*; Edmund Grosse, *Selections from A. C. Swinburne*²⁴.

Del libro del capellán Luis Bertoni Flores, *Ética de la autoridad o la moral del mando*, anotó la idea de que el amor se infunde a lo conocido, de ahí la necesidad de enseñar historia y geografía.

²⁴ AyBEES, caja. núm. 136, 6, c. 11.

Con respecto a *Apuntes de Historia Militar* de Juan Perón, se preguntó sobre la real posibilidad de una teoría de la guerra. Expuso la diferencia entre ciencia y teoría, siendo que el arte puede y debe tener una teoría, aunque sería un absurdo considerarlo una ciencia, como lo sería en el caso de la poesía, la pintura o la música. Sin embargo, el arte de la guerra, como los demás, debía tener su teoría. Al hablar de las virtudes morales, de las capacidades intelectuales y de las cualidades físicas y materiales que podrían dar garantías del futuro conductor, mencionó que habría de poseer un acabado concepto del arte militar, un conocimiento profundo de la teoría de la guerra, ser capaz de crear y tomar decisiones inspiradas en el más lógico racionalismo y poseer por sobre todas las cosas un espíritu fuerte y bien templado para poder aplicar sus concepciones, perseverar en ellas hasta el éxito o adaptarse a nuevos acontecimientos. La conducción estratégica habría de dividirse en tres períodos: el de la resolución, el de la creación y el de la ejecución. En la estrategia de aniquilamiento, el conductor habría de tener más capacidad y un temple especial, siendo la fe en sí mismo indispensable y fruto del trabajo personal y del sacrificio de su vida por un ideal superior. Como sucedió con San Martín, que fue grande por ser un absoluto servidor de una causa, por la que lo sacrificó todo; esta abnegación le haría grande ante los demás y ante sí mismo, y lo mismo habría de encontrarse en cualquier otra vida.

De *Informe sobre modificaciones a la Marina*, tomó la idea de combatir la manía de reglamentarlo todo: se han de formar hombres, fijar normas y doctrinas fundamentales; hacer trabajar y sobre todo dirigir y coordinar el trabajo, ese es el camino, y debe ser el mecanismo de la buena organización.

Encontró apasionante *La nueva Argentina* de Alejandro F. Bunge y seleccionó algunas proposiciones concretas como la de disminuir el número de elecciones, en tiempo al menos, el fenómeno de la decadencia de la raza blanca y algunas conclusiones sobre migraciones y población.

Se encuentran más novedades en el cuaderno número 14, escrito a continuación del anterior, entre febrero y junio de 1941. Entre los temas militares toma protagonismo la aviación, aparece también el interés por la mujer. Contiene: James Meade, *An introduction to economic analysis and policy*; Emil Ludwig, *La sabiduría de Goethe*; William Shakespeare, *Hamlet*; Stuart Chase, *Idle money, idle men*; lord Thomas Cochrane, *Memorias*; Ricardo Rojas, *El Santo de la Espada* (Vida del Gral. José de San Martín); *Revista Fortune* (número dedicado a la aviación); Bertrand Russell, *Vieja y nueva moral sexual*; Cicely Hamilton, *The englishwoman*; Héctor Trevisan y José Sinland, *Historia de la civilización*; Camille Rougeron, *Las enseñanzas aéreas de la guerra de España*; Camille Rougeron, *El avión de bombardeo*; Alejandro

Ruiz Guiñazú, *La Argentina ante sí misma*; Jacques Maritain, *A travers le desastre*; Bertrand Russell, *Power. A new social analysis*; Cap. Ackworth, *The navy of the next war*; Cap. Bernard Ackworth, *Navies of today and tomorrow*; Proceedings of the Academy of Political Science, *The defense of the United States*; José Hernández, *Martín Fierro*; Jorge Hernández Pradel, *Un nuevo orden social*; Ortega y Gasset, *Estudios sobre el amor*; cardenal Jean Verdier, *La crisis de la conciencia*; Arturo Schopenhauer, *El amor, las mujeres y la muerte*; Winston S. Churchill, *Great contemporaries*; Jacques Maritain, *Religión y cultura*²⁵.

En *La sabiduría de Goethe*, de Emil Ludwig, encontró lo que le interesaba, la sabiduría de vida. Le llamó la atención que Goethe hubiera escrito la mayor parte de sus citas después de cumplidos los sesenta años: «Toda oposición termina en la negación y la negación no es nada y ¿qué se gana con llamar malo a lo malo? Puedo, en cambio, causar mucho daño si llamo malo a lo bueno. Quien quiera hacer bien, no debe nunca censurar ni hacer caso de la equivocación, sino que debe hacer más que lo justo. Porque lo esencial no es destruir, sino construir algo que llene a la humanidad de verdadera satisfacción».

Leyó *Hamlet* con cierta curiosidad sobre el éxito de su autor, William Shakespeare, y comentó que «ahora entiendo el por qué de su fama».

Aunque consideró que *Historia de la civilización* era de lectura aburrida, le pareció interesante por la sucesión de hechos históricos. Al leerlo cuidadosamente encontró algunas observaciones de valor, tal como que el hombre se olvida de las experiencias de otras generaciones, la idea de que la cultura está asociada a las inquietudes espirituales. Tomó nota de los cánones de la educación griega: hacer del hombre un hábil orador, un diestro guerrero, y saber cantar y tocar la lira. Le llamó también la atención la libertad política de Grecia y la corrupción de los funcionarios de Esparta; el mayor desarrollo de la literatura romana en la época en que comienza la corrupción de las costumbres y las transformaciones políticas que convierten la República en Imperio, son algunas de sus observaciones.

En 1941 leyó *La crisis de la conciencia*, del cardenal Jean Verdier, antecesor del cardenal Suhard como arzobispo de París²⁶. Este libro influyó notablemente en el rumbo de su vida. De su lectura surge un gran paralelismo con los ideales que marcaron su vida de empresario, la necesidad de conocer la doctrina social de la Iglesia, su condena al comunismo, la defensa de la familia, el patriotismo.

²⁵ AyBEES, caja núm. 137, 8, c. 14.

²⁶ AyBEES, caja núm. 137, 8.

En el capítulo segundo de su libro, el cardenal Verdier señaló que el problema social, dígame lo que se quiera, fue más propiamente un problema humanitario que un problema económico, lo que hacía necesario recordar al mundo las enseñanzas específicamente sociales de la Iglesia. Esto llamó la atención de Enrique Shaw: «Ya se trate de los derechos y de los deberes del individuo, de la familia, de la ciudad, de los pueblos en sus relaciones mutuas. Ya se trate del trabajo humano, de su bondad, de sus fines ideales, de sus frutos, de su equitativo reparto. Ya se agite el tema de la colaboración armoniosa entre capital, la dirección y el trabajo, esos tres artistas de la prosperidad. Ya se trate con mayor profundidad aún de la justa posesión de los bienes, de sus límites y de sus deberes, la Iglesia posee una enseñanza admirable, demasiado desconocida por desgracia. Resalta la enseñanza de la Iglesia en el concepto cristiano de la personalidad humana, la primacía del individuo»²⁷. En su diario anotó el 7 de julio de 1941: «Las ideas que tenía sobre mi porvenir han sufrido una modificación en su espíritu por causas de índole religiosa y ahora sí creo que se van a cumplir».

Los comentarios sobre las *Vidas paralelas* de Plutarco ocupan todo el cuaderno número 15. Lo fechó el 16 de junio de 1941, «en navegación por El Rincón», aunque probablemente lo estaba leyendo desde tiempo atrás, ya que existe un comentario en su diario fechado el 28 de julio de 1940: «De golpe me sorprende de verme a bordo, en lugar de en una discusión entre dos héroes griegos...». Dedicó un párrafo a cada uno de estos personajes: Alejandro, Julio César, Agesilao, Pompeyo, Lisandro, Sila, Filopemen, Flaminio, Pirro, Cayo Mario, Cimón, Lúculo, Nicias, Craso, Sertorio, Eumenes, Teseo, Rómulo, Licurgo, Numa Pompilio, Solón, Públicola, Temístocles, Camilo, Pericles, Fabio Máximo, Alcibíades, Coriolano, Timoleón, Emilio Paulo, Pelópidas, Marcelo, Aristides, Catón, Demóstenes, Cicerón, Foción, Catón el Joven, Agis, Cleómenes, Tiberio Graco, Cayo Graco, Demetrio, Antonio, Dión, Bruto, Arato, Artajerjes, Otón, Galba²⁸.

Se detiene en *Vidas Paralelas* y dedica un párrafo a cada uno de los personajes.

El cuaderno número 16, comenzado el 29 de junio de 1941, llama la atención por incluir muy pocos temas militares, salvo los contenidos en las biografías de Napoleón y de Lyautey. Pueden citarse: Raúl Scalabrini Ortiz, *Política británica en el Río de la Plata*; Enrique Larreta, *La gloria de don Ramiro*; Anatole France, *La isla de los pingüinos*; André Maurois, *Marshall Lyautey*; Honoré de Balzac, *Memories de deux jeunes mariées*; Severo Ca-

²⁷ Cardenal Verdier, *La crisis de la conciencia*, Chile, 1938, p. 26.

²⁸ AyBEES, caja núm. 137, 8, c. 15.

talina, *La mujer*; Mariano de Vedia, *Roca*; Franz Borkenau, *Modern sociologists: Pareto*; H. A. L. Fischer, *A history of Europe*; Emil Ludwig, *Napoleón*; F. Palacin, *El arte de amar y ser amado*; John Alfred Spender, *The government of mankind*²⁹.

En *La mujer*, de Severo Catalina, encontró temas de interés, tal como que las leyes son hechas por los hombres y que las mujeres hacen las costumbres, o la idea de que un país no puede ser feliz si no lo son sus mujeres. Le pareció un libro agradable, de rápida lectura.

De *Napoleón* de Emil Ludwig rescató la idea de que la imaginación gobierna el mundo, pero los cañones son el instrumento utilizado por la imaginación para llevar a cabo los propósitos. El soldado debería de considerar a su jefe como más instruido y juicioso que él: ese título le inspiraría respeto. Habría de tener tanta firmeza que todos le obedecieran. Describió que la verdadera política es un cálculo de las combinaciones y las probabilidades.

Sus siguientes anotaciones comienzan en el fondeadero de Mar del Plata el 2 de octubre de 1941 y componen el cuaderno **número 17**: Ortega y Gasset, *La rebelión de las masas*; André Maurois, *El instinto de la felicidad* y *Climas*; Santiago Ramón y Cajal, *Charlas de café*; Lisandro de la Torre, *Las dos campañas presidenciales*; Alexis Carrel, *La incógnita del hombre*³⁰.

De *La rebelión de las masas* de Ortega y Gasset tomó algunos conceptos, como que el verdadero tesoro del hombre es la memoria de sus errores, que lo más alto que se ha inventado es el sentido histórico, que las virtudes de un pueblo, como las de un hombre, van montadas y en cierta manera consolidadas sobre sus defectos y limitaciones, que la auténtica plenitud vital no consiste en la satisfacción, en el logro, en la arribada, sino que –como ya decía Cervantes– el camino es mejor que la posada. Gasset definió al hombre-masa como aquel que ve al Estado, lo admira, sabe que «está ahí», asegurando su vida, pero que no tiene conciencia de que es una creación humana inventada por ciertos hombres y sostenida por ciertas virtudes y supuestos que hubo ayer en los hombres y que puede evaporarse mañana. El hombre-masa ve en el Estado un poder anónimo y, como él se siente a sí mismo como anónimo –vulgo–, cree que el Estado es cosa suya.

Un mes y medio después las notas recogidas en el cuaderno número 18 delatan renovadas inquietudes literarias: Octavio Feuillet, Benito Lynch, Charles Dickens, Honoré de Balzac. Además, John Morley, *Edmund Burke*; *Poema del Cid*; Jacques Bainville, *Los dictadores*; Bertrand Russell, *La conquista de la felicidad*; Molière, *La escuela de los maridos* y *El burgués gen-*

²⁹ AyBEES, caja núm. 137, 9, c. 16.

³⁰ AyBEES, caja núm. 137, 10, c. 17.

tilhombre; Arturo Cancela, *El cocobacilo de Herrlin*; Octavio Feuillet, *Una boda en el gran mundo*; Publicaciones del Instituto de Investigaciones Históricas Juan Manuel de Rosas; Benito Lynch, *Los caranchos de la Florida*; Daff Cooper, *Talleyrand*; Octavio R. Amadeo, *Vidas argentinas*; A. Huxley, *Contrapunto*; Charles Dickens, *David Copperfield*; José C. Astolfi y Raúl C. Migone, *Historia argentina siglo XIX*; E. Brontë, *Wuthering heights*; Honoré de Balzac, *La femme de trente ans*; Paul Groussac, *Los que pasaban*; Luis Roque Gronda, *Manuel Belgrano: una vida ejemplar*; G. D. H. Cole, *Practical economics or studies in economic planning*³¹.

Tomó algunos cuestionamientos de *La incógnita del hombre* de Alexis Carrel: como para qué aumentar el confort, el bienestar, el lujo, la belleza, la magnitud y complicación de nuestra civilización, si ya nos sentimos incapaces para dirigirla. Es imposible para los hijos comprender a los padres. Las mujeres deben desarrollar sus actividades en la dirección de su propia naturaleza, sin imitar a los hombres. Su misión –el progreso de la civilización– es quizá superior a la de los hombres. No deben abandonarla. Observa que la resistencia a la fatiga y a la inquietud parece haber disminuido. La gente se abate con facilidad. Los individuos acostumbrados a los ejercicios corporales naturales, a las fatigas y a las inclemencias del tiempo, como lo fueron sus padres, son capaces de esfuerzos más duros y más prolongados que nuestros atletas. Sabemos que los productos de la educación moderna necesitan mucho sueño, buena alimentación y costumbres ordenadas: su sistema nervioso es delicado. Parece que la misma inteligencia retrocede cuando el carácter se debilita. Los hombres modernos necesitan por encima de todo el equilibrio mental, estabilidad nerviosa, juicio recto, audacia, valor moral, resistencia a la enfermedad, al trabajo y las penas. ¿Cuál será el verdadero progreso realizado cuando los aviones nos lleven de Nueva York a Europa o China en pocas horas? ¿Es verdaderamente necesario aumentar incesantemente la producción para que los hombres deban consumir cantidades cada vez mayores de cosas inútiles? Todo individuo pone su sello en su ambiente (su casa, su familia y sus amigos). Vive como rodeado de sí mismo. El sentido moral es más importante que la inteligencia. Cuando desaparece de una nación, toda la estructura social comienza lentamente a derrumbarse. Al igual que la inteligencia, el sentido moral (escoger el bien del mal, librarse del egoísmo y la maldad, sentir el dolor ajeno) puede ser desarrollado por la educación, la disciplina y la fuerza de la voluntad. La vulgaridad y la melancolía de nuestra civilización se deben –por lo menos en parte– a la supresión de las más simples formas de placer estético en nuestra vida diaria. La belleza es

³¹ AyBEES, caja núm. 137, 10, c. 18.

una fuente inagotable de felicidad para aquellos que descubren su morada. Se oculta por doquier. El sentido de la belleza no se desarrolla espontáneamente. El supremo fin de la educación debe ser el desarrollo del sentido moral y del juicio, porque dan equilibrio al individuo. Estas actividades se bastan a sí mismas. No necesitan estar asociadas a una gran inteligencia para dar al hombre una aptitud para la felicidad. Aun en la élite de la población, la conciencia carece a menudo de armonía y de fuerza. El hombre está formado tanto por la meditación como por la acción. El desarrollo de la personalidad humana es el supremo fin de la civilización. Reaccionamos contra la pobreza, las preocupaciones y las penas trabajando y luchando. Podemos soportar la tiranía, la revolución y la guerra. Pero somos incapaces de luchar con éxito contra la miseria o la prosperidad. Claro es que todavía hay familias que, a pesar de haber tenido dinero y poder durante siglos, han conservado su fuerza. Pero en tiempos pasados, el poder y el dinero se derivaban de la propiedad de la tierra. Poseer la tierra requería lucha, capacidad administrativa, dirección. Este esfuerzo indispensable evitaba la degeneración. Hoy en día la riqueza no lleva consigo ninguna responsabilidad hacia la comunidad. La irresponsabilidad, aun faltando la riqueza, es dañina. La inteligencia es casi inútil a quien no posee nada más. El intelectual puro es un ser humano incompleto porque es incapaz de penetrar en el mundo que comprende. La capacidad de percibir las relaciones entre los fenómenos permanece estéril si no se asocia con otras actividades como el sentido moral, la afectividad, la fuerza de la voluntad, el juicio, la imaginación y alguna fuerza orgánica. No puede ser utilizada sino a costa de un esfuerzo. Si falta la concentración, la inteligencia es estéril.

El cuaderno número 19 lo escribe entre el 27 de marzo de 1942 y el 19 de abril de 1943 y su contenido es muy amplio: John Maynard Keynes, *The means to prosperity*; Harold Laski, *An introduction to politics*; Augusto García Trelles, *San Martín en España*; Ángel Gaona, *Psicoanálisis de los sueños*; Platón, *Diálogos*; Bernard Shaw, *The intelligent woman's guide to socialism, capitalism, sovietism and fascism*; Rolando Hume, *Economía radical pura*; Charles Seignobos, *The rise of european civilization*; J. P. Mayer, *Trayectoria del pensamiento político*; Alain (Émile Chartier), *Dialogues sur le commandement* y *Avec Balzac*; cardenal D. J. Mercier, *Los deberes de la vida conyugal*; Edgar Allan Poe, *Histories extraordinaries*; *Máximas de san Francisco de Sales*; Pío XI, encíclica *Casti Connubii*³².

Consideró muy agradable *The means to prosperity* de John Maynard Keynes: «Treinta páginas bien escritas y bien impresas que tratan, y resuelven,

³² AyBEES, caja núm. 138, 11, c. 19.

en su parte económica, un problema importantísimo. Debe ser un hombre inteligente que quisiera conocer»³³.

Le pareció que los *Diálogos* de Platón, a una persona de su edad, no le aportaban nada nuevo, ni tenían un significado especial: «Ahora si tuviera prejuicios, aprendería que, intelectualmente, lógicamente, todo se puede debatir y que a nada se puede llegar. Gracias a Dios hace tiempo ya que me he convencido de ello, (basta interpretar nuestros instintos, sanamente, sin introspecciones excesivas ni prejuicios incultos). La misma conclusión de Fedón, al llamar a Sócrates “el más sabio y más justo de los hombres”, prueba lo que quiero decir, pues para llegar a ese resultado, sabio (vivir según las leyes de la naturaleza) y justo, no hacen falta discusiones intelectuales, aunque demuestren claramente el genio de quien las compuso. Yo estoy más de acuerdo con Aristóteles que con Platón (aunque sean dos puntos de vista irreconciliables entre sí)»³⁴.

Leyó con gran interés *Trayectoria del pensamiento político* de J. P. Mayer. Le pareció que el dato más relevante de este libro era que lo que importa en los seres humanos no es su raza, color, nacionalidad o credo, sino el hecho de que son humanos, siendo que las instituciones son para los hombres y no los hombres para las instituciones. Tomó de Platón que solo el conocimiento claro de la virtud asegura una conducta buena y justa y se pregunta si no será este el fundamento de la educación de las masas.

En el cuaderno número 21, del año 1942, la literatura, la economía y la política son temas centrales: William Hazlitt, *Characters of Shakespeare's plays*; Descartes, *Discurso del método y Meditaciones metafísicas*; Annals of the American Academy of Political and Social Science, *Social problems and policies in Sweden*; Joseph E. Davies, *Misión en Moscú*; Charles E. Merriam, *Prólogo a la ciencia política*; Miguel de Cervantes Saavedra, *Don Quijote de la Mancha*; Hilaire Belloc, *La crisis de nuestra civilización*; Harold Macmillan, *The middle way*; Aldous Huxley, *Grey eminence*; Rudolf Rocker, *Nacionalismo y cultura*; «L'État moderne», tomo X de la *Encyclopédie Française*; Lewis Mumford, *Technics and civilization*; Alfred Thayer Mahan, *Types of naval officers*; Edgardo von Schroeders, *El delegado de gobierno y el motín de la escuadra*; John Greville Bullock, *Sailors rebellion*; *Petite anthologie des poètes français*; Latin America Economic Institute, *Economic ideas of Gertulio Vargas*; Etienne Rey, *Máximas morales e inmortales*; Lamelot Hogben, *Science for the citizen*; Jerome K. Jerome, *Three men in a boat*³⁵.

Resumió *Characters of Shakespeare's plays* de William Hazlitt escribiendo

³³ AyBEES, caja núm. 138, 11, c. 19.

³⁴ AyBEES, caja núm. 138, 11, c. 19.

³⁵ AyBEES, caja núm. 138, 12, c. 21.

do que preferiría vivir la vida antes que leer cómo otros la vivieron, aunque luego reconocería que la lectura de esto último podría enriquecer la propia.

Una mención especial merece *La crisis de nuestra civilización* de Hilaire Belloc. Según Enrique Shaw, es uno de los libros que más le habrían influenciado. Aunque reconoció que las ideas ya las tenía, en esta obra las encontró unidas, relacionadas unas con otras, apoyadas por un autor como Hilaire Belloc y todo muy bien escrito. Algunos conceptos le impactaron de modo especial, por ejemplo que la cristiandad salvó al Imperio romano, el vigor que dio a la historia la mezcla de sangre durante dos o tres generaciones, el fundamental concepto de que la gente prefiere un sueldo a las responsabilidades de la propiedad. Tomó del autor la idea de reformarnos para cosechar los frutos que la cultura católica produjo mediante: «(1) una amplia distribución de la propiedad privada, (2) restringiendo el monopolio y doblegando el poder del dinero y (3) el restablecimiento de aquellas organizaciones y principios que sustentan el concepto de la cooperación (y la estricta restricción de la usura y de la competencia). Estas condiciones fruto de la Iglesia católica no podrían crearse ni mantenerse en una atmósfera desprovista de la filosofía católica»³⁶.

En el cuaderno número 24, que escribió entre los años 1942 y 1943, incluyó reseñas y reflexiones sobre libros religiosos: Julio Meinvielle, *Los tres pueblos bíblicos en su lucha por la dominación del mundo, Hacia la cristiandad y Concepción católica de la economía*; José Hill, S.J., *Los problemas de la Acción Católica*; Ernesto Segura, *El cuerpo místico y la humanidad contemporánea*; Julio Meinvielle, *Concepción católica de la política*; cardenal Mercier, *La vida conyugal*; Lallement, *Principios católicos de Acción Cívica*; León XIII, encíclicas *Quod Apostolici muneris*, *Diuturnum illud*, *Libertas* y *Graves de Communi Re*; *La Iglesia católica y el orden social*, documento de la Iglesia de los EEUU del 27 de febrero de 1940; *Temas de eugenesia*³⁷.

Shaw consideró que eran libros que dejan un sedimento grande y religioso, imposible de resumir, por lo tanto solo «habría de anotar ideas sueltas, sin que razón orgánica alguna rija su elección». Leyó lo que consideró que un seglar debería saber de derecho canónico, numerosas encíclicas y comentarios sobre las mismas, revistas, catálogos, episodios de la vida de los santos, historia de la Iglesia: «Que no valen la pena detallar uno a uno, por más que todos –espero– contribuyen, ayudan, a perfeccionarse»³⁸.

En el cuaderno número 26 no hay constancia de los años en que fue escrito, pero incluye el ensayo, la biografía y la lírica; por supuesto, no faltó la historia con Liddlel Hart. David Cecil, *The young Melbourne*; Gilbert K.

³⁶ AyBEES, caja núm. 138, 12, c. 21.

³⁷ AyBEES, caja núm. 138, 13, c. 24.

³⁸ AyBEES, caja núm. 139, 16, c. 28.

Chesterton, *El candor del Padre Brown*; Charles Baudelaire, *Petits poèmes en prose. Les paradis artificiels*; Ernst Robert Curtius, *Marcel Proust y Paul Valéry*; Joaquín V. González, *Mis montañas*; Lin Yutang, *The importance of living*; Maurice Maeterlinck, *La vida de las abejas*; Max Weber, *Battle for the world*; T. E. Lawrence, *The seven pillars of wisdom*; Basil Henry Liddell Hart, *Lawrence*; Edward Hesketh Pearson, *The Smith of Smiths*; Domingo Faustino Sarmiento, *Facundo*; Américo Castro, *La peculiaridad lingüística rioplatense y su sentido histórico*; Lin Yutang, *The wisdom of Confucius*; Enrique Larreta, *Zogoibi*; Antoine de Saint-Exupéry, *Pilote de guerre*; Julio Meinvielle, *Un juicio católico sobre los problemas nuevos de la política*; Basil Henry Liddell Hart, *Foch, the man of Orleans*; Fritz Jules Roeth Lisberger, *Management and morale*; Marcus Aurelius, *Meditations*; John Buchan, *Augustus*; Bernard Shaw, *Cándida*; V. Cohen Lasen, *El arte de la conducción: 25 biografías de conductores de todos los tiempos*; Hilaire Belloc, *Europa y la fe*; SOFINA (Société de Transport's et d'Enterprise Industrielles), *Las consecuencias económicas de la política fiscal*; Justo P. Saenz (h.), *Equitación gaucha en la Pampa y en la Mesopotamia*; Georgette Leblanc, *Morceaux choisis de Maurice Maeterlinck*; Ramiro de Maeztu, *Defensa de la Hispanidad*; C.J. Phillips Glass: *the miracle maker*; Antonio Ferro, *Oliveira Salazar*; Benito Lynch, *El inglés de los güesos*; Pascal, *Pensées*; Federico Schiller, *De la gracia y la dignidad*; Mario A. López Osornio, *Las boleadoras*; Guillermo E. Hudson, *Antología*; Maurice Maeterlinck, *Wisdom and destiny*; Nicolás Maquiavelo, *El príncipe* (comentado por Napoleón Bonaparte); Pedro Inchauspe, *Voces y costumbres del campo argentino*; Gregor A. Ziemer, *Education for death*; Raymond Recouly, *El memorial de Foch: mis pláticas con el mariscal*; Oswald Spengler, *La decadencia de Occidente*³⁹.

Resumió *Augustus* de John Buchan diciendo que a pesar de su acción eficaz había hecho daño al mundo con su mal ejemplo, al obrar regido por el principio de que el fin justifica los medios, ejemplo tanto peor cuando mayor es la dignidad alcanzada.

En *El arte de la conducción* de V. Cohen Lasen destacó las virtudes esenciales que debe reunir el verdadero conductor: carácter, energía, reflexión, inteligencia, perseverancia, voluntad indomable para realizar los objetivos propuestos.

De *Oliveira Salazar* de Antonio Ferro recoge la cita de Eugenio D'Ors: «Siempre habrá pobres entre nosotros. Cuidad de que no sean siempre los mismos». Estudiar con duda y realizar con fe. Solo se ama lo que se conoce, pero para conocer es necesario que ya exista un principio de amor. No

³⁹ AyBEES, caja núm. 139, 15, c. 26.

olvidemos que para llegar a todas partes es necesario delegar en otro, íntegramente, el mismo poder que uno tiene, y Shaw agrega «desventajas del mucho poder». Se declaró absolutamente hostil a todo lo que sea injerencia del Estado en la actividad económica, en aquellos órdenes en que no esté demostrada la insuficiencia de los particulares. El Estado debe ser tan fuerte que no necesite ser violento. Dirá de este libro: «Me alegro muchísimo de haberlo leído. Todo en él me parece tan de acuerdo con mi carácter y enseñanzas recibidas, al contrario de lo que me sucede con *El príncipe* de Maquiavelo, que, aunque lo tengo en una edición con comentarios de Napoleón, lo he tenido que reiniciar varias veces pues no conseguía interesarme. Este en cambio lo he leído de un tirón».

El príncipe de Maquiavelo fue un libro que le costó leer. Muchos y diversos pudieron ser los comentarios, aunque dejó claro que no añade tantas cosas nuevas, al menos para quien ya hubiera pensado al respecto o tuviera una personalidad definida. No resuelve sus inquietudes, es más, siente que las deja a generaciones futuras. Lo juzgó plagado de errores. Por otro lado, los políticos en general se guían por instinto, no por libros. Sin embargo, reconoció que para quien tuviese ideas preconcebidas sería muy útil, pues a todas pega palos.

Al leer *La decadencia de Occidente* de Oswald Spengler, definió a su autor como el típico filósofo alemán que explica la historia y la ciencia en términos de fuerzas cósmicas. Destacó la poca influencia que un hombre de Estado puede tener sobre los métodos políticos.

También se interesó por la historia diplomática latinoamericana que, entre los años 1942 y 1944, hizo compatible con William Shakespeare o Tirso de Molina. El número de textos que incluye el cuaderno número 27 es amplio: John Buchan, *Cromwell*; Salvador de Madariaga, *España*; Omar Jayyam, *Rubaiyat*; *The Modern American Family*; William Shakespeare, *Hamlet*; John Hersey, *Men and war*; Salvador de Madariaga, *Colón*; Ángel Ganivet, *Idearium español*; Johann Wolfgang von Goethe, *Werther*; Francisco Rotger, *Javier Frías: apuntes biográficos*; Miguel de Unamuno, *Del sentimiento trágico de la vida*; Ricardo Rojas, *Retablo español*; Denis de Rougemont, *Suiza, corazón de Europa*; Ramón J. Cárcano, *De Caseros al 11 de Septiembre y Del sitio de Buenos Aires al Campo de Cepeda*; Oscar Wilde, *The importance of being Ernest*; J.C. Crowther, *El problema de la burguesía*; Tristán de Athayde, *Esquema del universo*; María de Maeztu, *Historia de la cultura europea*; Gilbert K. Chesterton, *Santo Tomás de Aquino*; D.B. Wyndham Lewis, *Carlos de Europa, emperador de Occidente*; Emil Ludwig, *Genio y artista*; Jaime Balmes, *El criterio*; Alejandro E. Bunge, *Una nueva Argentina*; Lev Tolstói, *Guerra y paz*; Calderón de la Barca, *El alcalde de Zalamea* y *El*

mágico prodigioso; Lope de Vega, *Fonteovejuna*, *El mejor alcalde el rey* y *Peribáñez y el comendador de Ocaña*; Hilaire Belloc, *Chesterton*; Isaac Frederick Marcossou, *Turbulent years*; Henry Joseph Haskell, *The new deal in old Rome*; R. Hennig y L. Korholz, *Introducción a la geopolítica*; Ernesto La Orden Miracle, *Jaime Balmes, político*; Tirso de Molina, *El burlador de Sevilla* y *El condenado por desconfiado*; Gilbert K. Chesterton, *Chaucer*; Hilaire Belloc, *Richelieu*; Colin Clark, *The conditions of economic progress*; *The navy and defense: the autobiography of admiral of the fleet lord Chatfield*; Martín Aberg Cobo, *Contralor municipal de la moralidad pública*; Marcos Agustín Oliva, *Democratización agraria*; E. R. Sánchez Zinny, *La revolución inconclusa*; D.J. Watkins-Pitchford, *The countryman's bedside book*; Christopher Dawson, *Progreso y religión*; Alfred Thayer Mahan, *Naval strategy*; Horacio Juan Cuccorese, *Crítica de la historiografía socioeconómica argentina del siglo xx*; Vicente G. Quesada, *Historia diplomática latinoamericana*; Quincy Wright, *A study of war*; P. B. Teixidor, *Lecciones de historia de América*; C. W. Guillebaud, *The social policy of nazi Germany*; José A. Ma. Balia, *El último libertador*; John Bell Condliffe, *La reconstrucción del comercio mundial*; profesor Valdemar Vedel, «*La vida en las ciudades*», tomo III de *Ideales de la Edad Media*; Gustave Le Bon, *Psychologie de l'éducation*; Carlos Octavio Bunge, *Nuestra América*; H. W. C. Davis, *Europa medieval*; Jerome Carcopino, *La vida cotidiana en Roma*⁴⁰.

Hillarie Belloc reconoció en *Chesterton* la precisión de pensamiento y la aptitud para la exactitud lógica. La fe de Gilbert K. Chesterton era la virtud de la caridad cristiana.

En *El problema de la burguesía* de Tristán de Athayde, le pareció interesante la idea de que la burguesía no está condenada como clase, aunque sí en su concepción de vida. Un Estado burgués nacido del agnosticismo filosófico es un Estado sin finalidad última. Su finalidad relativa es apenas la ausencia de finalidades, la coexistencia de todas ellas. El día que el Estado burgués comprenda que solo hay libertad para el bien y que ese bien solo puede ser definido por una finalidad moral que debe ser orientada, esclarecida, por una autoridad religiosa superior, ese día el Estado habrá dejado de ser burgués para ser cristiano, volverá a reconocer la necesidad imprescindible de una reconciliación con la Iglesia, para la solución de las materias mixtas, tales como la educación y la familia, lo mismo que otras menos directamente ligadas al poder espiritual. El cristianismo católico es la única doctrina capaz de reformar y de elevar todas las sociedades, todas las clases y todos los hombres, sin su destrucción recíproca.

⁴⁰ AyBEES, caja núm. 139, 15, c. 27.

De *El criterio* de Balmes anotó: «El pensar bien consiste, o en conocer la verdad o en dirigir el entendimiento por el camino que conduce a ella. La verdad es la realidad de las cosas. Es decir que el mejor carpintero será aquel que sabe más verdades sobre su arte». La experiencia enseña que el hombre más mentiroso dice mayor número de verdades que de mentiras, y que el más malvado hace muchas más acciones buenas e indiferentes que malas... estando de acuerdo la sana razón con la caridad cristiana. «Debemos guardarnos de pensar que los demás obrarán como obraríamos nosotros»... o «no hay filosofía que excuse de falta de sentido común, y mal llegará a ser sabio quien comienza por ser insensato.»

Dentro de las pocas novelas que leyó, valoró *Guerra y paz* de Lev Tolstói como la mejor. No muestra un aspecto de la vida, sino que directamente es vida. Las disquisiciones filosóficas y sobre el porqué de las cosas naturalmente no son tan claras; muchas personas han intentado la resolución de temas semejantes sin tener la humildad suficiente para darse cuenta de que en general el hombre podrá hacer uso de las aplicaciones prácticas de algunos de ellos sin poder conocer su naturaleza íntima. Como en otras oportunidades, vuelve a hacer una clara referencia a la historia, que nos puede servir para no dejarnos caer en excesos doctrinarios vistos ya en otra época o para orientarnos sobre qué o por qué sucedió. De todos modos, las disquisiciones sobre la historia tienen la ventaja de destruir prácticamente todas las teorías actuales que personalmente nunca he creído ciertas.

Con ocasión de la lectura de *Lecciones de historia de América* de Teixidor, escribió: «A veces me pregunto si sirve para algo tanta lectura. Creo que más se aprende y más energías se obtienen de otras fuentes (tales como los ejemplos de familia, etc...) pero que sin embargo la lectura sigue siendo necesaria pues sin las informaciones que ella nos da, es muy fácil "dejarse" llevar por cualquier teoría que esté en boga, o impresionarse por la última opinión oída». Pero al mismo tiempo conoció el riesgo de lo que él denominó «infatuarse», creerse que se tiene una teoría que se aplica a todo.

Al hablar del cuaderno número 28, en navegación frente a Río Gallegos el 22 de marzo de 1944, reparó que se trataba de libros que deberían conocerse por cultura, porque contribuyen a la mejora de las personas, porque muestran cómo obrar: Marta Ezcurra, *Primeras nociones de doctrina social católica*; G. K. Chesterton, *San Francisco de Asís*; Watkin, E. I., *Catholic art and culture*; R. P. Heredia, *Memorias de un reporter de los tiempos de Cristo*; Leneux, *Matt Talbot, obrero*; R. P. Claude Williamson, *Grandes católicos*; monseñor Francisco Oligati, *Carlos Matthey*⁴¹.

⁴¹ AyBEES, caja núm. 139, 16, c. 28.

El libro *Primeras nociones de doctrina social católica* de Marta Ezcurra le pareció excelente, aunque elemental y desarrollado en forma de texto. Tomó algunas ideas: la necesidad de formación y acción social para hacer apostolado social. La dependencia material solamente es un mal cuando llega a impedir al individuo que viva una vida intelectual y moral. La expresión «bien común» tiene mayor alcance que la de bien público, pues exige no solamente el bien de la comunidad en general o del Estado, sino el bien de la comunidad y de los particulares. Las clases sociales son necesarias, aunque el pertenecer a cualquiera de ellas, ni agrega ni quita méritos a las personas. Son necesarias para el bienestar general porque son el medio de colocar a cada persona en su sitio social, pero no deben existir sino como el medio necesario para asegurar la colaboración de todas las personas. Le impactó la idea de que antes se compraba al trabajador y su trabajo. Hoy se compra solo el trabajo. Se olvida al trabajador, dejándolo abandonado a su miseria. Al resumir lo que la autora refiere sobre los gremios en la Edad Media, comentará como propio que «no hay ningún sistema perfecto, lo que debemos hacer es eliminar los defectos del actual (con sus luchas de clases, etc.), organizando las corporaciones pero solo como medio».

El cuaderno número 30, que abarca los tres años transcurridos entre 1944 y 1947, dejó reflejada su preocupación ética por la sociología, en definitiva, por el hombre, con libros como: Pitirim A. Sorokin, *The crisis of our age*; Hilaire Belloc, *The path to Rome*; Surgensmeier, *The mystical body of Christ*; Francis McMahon, *A catholic looks at the world*; Adolfo Korn Villafañe, *Derecho público político (el Código de Malinas y la Constitución nacional)*; Brugarola, *La cristianización de las empresas*; Paul Hanley Furley, *The mystery of iniquity*; José M. Llovera, *Tratado elemental de sociología cristiana*; Joaquín de Aspiazu, *La moral del hombre de negocios*; Lucrecia Quesada de Saenz, *Santo Tomás Moro*; Jacques, *A french soldier speaks*; Gerald Walsh, *Humanismo medieval*; William Faulkner, *Luz de agosto*; Mario Carlos Belgrano, *El nuevo Estado de Portugal: ensayo jurídico político*; Gilbert K. Chesterton, *Lo que es (The thing)*; Luigi Sturzo, *La verdadera vida*; Ernest Hello, *Fisonomías de santos*; Gilbert K. Chesterton, *Ortodoxia*; Kart Adam, *La esencia del catolicismo*; Maurice Zondel, *El evangelio interior*; Tissot, *El arte de aprovechar nuestras faltas según san Francisco de Sales*⁴².

De *Humanismo medieval* de Gerald Walsh tomó la idea de que sin la gracia, toda civilización tarde o temprano estaría condenada a la degeneración, simplemente porque estaría regida por los siete pecados capitales. La inteligencia buscaría la felicidad por la verdad; la conciencia, la felicidad por

⁴² AyBEES, caja núm. 140, 17, c. 30.

lo que es recto, justo, bueno; el gusto, la felicidad por lo que es bello. Sería posible también buscar la felicidad por el placer físico; e indudablemente una gran parte de felicidad podría encontrarse de ese modo, aunque la historia ha demostrado que la felicidad obtenida en el mero placer no satisface por mucho tiempo la naturaleza humana.

Disfrutó de *La verdadera vida* de Luigi Sturzo, donde descubrió que sin invadir jurisdicciones teológicas, había comprendido «que la sociología necesita para constituir realmente una ciencia de la sociedad, salir de su reducto biofísico o psicológico y estudiarla en su concreto existencial y en su proceso temporal»⁴³.

La familia y la educación fueron sus grandes temas que no podían faltar y ocupan un lugar privilegiado en el cuaderno número 37, que escribió entre los años 1945 y 1947. En estos años, ya retirado de la Marina, es evidente el cambio en los temas de sus lecturas: Edward Leen, *What is education?*; Henry Bordeaux, *Le mariage d'amour selon S. F. de Sales*; John Julian Ryan, *The idea of a catholic college*; William R. O'Connor, *The layman's call*; Jesús Bujanda, *Manual de teología dogmática*; Eugenio González y González, *La verdad cristiana. Compendio de teología fundamental y dogmática*; Thomas Woodlock, *The catholic pattern*; John Fitzsimons y Paul Mc Guire, *A guide to Catholic Action*; Felix A. Morlion, *The apostolate of public opinion*; William Thomas Walsh, *Our Lady of Fatima*; Wolfgang J. Fortier, *Our Lady of La Salette*⁴⁴.

De la diversidad de lecturas de las que tenemos noticias, es evidente que Enrique Shaw buscó ejemplos que imitar, y también aquellos que pudieran dar una explicación a sus inquietudes, sobre todo, acerca del hombre.

3. Los humanistas

Enrique Shaw sintió una gran atracción por el humanismo, en sus escritos cita con soltura a autores clásicos. Este conocimiento se debe a su medio familiar, a la formación recibida en los colegios y luego a las largas horas dedicadas a la lectura, durante su paso por la Marina. Al repasar sus cuadernos de anotaciones surgen cientos de comentarios a libros⁴⁵. Revelan a un hombre culto, aficionado a la lectura, de una sólida formación humanista y técnica⁴⁶.

⁴³ AyBEES, caja núm. 140, 19, c. 35.

⁴⁴ AyBEES, caja núm. 141, 20, c. 37.

⁴⁵ AyBEES, caja núm. 138, 12.

⁴⁶ Poli, Mario A., «Enrique Shaw. Vida de un empresario cristiano según sus escritos», conferencia pronunciada en la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa el 8 de junio del año 2000 en Buenos Aires.

Leyó a Aristóteles, Platón, Plutarco y también los Santos Padres. Buscó en los clásicos los signos de la virtud: hacía lecturas comparadas para aprender de las virtudes o debilidades de estos hombres. De la lectura de *Humanismo medieval*, de Gerald Walsh, concluyó: «La maravilla de los humanistas del siglo *ix* es que eran sabios, poetas, legisladores, hombres de estado, viajeros del mundo y, sin embargo, lo bastante piadosos para que los nombraran obispos; hombres que, donde fueran, si no encontraban una escuela, la fundaban».

Del mismo autor tomó nota de la definición de humanismo cristiano como «una síntesis de sabiduría helénica, experiencia práctica romana y amor evangélico, eventualmente sazonados con fantasía céltica y vigor germánico»⁴⁷.

El humanismo al que se adhirió Shaw no fue el humanismo pagano sino el cristiano, el que corona la razón con la revelación en la búsqueda de la verdad, la conciencia con los mandamientos y consejos en la persecución de la virtud y el gusto con la gracia sobrenatural en la persecución de la belleza. Un humanismo que persigue la felicidad, no solamente ordenando los sentidos hacia el alma, sino ordenando el alma hacia la gloria de Dios. De hecho, el humanismo medieval en su apogeo fue humanismo cristiano: hubo en los siglos *xii* y *xiii* hombres que combinaron una pasión helénica por la verdad con el énfasis romano de la ley y un hambre cristiana de vida.

Solía tener una libreta en el saco donde anotaba sus pensamientos, lo que se le ocurría, ya sea sobre la fábrica, sobre religión o sobre la familia. En sus «libretitas», como las denominó, anotaba en el año 1937: «El año pasado leí y releí varias veces un prefacio de J. Erskine en que tenía algo por el estilo “la finalidad de la lectura completa es el conocimiento de la naturaleza humana”. Recién ahora lo comprendo. Es en verdad el objeto de la cultura general el conocer las leyes de la naturaleza en toda su amplitud para poder distinguir lo bueno de lo malo, lo cierto de lo erróneo, poder definir la propia misión y poder desarrollar mejor las facultades y el espíritu libre, propio»⁴⁸.

Valoró el conocimiento histórico, en sus reseñas no dejó de comentarlo. Fue un convencido de que una adecuada interpretación de la historia debería proporcionar al menos tres ventajas:

- a) «la pura satisfacción teórica de saber la verdad;
- b) la posibilidad de desechar las consecuencias doctrinarias, políticas, morales, jurídicas o económicas derivadas de una interpretación errónea;
- c) la adopción de un criterio acertado que nos guíe en la futura acción política, moral, jurídica o económica»⁴⁹.

⁴⁷ AyBEES, caja núm. 140, 17.

⁴⁸ AyBEES, caja núm. 81, 6.

⁴⁹ AyBEES, caja núm. 138, 12.

Compartió plenamente lo afirmado por Francis Hermans en *Histoire doctrinale de l'humanisme chrétien*: «El humanismo cristiano tiene su doctor en San Francisco de Sales, y su modelo más exquisito en Santo Tomás Moro (laico, abogado, esposo, padre de familia, juez, canciller, publicista y mártir). El obispo de Ginebra nos ha persuadido con sus libros de la excelencia del humanismo cristiano; Moro nos ofrece la misma persuasión con su vida y con su muerte»⁵⁰.

Al hablar de su afición por la lectura expresó: «En verdad converso poco sobre temas serios y si alguien me recomienda un libro lo hojeo rápidamente y si vale la pena lo compro. De modo que los libros que en estos cuadernos menciono son prácticamente toda mi fuente de información». Atribuyó la formación de sus ideas a la lectura meditada y al análisis de los hechos que suceden a su alrededor con ánimo inquieto, observador y reflexivo⁵¹.

En el año 1941 diría: «Mismo comentario general que para todos los libros que habrán de venir en ese cuaderno. Ellos dejan un sedimento grande y valioso, imposible de resumir. Lo único que anotaré serán ideas sueltas, sin que razón orgánica alguna rija su selección»⁵².

Después de haber analizado el contenido de los cuadernos en lo que hace referencia a las lecturas, puede concluirse que hay básicamente cuatro tipos de lecturas. Las lecturas militares tienen un lugar privilegiado. En esto tiene mucho que ver el hecho de que fueron las de su juventud, que coincide con su entrada en la Marina. Los destinos navales le permitieron hacer y cumplir lo que denominó plan de lecturas. Este tiempo estuvo caracterizado por temas de mecánica, artillería, estrategia, historia naval; en fin, por aquello que tuviera que ver con su profesión de marino y dentro del contexto de la Segunda Guerra Mundial.

En segundo lugar, las de carácter literario, que ocuparon un lugar importante en su formación. Buscó una visión profunda de la realidad a través de la lectura de autores valiosos. Con la buena lectura clásica se propuso mejorar la formación ética y la educación de los sentimientos; en definitiva, la madurez personal.

Las lecturas profesionales fueron también foco de su interés, en su afán de capacitarse para cumplir su misión. La economía, la administración, la política, las biografías, que le permitirían conocer personalidades y aprender de sus triunfos y derrotas.

Finalmente, las lecturas religiosas, para conocer las cuestiones doctrina-

⁵⁰ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 28.

⁵¹ AyBEES, caja núm. 138, 12.

⁵² AyBEES, caja núm. 138, 13.

les, para impregnar la cultura y acertar, para aportar respuestas con espíritu cristiano a las cuestiones de actualidad.

Tuvo un verdadero interés en adquirir una formación amplia y profunda: la literatura, la historia, la sociología, la psicología y tantas otras disciplinas en las que buscó recursos auténticos para dar respuesta a los problemas de su época. Al contemplar la historia de la humanidad le pesaba ver tanta experiencia ajena despreciada por falta de interés. Esto le llevó a buscar una visión más penetrante de la realidad, a querer alzar el nivel de pensamiento.

Buscó comprender las ideas de otros, consciente de que esta actitud le habría de llevar necesariamente a crecer en sabiduría; de ahí la lectura meditada que hizo de aquellos pensadores cristianos que fueron su fuente de inspiración.

Finalmente fue en la doctrina social de la Iglesia donde encontró lo que buscaba en los clásicos, en las teorías económicas, sociales y políticas de su época.

Capítulo 5

Escritos

En los escritos de Enrique Shaw se distinguen tres etapas principales. Durante su paso por la Marina redactó «los cuadernos», en los que hizo una reseña de los libros leídos con notas comentadas; después escribió «las libretitas», en las que sobre todo dejó sus pensamientos y reflexiones y más adelante tomó notas en los márgenes de los libros. Al hablar de sus reflexiones, en 1942 señaló que su idea original era recordar las «ideas sueltas» en el momento de educar a sus hijos; otro apartado estuvo constituido por las citas y otro por las reflexiones pensadas por él, observadas u oídas, pero no leídas¹. Entre los años 1940 y 1946, había escrito cinco cuadernos sobre cuestiones o ideas sueltas en torno a la educación².

1. Los cuadernos

Se ocupó de hacer una reseña de cada libro leído; transcribió párrafos completos y agregó sus comentarios, que, en la mayoría de las oportunidades, diferenció con su firma. Por él mismo se sabe que hay muchas lecturas de las cuales no tomó nota, porque «no valen la pena o porque solo ratifican cosas que ya sé»³. En alguna oportunidad, al querer transmitir su intención, escribió: «En él intentaré hacer un resumen de los libros y en particular de sus enseñanzas, refiriéndome únicamente a aquellos que he leído metódicamente, a efectos de tener presentes luego sus enseñanzas»⁴.

En el Archivo y Biblioteca Enrique E. Shaw existen originales de cincuenta y siete cuadernos escritos a partir del año 1938, veintiuna libretas desde el año 1946 y veintinueve libretitas, siendo la primera del año 1939. Aunque solía poner fecha a sus autógrafos, en muchos de los últimos años no consta y por ese motivo no puede precisarse cuál es el último escrito.

Dejó un resumen de libros y revistas en particular, de las enseñanzas recibidas de cada uno, refiriéndose únicamente a los leídos metódicamente. En

¹ AyBEES, caja núm. 108, 7.

² Poli, Mario A., *Parecer sobre el pensamiento escrito de Enrique Ernesto Shaw, 1922 (París)-1962 (Argentina)*, Buenos Aires, 2000.

³ AyBEES, caja núm. 139, 15.

⁴ AyBEES, caja núm. 135, 1.

su diario escribió: «Para complemento de este diario hay que leer los varios cuadernos que llevo con reflexiones sobre varios puntos: cuadernos de citas, id. de libros, id. de revistas de la Marina; id. de proyectos de mejora de la Marina que anoto a medida que voy oyendo; hojas varias sobre argumentos para definirse en la actual contienda mundial [Argentina mantuvo durante mucho tiempo su neutralidad]; cuaderno de arte de mando; id. de arte conferencia; id. sobre temas dados de Marina, y extraídos de los anteriores» (5 de enero de 1941).

En sus escritos domina la claridad de la expresión y la sencillez de los recursos pedagógicos, que parecen ser connaturales en el autor, que no buscó la perfección de las formas sino la veracidad del mensaje⁵. En 1942 se propuso «anotar las ideas que uno tenga»⁶.

De acuerdo con las fechas de las reseñas, los años de mayor dedicación a la lectura fueron los de 1940 a 1945, mientras se hallaba prestando servicios en la Marina, en los que llegó a leer hasta setecientas páginas por día⁷. Durante su paso por la Armada escribió cinco cuadernos de diario de viaje datados entre 1940 y 1941.

De Tomás Moro transcribió cuidadosamente citas de sus escritos en su diario, como si no quisiera olvidarlos. Tomó del comportamiento del primer ministro su jovialidad y generosidad⁸.

Escribió cinco cuadernos sobre citas y apuntes sobre la Biblia, en los que no consta su fecha. Hay también un cuaderno privado de notas personales, de carácter espiritual, y un cuaderno sobre apuntes técnicos sobre buques. Existen además varias carpetas, numeradas del 1 al 9, que contienen esbozos de diversas charlas, escritos de entre 1950 y 1959, una carpeta de apuntes de retiros predicados en la ACDE por el padre Moledo, notas manuscritas de la pastoral colectiva del episcopado argentino sobre la promoción y la responsabilidad de los trabajadores, una selección de párrafos para un mundo mejor y hojas sueltas en carpetas.

En *Parecer sobre el pensamiento escrito de Enrique Ernesto Shaw*, monseñor Poli escribió: «No estuvieron ausentes en sus reflexiones las opiniones de pensadores contemporáneos como Louis Joseph Leuret, el beato Alberto Hurtado, los filósofos franceses Jacques Maritain y Jean Guittou, los estadistas y demócratas italianos de postguerra, como Amintore Fanfani, Giorgio Lapira y Alcide De Gasperi».

⁵ Poli, Mario A., *Parecer sobre el pensamiento escrito de Enrique Ernesto Shaw, 1922 (París)-1962 (Argentina)*.

⁶ AyBEES, caja núm. 138, 12.

⁷ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 19.

⁸ *Ibidem*, pp. 27-29.

2. El epistolario

El epistolario de Enrique Shaw podría clasificarse en cartas familiares, en cartas que se refieren a su actividad empresarial e iniciativas apostólicas. Comprende unas dos mil trescientas, escritas entre 1927 y 1962⁹.

Las más relevantes son las que mantuvo con León Fourvel acerca de su decisión de cambiar de rumbo profesional y la correspondencia con su padre, Alejandro Shaw, y con su tío, Adolfo Tornquist, con quien compartió muchos de sus ideales. Por supuesto, la mayoría de sus cartas son de carácter estrictamente familiar, especialmente las que escribiera a su esposa Cecilia Bunge.

Durante los años en la Marina, envió a su padre lo que podemos denominar «páginas marinas», relatando los pormenores de su vida y de los viajes de instrucción realizados a Punta del Indio-San Juan de Puerto Rico, Nueva York-Cherburgo, París-Hamburgo, Amberes-Guayana Holandesa. En estas cartas extensas, con gran nivel de detalle, se ve la gran necesidad que Enrique tenía de comunicarse con su padre, de quien por distintos motivos había vivido frecuentemente separado.

Sin embargo, de la lectura del epistolario puede concluirse que la persona que más le acompañó en su cruzada por influir positivamente en el mundo de la empresa fue su tío Adolfo Tornquist, hermano de su madre; es más, por momentos parecería que fue él quien le impulsó en esta iniciativa¹⁰. No es aventurado suponer que Adolfo Tornquist hubiera continuado al frente del *holding* de su padre si no hubiera decidido hacerse sacerdote.

Enrique Shaw informó a su tío sobre los pasos que iba dando en su acción empresarial y apostólica. Así, el 29 de diciembre de 1947 le confió que había sido nombrado delegado económico-social del Consejo Arquidiocesano de Hombres de Acción Católica. El 19 de julio de 1954, aunque se encontraba particularmente ocupado, no quiso dejar de comunicarle a su tío Adolfo que había sido nombrado director de una nueva sociedad que iba a comprar el diario *El Pueblo*.

Adolfo Tornquist siempre contestó a su sobrino y mantuvo con él una correspondencia regular. Como puede leerse en la contestación de Enrique

⁹ Memoria descriptiva del Archivo y Biblioteca Enrique E. Shaw.

¹⁰ Adolfo Adán Tornquist (1887-1971), ingeniero, recibió su ordenación sacerdotal en Nueva York el 24 de junio de 1920. Infatigable en su apostolado, viajó por Estados Unidos de América, México, Cuba, Santo Domingo y Puerto Rico, países en los que gestionó la fundación de casas salesianas. Fue el primer salesiano que en misión sacerdotal recorrió prácticamente el mundo entero. Dueño de una cuantiosa fortuna, hizo construir la Escuela de Religiosas de Luján, en el pueblo de Tornquist; fundó un colegio de artes y oficios en Milán y merced a su ayuda se construyeron en esta ciudad los templos de la Resurrección y del Niño Jesús. Está sepultado en el colegio salesiano de Fortín Mercedes, provincia de Buenos Aires (Algelt, Carlos A. y María F. Acuña, *El ancho camino se bifurca*, p. 179).

del 24 de julio de 1957, había puesto en él la ilusión de que fuera un modelo de empresario. La figura de Enrique Tornquist, padre de Adolfo y abuelo de Enrique, seguramente influyó en ambos, y el mismo sacerdote salesiano confió en una de sus cartas que su sobrino podía llegar a hacer aquello que él no haría por su alejamiento de la actividad empresarial¹¹. Le envió publicaciones, le orientó sobre lecturas, sugiriéndole las de León Harmel, el marqués de Comillas y el conde de Mun, y le animó a la acción.

3. Ensayos

Entre las obras publicadas bajo la forma de breves separatas pueden mencionarse:

«La misión de los dirigentes de empresa» (Buenos Aires, 1960), conferencia dictada en la Asociación de Profesionales de la Acción Católica Argentina, Mendoza, del 15 al 17 de agosto de 1958. En este escrito trató de la importancia del dirigente de empresa, habló de la concepción cristiana de la productividad, de las características ideales del empresario y de la importancia de vivir la pobreza.

«*Eucaristía y vida empresarial*» (Buenos Aires, 1960), con ocasión del VI Congreso Eucarístico Nacional, celebrado en Córdoba, en octubre de 1959. Comenzó desarrollando las bienaventuranzas y su enseñanza concreta y positiva y habló de la necesidad de que el empresario fuera mejor para hacer mejores a los demás, siempre con espíritu de servicio y responsabilidad.

«*La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico*», que fue expuesta en el Congreso Mundial de Santiago de Chile, Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (en adelante, UNIAPAC), 1961. Fue un trabajo conjunto con Carlos Domínguez Casanueva. Hicieron un análisis del beneficio, de la empresa como realidad económica, humana y jurídica, como ente fundamental para la actividad productiva, al mismo tiempo que la consideraron formada por quienes aportan el capital y quienes aportan el trabajo, resaltando que no ha de olvidarse a estos últimos. Tomaron palabras de S. S. Pío XII en su alocución del 31 de enero de 1952 dirigida a la Unión Internacional de Asociaciones Patronales Católicas.

«...Y dominad la tierra (Concepto cristiano del desarrollo)», conferencia dictada en la Reunión Nacional de Dirigentes de la Acción Católica Argentina el 4 de marzo de 1962 en la ciudad de Buenos Aires. Fue el úl-

¹¹ *Todo es Historia* núm. 483, p. 49.

timo de sus escritos, trató del desarrollo, de la distribución de la riqueza, del verdadero sentido del trabajo, del espíritu de servicio y de la acción solidaria.

También se cuentan entre sus escritos más relevantes: «*Ética del marketing y su proyección social*», en la revista del Instituto Argentino de Dirección de Empresa (IADE), febrero de 1962, año XIV¹²; también su intervención en la 66° Mesa Redonda Institucional sobre el desarrollo, que trató sobre el «Examen concreto del problema de la empresa», publicada en el diario *Clarín* en 1960.

En estos ensayos Shaw evidenció su fuerza para encarnar las enseñanzas de la doctrina social de la Iglesia y su decisión de hacerla llegar a los hombres de empresa, a quienes dirigió sus mejores esfuerzos.

¹² Poli, Mario A., *Parecer sobre el pensamiento escrito de Enrique Ernesto Shaw, 1922 (París)-1962 (Argentina)*.

Capítulo 6

El ideario

1. Su identificación con el magisterio

Especial cuidado tuvo Shaw en conocer los principios de la doctrina social de la Iglesia. Fue su gran preocupación y se adhirió a ellos de manera incondicional. Es más, sus escritos muestran su urgencia por transmitir el pensamiento social. Con sus afirmaciones buscó iluminar una realidad práctica: el mundo de la empresa y las relaciones de trabajo.

Monseñor Mario A. Poli, doctor en teología, especializado en historia eclesiológica, es quien primero investigó sus archivos personales. Al respecto escribe:

«Quiero hacer una enumeración detallada de los documentos que no conoce superficialmente, sino que los conoce y ciertamente los ha manejado. Hay una cantidad de documentos de León XIII, sobre todo de la *Rerum novarum* y *Providentissimus Deus* (la cita numerosísimas veces); *Inmortale Dei*; la *Divini illius magistri* de Pío XI; *At catholici sacerdoti* también de Pío XI; *Quadragesimo Anno* y *Divini Redemptoris*, del mismo Papa; la encíclica *Summi Pontificatus* de Pío XII, el radiomensaje, *La solennità della Pentecoste*, de Pío XII; la encíclica *Mystici Corporis* de Pío XII, *Divino afflante Spiritu*, muchas veces citado especialmente en los cuadernos porque le interesó muchísimo»¹.

Monseñor Mario Poli en su análisis afirma que tanto la encíclica *Mediator Dei*, el radiomensaje sobre la propiedad privada, la «Alocución sobre el nuevo orden social» y la encíclica *Mater et magistra*, cumbre del magisterio de Juan XXIII, como también la *Mystici Corporis* han sugerido a Shaw abundantes reflexiones sobre su lugar en la Iglesia.

En sus cuadernos se ha encontrado un breve resumen de las encíclicas *Quod Apostolici muneris* (28 de diciembre de 1878), sobre los errores del socialismo, contra el humanismo que niega los orígenes divinos de la auto-

¹ Monseñor Mario Aurelio Poli nació en Buenos Aires el 29 de noviembre de 1947. Doctor en Teología por la Universidad Católica Argentina, especializado en historia eclesiológica. Es también licenciado en Servicio Social por la Universidad Nacional de Buenos Aires. El Sto. P. Juan Pablo II lo nombró obispo titular honorífico de Abidda, auxiliar de la arquidiócesis de Buenos Aires y director del Instituto Vocacional San José. Fue el primer sacerdote que tuvo la oportunidad de examinar metódicamente tanto los originales de los escritos citados por Enrique Shaw, como todos sus manuscritos, incluidos su «diario», sus «libretitas de apuntes» y sus «meditaciones».

ridad, la propiedad y la familia; *Diuturnum illud* (29 de junio de 1881), sobre el origen divino de la autoridad, siendo la autoridad civil el más firme sostén de la felicidad de los pueblos; *Inmortale Dei* (1 de noviembre de 1885), sobre la constitución cristiana del Estado, teniendo la autoridad civil su origen en Dios y no en el pueblo; *Libertas* (20 de junio de 1881), sobre la libertad humana y *Graves de Communi Re* (18 de enero de 1901), sobre la democracia cristiana². De todas ellas tomó notas no a modo de resumen, sino de lo que consideró más interesante en cada caso.

No están ausentes en sus reflexiones las opiniones de pensadores contemporáneos (también la lista es bastante larga), y sobre todo la doctrina espiritual de san Francisco de Asís, san Alfonso María de Liguori, san Francisco de Sales, de quien transcribe cuidadosamente sus máximas. Los dos tratados tradicionales que cita profusamente son *El tratado del amor de Dios* y la *Introducción a la vida devota*; también leyó a san Juan de la Cruz y a santo Tomás Moro de quien cita *Utopía* y algunas otras obras menores³.

En sus escritos tuvo en cuenta a los precursores del pensamiento social en la Iglesia. Entre otros, Ketteler en Alemania; Mermillod, La Tour du Pin y Le Play en Francia; Manning en Inglaterra; Gibbons en Estados Unidos; Toniolo y Taparelli en Italia, quienes luego serían considerados precursores de la encíclica *Rerum novarum* de León XIII. En el primer Congreso de la ACDE, Shaw presentó un informe mencionando estas y otras figuras del catolicismo social⁴.

El telón de fondo de su pensamiento fue la antinomia capitalismo-socialismo⁵. Se hizo portavoz del mensaje de la *Rerum novarum*. «Luego los socialistas empeoran la situación de los obreros todos, en cuanto tratan de transferir los bienes de los particulares a la comunidad, puesto que privándolos de la libertad de colocar sus beneficios...» (*Rerum novarum*, 3). En esta encíclica se condenó el socialismo, pero tampoco se ahorraron críticas a una doctrina antagónica, el capitalismo. Planteó el conflicto entre capital y trabajo, siendo la clave de lectura de este documento la dignidad del trabajo en su dimensión personal y social –familia y bien común–, la propiedad de la tierra, el derecho a crear asociaciones profesionales y el salario justo. Solo cabía una alternativa, «el respeto de la condición humana», que fue la gran preocupación de Shaw y lo que rigió su pensamiento y su acción. En

² AyBEES, caja núm. 138, 13.

³ Poli, Mario A., «Enrique Shaw. Vida de un empresario cristiano según sus escritos».

⁴ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 244.

⁵ Cfr. las sesiones de estudio: 1) el marxismo como antítesis del concepto cristiano de Dios, de Hombre y de la Comunidad, 2) el tema en el orden económico-social. «Examen concreto del problema: en la empresa», en Primer Congreso Mariano Interamericano, Buenos Aires, 1960. Relator: Enrique Shaw.

el ensayo «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico» sostuvo, junto con Domínguez Casanueva, que la empresa no debía ser considerada como integrada solamente por los propietarios de los medios de producción sino como unidad de producción, en la que los elementos que la integran (aportadores de trabajo y aportadores de capital) habrían de vincularse entre sí mediante sus diversas contribuciones y donde el respeto mutuo estaría asegurado por la estructura misma de la empresa, con lo que quebró la identidad entre capital y empresa y dio su lugar al trabajo como factor de la producción.

En «Eucaristía y vida empresaria» escribió: «El capitalismo ve en quien pretende obtener posesión de capital –y consiguiente poder económico– un competidor, un adversario; el comunismo procura que nadie tenga poder económico sino el Estado; el cristianismo estimula en todos el desarrollo de las aptitudes necesarias para asumir responsabilidades económicas y aspira a que sean utilizadas (lo que es distinto de usufructuadas)». Se hizo eco de las palabras de Pío XII en el mensaje de Navidad de 1952: «La Eucaristía nos aleja de la concepción impersonal, mecánica de la sociedad».

Advirtió sobre el «espíritu técnico», que consideró bueno pero peligroso. En este sentido, siguió a Pío XII, que dedicó gran parte del mensaje de Navidad de 1956 a este tema: «No es que la técnica de suyo exija la negación de los valores religiosos, pues más bien conduce a descubrirlos, sino que ese espíritu técnico pone al hombre en condiciones desfavorables para ver, aceptar y buscar los bienes sobrenaturales».

Manifestó su preocupación por la ausencia de medidas de seguridad en las fábricas; se preguntaba por qué tantos accidentes⁶. En «...Y dominad la tierra» señaló una vez más que la caridad debía ser el motor y el freno del desarrollo. Motor en cuanto llevase al hombre a poner sus talentos al servicio de sus hermanos; pero freno porque debería haber límites para que el desarrollo no fuera desenfrenado, inhumano⁷.

En «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico» sostuvo, tomando las palabras de Pío XII en el mensaje de Navidad de 1942, la necesidad de «trabajar para que la persona humana posea aquella dignidad que Dios le dio desde el principio, opóngase a la excesiva aglomeración de los hombres, casi a la manera de masas sin alma» y «favorecer aquellas formas sociales que posibiliten y garanticen una plena responsabilidad personal».

⁶ AyBEES, caja núm. 132, 15.

⁷ «¡Cuántas muertes innecesarias se han producido en la construcción de obras públicas muy convenientes pero llevadas a cabo sin las debidas precauciones para los trabajadores! ¡Cuántos murieron de malaria en la construcción del canal de Panamá hasta que vino un jefe que comenzó por donde debió de haber comenzado –cuidar los hombres– y de este modo no “demoró la obra” sino que al contrario, aseguró su éxito!» (AyBEES, caja núm. 1, 1).

Su compromiso y sentido de la responsabilidad con el mensaje social de la Iglesia fue total. En 1951 escribió su más firme convicción: «Que cada hombre se agrande: que comprenda que él solo puede cambiar el mundo»⁸.

No menos consciente fue de la necesidad de buscar la forma de que el trabajador pudiera elegir y participar en la función de decisión. De acuerdo en todo con la *Mater et magistra*: «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 meros ejecutores, sin posibilidad alguna de hacer valer su experiencia, enteramente pasivos respecto a las decisiones que dirigen su actividad».

Tomó de Pío XII en su alocución del 31 de enero de 1952 a la Unión Internacional de Asociaciones Patronales Católicas la idea de los cuatro escalones que habían de seguirse para alcanzar la perfección humana y cristiana⁹. De aquí seguramente surgió el deber de ascensión humana del dirigente de empresa ejercido en dos planos, en el de la empresa misma y en el de la sociedad en que vivimos.

Señaló la vinculación económica de todos los problemas, y que el desarrollo económico de los demás países tiene consecuencias sobre las decisiones empresarias.

En sus decisiones, antepuso las necesidades del bien común, considerándolo como el conjunto de condiciones sociales que permiten y favorecen en los seres humanos el desarrollo integral de su persona; aspiraba a que los hombres que gobiernan tengan una sana concepción del bien común y que las organizaciones intermedias gocen de autonomía, colaboren y estén subordinadas al bien de la sociedad.

La época de Shaw vivió el conflicto entre el *mundo del capital* y el *mundo del trabajo*, entre los propietarios de los medios de producción y los que no disponen de la propiedad de estos medios, pero contribuyen a su creación y conservación. Esta realidad se vio acentuada aún más por el principio de máximo rendimiento que fija el salario en su punto más bajo. El conflicto lle-

⁸ AyBEES, caja núm. 121, 2.

⁹ «Para vosotros la empresa es algo más que un simple medio de ganarse la vida y de mantener la legítima dignidad del propio estado, la independencia de la propia persona, y de la propia familia. Es más que la colaboración técnica y práctica del pensamiento, del capital, de las múltiples formas de trabajo, que favorecen a la producción y al progreso. Es más que un factor importante de la vida económica, más que una simple –aunque laudable– ayuda al desarrollo de la justicia social; si no fuera más que esto, sería todavía insuficiente para establecer y promover el orden completo, porque el orden no es tal sino cuando reina en toda la vida y en toda la actividad material, económica, social y, sobre todo, cristiana, fuera de la cual el hombre queda siempre incompleto» (Pío XII, *Anuario Petrus* 1952, Barcelona, 1953, p. 24).

vado al terreno ideológico se tradujo en el antagonismo entre el liberalismo y el marxismo.

En su trabajo como empresario procuró acercar al dueño del capital al trabajador, entendidos ambos como factores de producción. Bregó para que no se separara el capital del trabajo, y menos aún se contrapusiera el trabajo al capital ni el capital al trabajo, al representar a hombres concretos. Al perderse la primacía de la persona sobre las cosas, se había separado el trabajo del capital, es más, se le había opuesto como si se tratara de fuerzas anónimas. Fue propio del materialismo práctico considerar el trabajo solo bajo la dimensión económica. Los cambios tendrían que darse en la línea de la convicción de la primacía de la persona sobre las cosas, del trabajo del hombre sobre el capital.

Los derechos del trabajador formaban parte *del conjunto de los derechos del hombre*: «En lo relativo al campo de la economía, es evidente que el hombre tiene derecho natural a que se le facilite la posibilidad de trabajar y a la libre iniciativa en el desempeño de su trabajo» (*Pacem in Terris*, 18).

Su preocupación por la justa remuneración de la persona adulta con responsabilidades de familia le llevó a impulsar la ley de Asignaciones Familiares, a pagar al cabeza de familia por su trabajo y para solventar las necesidades de la familia.

Defendió el derecho de asociación para impulsar los intereses vitales de los hombres de cada profesión, en tanto que no fuera una manipulación política o manifestación de una lucha contra los demás, y siempre fuera de los intereses de grupo o de clase, con miras al bien común de la sociedad. No debían verse con fastidio sino con comprensión, siendo conscientes de que los problemas de las empresas deben ser resueltos por los interesados –patrones y sindicatos– de común acuerdo¹⁰.

Estando dedicado a la dirección del trabajo fabril, solo se entiende a la luz de su lectura y maduración del magisterio, su defensa del trabajo agrícola; del esfuerzo que traen consigo estas tareas y de la situación de los que se ven obligados a cultivar la tierra de otros siendo explotados por los latifundistas sin la esperanza de llegar un día a la posesión ni siquiera de un pedazo mínimo de tierra (*Rerum novarum*, 8).

El mensaje de la *Mater et magistra* del 15 de mayo de 1961, al conmemorarse el LXX aniversario de la *Rerum novarum*, pedía una Iglesia no aislada del mundo sino seriamente implicada.

Shaw sintió como propio el llamado que hace la *Mater et magistra* invitando al laicado a asumir con coherencia las responsabilidades cristianas,

¹⁰ AyBEES, caja núm. 40, 3.

cada uno en su puesto. Este fue su sentir y caracterizó su trabajo como dirigente de empresa: se sintió portavoz del magisterio en un medio indiferente. El documento de la Iglesia de los Estados Unidos denominado *La Iglesia católica y el orden social*, del 7 de febrero de 1947, lo llevó a hacer un análisis de la necesidad de proceder a la reconstrucción de un recto orden social precedido de una reforma moral. Planteó la urgencia del reconocimiento de los principios morales de la justicia y de la caridad en el sistema social y económico. El Estado y los buenos ciudadanos deberían abolir el conflicto de clases instaurado en la sociedad y modificar las condiciones de vida social y económica. En el socialismo vio el riesgo de que se ignore la naturaleza y derechos del hombre, llegando a un despotismo económico y material, perdiendo el hombre el derecho a elegir; aunque también el capitalismo fuera un atentado contra la libertad del individuo. Confió en que la solución vendría de la instauración de un sano corporativismo impregnado de los principios sociales y morales, bajo la responsabilidad de un Estado defensor de la armonía entre las clases de la sociedad.

Aunque hay quienes entienden que estamos ante un precursor del Concilio Vaticano II, pienso más bien que Enrique Shaw fue un empresario que leyó a fondo la doctrina social de su momento, creyó en el mensaje y procuró ser consecuente en su ámbito de acción. Sin duda, el mensaje social de la Iglesia de su época fue el precedente de la constitución *Gaudium et Spes*.

Así como la *Rerum novarum* y la *Quadragesimo Anno* de Pío XI centraron la cuestión de la justicia social en la solución del problema obrero, sin abandonar el trabajo, que seguirá siendo una cuestión central en las enseñanzas de la Iglesia, Juan Pablo II en la *Laborem exercens* extendió el análisis hasta trascender los límites geográficos y señaló el desarrollo de las naciones. Volvería el magisterio sobre la idea de hacer «la vida humana más humana» (constitución pastoral *Gaudium et Spes*, 38; *Laborem exercens*, 3).

El tema de la excesiva mecanización del trabajo, que alejaba al trabajador de su obra y no hacía que no se sintiera vinculado a él, preocupó a Shaw¹¹, y fue magníficamente definido en el magisterio posterior de Juan Pablo II: la técnica aliada del hombre en su trabajo puede convertirse en «adversaria del hombre como cuando la mecanización del trabajo “suplanta” al hombre, quitándole toda satisfacción personal y el estímulo de la creatividad y responsabilidad; cuando quita el puesto de trabajo a muchos trabajadores antes ocupados, o cuando mediante la exaltación de la máquina reduce al hombre a ser su esclavo» (*Laborem exercens*, 5).

¹¹ AyBEES, caja núm. 150, 5. Texto mecanografiado, a pedido de Cecilia Bunge, por la secretaria de Enrique Shaw después de su muerte. Podría haber alguna diferencia con el original.

Hay mensajes posteriores del magisterio que enuncian las cuestiones tal como Shaw lo hizo en su momento: principio de prioridad del trabajo sobre el capital, dignidad y derechos de quienes trabajan, y que pueden leerse en algunos textos de Juan Pablo II. Entre otros:

«Los trabajadores quieren ser tratados como hombres libres y responsables, llamados a participar en las decisiones que conciernen a su vida y a su futuro» (Juan Pablo II a los trabajadores de Monterrey, México, 31 de enero de 1979).

«El trabajo debe ayudar al hombre a hacerse mejor, espiritualmente maduro, más responsable para que pueda realizar su vocación sobre la tierra, sea como persona irrepetible, sea en comunidad con los demás, y sobre todo en la comunidad humana fundamental que es la familia» (Juan Pablo II a los obreros en la homilía de la misa celebrada en el santuario de Jasna Góra, Polonia, 6 de junio de 1979).

«Muchos conflictos y antagonismos entre trabajadores y dirigentes de empresa hunden las raíces con frecuencia en el terreno infecundo de la falta de escucha, del rechazo del diálogo o de que este se aplaza indefinidamente. No es tiempo perdido el que empleéis en reuniros personalmente con los empleados» (Juan Pablo II a la Unión Cristiana de Dirigentes de Empresa de Italia, 24 de noviembre de 1979).

Finalmente, en *Laborem exercens*, 12: «Superar la antinatural e ilógica antinomia entre capital y trabajo –exasperada a menudo artificialmente por una lucha de clases programada– es, para una sociedad que quiere ser justa, una exigencia indispensable, fundada sobre la primacía del hombre sobre las cosas. Solamente el hombre –empresario u obrero– es sujeto del trabajo y es persona: el capital no es más que un conjunto de cosas».

2. La empresa como comunidad de vida

La concepción de empresa de Enrique Shaw estaba íntimamente ligada al desarrollo, al trabajo y a la misión del directivo como motor de desarrollo y gestor de las relaciones humanas dentro de cada organización¹².

¹² «Que haya una comunidad humana, que participen en la producción y por lo tanto dar al obrero sentido de que pertenece a una empresa. Sentido de sus deberes hacia la colectividad, gusto de su trabajo y por lo tanto de la vida. Ser “patrono” no es un privilegio, es una función. Los obreros en una empresa, que tengan: –Voz y voto, en cuestiones sociales. Comité de seguridad e higiene, cumplimiento de las leyes, reglamento interno, reglas generales para consumos. –Voz en cuestiones técnicas. – Enterados en cuestiones económicas y financieras. – Destacar la importancia del espíritu de colaboración de la confianza» (1950) (Del Forno, Evangelina, *Lucha por la santidad en Enrique Shaw*, Buenos Aires, 2000, p. 98).

Para Shaw, la empresa era, además del lugar de realización del trabajo, un espacio para educar, convivir, facilitar la propia realización y la de los demás. La empresa debía contribuir a que el trabajador, en su trabajo y por su trabajo, pudiera cumplir la misión propia de cada hombre en la vida social.

El fin de la empresa correctamente elegido asegura llegar a los objetivos, de otro modo ni las estructuras mejor concebidas lograrán su propósito. Es la única forma de organización económica –característica de la sociedad industrial– que puede asegurar el pleno rendimiento del trabajo, brindando una eficiente producción de bienes y servicios, y constituyendo un auténtico grupo social que presta un servicio a las personas. En palabras de Enrique de Sendagorta: «La empresa es la principal creadora de riqueza en el mundo»¹³.

Su concepción humanista distó de la identificación de la empresa con una yuxtaposición de recursos, estrategias y relaciones, y, en cambio, se aproximó a la idea de empresa como «grupo social» que moldea la existencia de las personas. Como dirigente de empresa no solo se preguntó por el «qué» y el «cómo», sino sobre todo por el «para qué», es decir, por el sentido que la organización da a los esfuerzos de los que trabajan en ella.

Una empresa centrada en las personas debería fomentar en ellas el compromiso del logro de un bien común y dejaría de ser un simple engranaje para ganar dinero, convirtiéndose en un auténtico grupo social que presta un servicio a la sociedad. Se sintió responsable de contribuir al logro del bien común como un cometido que tenía que ser asumido por todos como algo 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»¹⁴.

En el Primer Congreso Mariano Interamericano trabajó como relator y expuso el problema económico-social derivado de una errónea concepción de la empresa. Atribuyó la gran confusión reinante al auge del liberalismo, que ha dejado al margen la cuestión social: «Se ha reducido el trabajo humano a una mercancía, se ha acentuado su valor de costo; se ha olvidado el don del espíritu que enriquece a todo acto humano, considerándose como algo puramente material, inconsciente, reducido al nivel de la máquina, de

¹³ Sendagorta, Enrique de, *El afecto a la empresa*, Madrid, 2004, p. 45.

¹⁴ Domínguez Casanueva, Carlos y Enrique Shaw, «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico», Santiago de Chile, 1961.

lo exclusivamente ejecutivo. La expresión corriente “mano de obra” es muy expresiva en este sentido»¹⁵.

Se opuso con hechos concretos al concepto de empresa en que el trabajador es considerado como un mero engranaje, sin darle la oportunidad de comprender ni de percibir el pulso del negocio. El límite a la productividad fue para Shaw la salud y la dignidad del trabajador.

Cada día tenía la costumbre de recorrer la planta y, en especial, aquellos sectores que sabía que estaban bajo una especial exigencia¹⁶. Cuando advirtió que los obreros encargados de los hornos de la fábrica bebían un agua poco fresca para calmar la sed producida por el calor de esos hornos, por cuenta propia instaló en ese lugar un refrigerador a fin de que pudieran tomar agua helada. Procuró brindar las condiciones más humanas posibles de salarios, de higiene, de organización, de ejercicio de la autoridad. Facilitó el desarrollo de la iniciativa obrera; contó con su opinión en los casos de su incumbencia; les permitió participar en la toma de decisiones cuando la situación lo demandase; premió el buen desempeño con beneficios extraordinarios.

Para Shaw, la empresa, además de satisfacer las necesidades materiales asegurando cierta rentabilidad que determine su continuidad, debía proponerse desarrollar a los que trabajan en ella, para que, como hombres completos, pudieran ejercer sus talentos y gozarse en sus realizaciones. Consideraba el trabajo como necesario y conveniente para el perfeccionamiento del hombre. Buscó la relación persona a persona, individualmente; evitó el anonimato. De no ser así, «no es de extrañar que el trabajador concurra a la empresa llevado por la necesidad de ganarse la vida, pero que ejecute su trabajo sin gusto, sin considerarlo *su obra*, y por tanto, no sintiéndose en cuanto persona vinculada a él y menos a la empresa, y habiendo perdido todo sentimiento de *participación*, pierda también interés y no dé a la empresa toda su inteligencia ni todo su corazón, las más preciadas facultades del hombre»¹⁷.

¹⁵ Cfr. examen sobre la empresa presentado en el Primer Congreso Mariano Interamericano (Buenos Aires, 1960), en el que Enrique Shaw intervino como relator.

¹⁶ TESTIMONIO Núm. G. 9, RUBENS GARCÍA:

«Nos veíamos a menudo. Cuando él se hizo cargo de la parte de fabricación del Horno 9, como yo era técnico de Feeders, tenía que trabajar con él. E. Shaw venía a nosotros a unas temperaturas muy altas. Muchas veces que nos veía trabajando, como era un trabajo bastante pesado por el gran calor que hacía, varias veces intentó ayudarnos a sacar material refractario de adentro del vidrio, material que se había roto, que era uno de los trabajos más arduos a realizar, él daba un apoyo tremendo que nosotros no queríamos que hiciera, porque había mucho peligro y tenía que ser muy hábil para poder sacarlo».

¹⁷ Cfr. Domínguez Casanueva, Carlos y Enrique Shaw, «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico».

Shaw sostenía que en la medida en que una empresa esté al servicio del hombre, será una barrera infranqueable para cualquier tipo de totalitarismo. Entendía que la empresa que pusiera obstáculos al desarrollo de la personalidad humana y estuviese al servicio únicamente de los intereses económicos constituía un campo abierto al capitalismo o al marxismo¹⁸.

En el Primer Congreso Mariano Interamericano marcó la pesada herencia de ambos regímenes: concentración en pocas manos del poder económico, inequitativa repartición de los bienes, inestabilidad de la vida económica y, en general, un estado de dependencia económica e inseguridad a favor de la despersonalización y la masificación.

Reconocer que la empresa no es un simple negocio ni un mero sistema técnico de producción, sino una unión de hombres que, aunque agrupados para un fin económico, deben mantener relaciones que promuevan valores humanos, previene efectivamente las tendencias individualistas o colectivistas que terminan atentando contra los derechos básicos de los trabajadores.

Considerar que la empresa se reduce a un mero medio para obtener ganancias sería un empobrecimiento de su mismo sentido, ya que la sola rentabilidad económica no puede convertirse en la única razón de ser de una empresa. Sin embargo, debería existir una adecuada compensación para los hombres que participan en la organización y los instrumentos financieros, ambos aspectos indispensables para asegurar la continuidad de la empresa, como estímulo por los riesgos que necesariamente corre quien actúa en el campo económico.

Un mínimo lucro es condición absoluta de subsistencia. No obstante –aun en circunstancias difíciles– el beneficio nunca podrá atentar contra la justicia social: «Es lícito el beneficio obtenido por el empresario, pero no debe tener en cuenta únicamente la obligación de restituir, sino también la equidad, caballerosidad, honorabilidad, dar el mejor sueldo e, igualmente, debe el empresario tener en cuenta la Justicia Social»¹⁹.

Y cuál sería el fin primario de la empresa sino proporcionar bienes y servicios a la sociedad, asegurando ingresos justos a todos los factores de la producción, siendo el lucro un fin secundario que actuaría a modo de motor para obtener el fin primario. La esperanza del beneficio es necesaria para que la economía pueda alcanzar su fin, siendo legítimo móvil de las actividades económicas y estímulo por los riesgos que corre quien actúa en el campo económico. Bajo esta concepción quedaba a salvo cualquier condi-

¹⁸ Shaw, Enrique, «Examen concreto del problema: en la empresa», en Primer Congreso Mariano Interamericano, 1960.

¹⁹ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 112.

cionamiento del hombre a algo inferior a él, adquiriendo la empresa su real carácter de institución humana, económica y social.

No dejó de lado el deber de todo empresario: el hacer prosperar la empresa. Para Shaw, esto implicaba acrecentar la vitalidad económica, ser un agente multiplicador de la riqueza, que a su vez permita el desarrollo de todos: «Por todo ello un Dirigente de Empresa que deliberadamente, por negligencia o por incapacidad, no cuida el rendimiento financiero de la misma, es no solamente un mal empresario sino igualmente un mal ciudadano»²⁰.

Esta justificación del beneficio en cuanto poderoso e indispensable estímulo de la actividad productiva es muy distinto que «maximizar la ganancia» como objetivo de la empresa. En lugar de interrogarse por el máximo que se puede ganar, se preguntaba por el beneficio mínimo que necesita una auténtica empresa para subsistir. A modo de ejemplo exponía que si una empresa subiera los precios de una manera irresponsable, cobrando el máximo de mercado –simplemente porque el mercado se lo permitiese–, estaría anteponiendo el fin de lucro al servicio al consumidor, siendo que lo económico tiene por fin la provisión de bienes y servicios a un precio razonable para todos, y no el enriquecimiento de un grupo a expensas de cualquier otro.

En palabras de Shaw: «Lo que no es pues admisible es que el deseo del beneficio, en lugar de ser un motor de las actividades económicas, se convierta en el principio directivo único, sin atender a las necesidades de los que están unidos a la empresa (sean trabajadores o clientes) ni atender al bien común. En otras palabras, es legítimo y necesario como motor de la economía pero no como fin único»²¹.

Una de las preguntas que se hizo fue sobre el sentido del beneficio, como objetivo o como motivación: «Si bien la empresa funciona gracias a la búsqueda de una utilidad, el objetivo de la empresa no puede ser la máxima cantidad de utilidades para la misma, sino el máximo de resultados positivos en todas las dimensiones que caracterizan la vida de la empresa»²². Esta idea fue también adoptada por autores posteriores al escribir sobre el humanismo en la empresa, Enrique de Sendagorta dirá: «El beneficio no es un fin en sí mismo aunque sí esencial»²³.

Hizo un gran esfuerzo para mejorar la calidad de los productos y el servicio a los clientes. También existen testimonios sobre la negativa de Shaw a

²⁰ Domínguez Casanueva, Carlos y Enrique Shaw, «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico».

²¹ *Ibidem*.

²² *Ibidem*.

²³ Sendagorta, Enrique de, *El afecto a la empresa*, Madrid, 2004, p. 56.

cualquier práctica comercial que pudiera afectar de modo injusto a la competencia o los intereses generales del país²⁴.

Aunque hubiera dificultades financieras, con la caja de jubilaciones e impuestos, el tesorero de Rigolleau hizo siempre el depósito puntual de las retenciones efectuadas a los empleados. Era costumbre de la empresa dar gratificaciones al personal, que se aprobaban en todos los casos en actas de directorio. Tenía una política de participación en obras sociales para Rigolleau, y dentro de ese esquema hacían donaciones que se veían en los rubros, cuentas y balances.

También Shaw entrevió la necesidad de huir de la concepción de la empresa como un lugar fortuito de encuentro, para considerarla como lo que realmente es, una comunidad económica de trabajo donde cada uno de los que participan en ella contribuye activamente al bien común y, simultáneamente, al desarrollo de su propia personalidad. La empresa como comunidad económica es aquella institución en que los hombres se encuentran vinculados por medio de un intercambio de aportes, donde los derechos personales son proporcionales al aporte de cada uno al proceso productivo; en ella cada uno aporta una contribución material y conserva la propiedad de lo que aporta, se trate de medios de producción o trabajo. No encontré contraposición alguna entre la empresa como célula de la vida económica y su carácter de comunidad de vida.

En las relaciones entre los grupos que integran la empresa, desechó las presiones o exigencias del predominio del más fuerte, buscando en cambio una comprensión de derechos basados en el reconocimiento de un ámbito compartido de actividades, intereses y vida.

Defendió la idea de comunidad de trabajo, reconociendo el ámbito social y personal en que se desarrolla cada persona, sin desconocer los motivos trascendentes que mueven al ser humano: «Que en la empresa haya una comunidad humana; que los trabajadores participen en la producción y, por tanto, darle al obrero el sentido de pertenencia a una empresa»²⁵.

²⁴ En sus juicios y decisiones ponderó la contribución o no al bien común de cada hecho concreto. El tesorero de Rigolleau escribió: «Por razones inherentes a mi cargo debía reportar con frecuencia una serie de informaciones en forma directa al señor E. Gastón Texier, a la sazón presidente de Cristalerías Rigolleau. En la oportunidad a la que me refiero, me solicitó telefónicamente que me allegara hasta su despacho con las planillas habituales. En el momento en que ingresaba al despacho del señor E. Gastón Texier, Enrique E. Shaw, que había estado reunido con él se levantaba de su asiento, dirigiéndose hacia la puerta en actitud de retirarse. Antes de que lo hiciera, el señor Gastón Texier le preguntó: "Entonces Enrique, no está de acuerdo con concretar el proyecto?". A lo que Enrique E. Shaw respondió: "No, Gastón, porque si bien es bueno para Rigolleau, no es bueno para el país". El señor E. Gastón Texier acotó: "Entonces yo también apoyo su decisión"» (*Sistemática de Virtudes*, Testimonio P. 2).

²⁵ Critto, Adolfo, *Enrique Shaw: la espiritualidad de un padre de familia, empresario y cristiano ejemplar*, Buenos Aires, 2002, p. 48.

Su concepción de empresa emanaba de convicciones profundamente fraternas, de un humanismo hecho vida en múltiples detalles, ya que para él la empresa moderna debía contribuir al desarrollo del hombre, a su progreso biológico, intelectual, cultural y, más aún, moral: «La empresa ha de ser comunidad de vida, instrumento de dignificación, hogar de relaciones humanas, escuela de prudencia y de responsabilidad»²⁶.

Efectivamente, convergen en la empresa personas de todas las clases de la sociedad para unirse en la común condición de trabajador; siendo un lugar natural de encuentro donde se comparte durante varias horas al día un fin común. En este sentido, su gran preocupación fue no dejar de lado el desarrollo de la personalidad humana y hacerlo compatible con el progreso de la empresa, y para ello defendió la participación de los trabajadores en todas las etapas de la vida económica. Por este motivo, no debería ser un lugar en donde se intensifiquen las oposiciones de intereses sino en donde se logre el trabajo en equipo, se tengan en cuenta las diversas necesidades y se valore el rol de cada uno dentro del proceso productivo a través de una justa retribución.

Enrique Shaw advertía sobre el riesgo de marginalizar del concepto de empresa a los trabajadores asalariados, de instrumentalizarlos, despreciando su potencial humano. Esto además separa en castas, en una lucha que no existe, porque la empresa se logra por la colaboración efectiva de todos los miembros. Este sentir se manifiesta en su pensamiento: «Asimismo, es muy general que a la empresa se la conciba constituida exclusivamente por los propietarios de los medios de producción, a quienes corresponden con exclusividad todos los derechos de administración y disposición, entrando en relación laboral con los trabajadores asalariados al solo efecto de obtener su concurso para la mejor explotación de aquellos medios de producción»²⁷.

Concibió el trabajo como el lugar de las realizaciones humanas, de transformación dinámica del entorno y de cumplimiento de los deberes y responsabilidades sociales. Lo consideró en su función social y al servicio del bien general. Tuvo en cuenta sus necesidades fundamentales de progreso, seguridad, participación y consideración, que hizo que los obreros estuvieran ligados realmente a Rigolleau. Cerca de Enrique Shaw, el trabajador percibía la cercanía a sus intereses y motivaciones.

Enrique Shaw basó sus relaciones laborales en valores tales como el respeto y la valoración de las personas, la honestidad, la capacidad de innovación, de aprender y crear, la responsabilidad. Supo identificar los valores

²⁶ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 110.

²⁷ Examen sobre la empresa presentado en el Primer Congreso Mariano Interamericano (Buenos Aires, 1960), en el que Enrique Shaw intervino como relator.

éticos como necesarios para contribuir al desarrollo integral de todas las personas relacionadas con la empresa. Luchó por resolver la *aparente contradicción* entre las motivaciones de quienes integran una empresa y las de la empresa misma. Ofreció oportunidades de mejora personal a todos los operarios. Con una visión clara: el éxito de unos era el éxito de todos. En la empresa, deberían darse las cinco «D»²⁸:

Dirigir
Dar confianza
Dialogar
Descentralizar
Desarrollar

Y cuando fue necesario tomar una medida más extrema, para la continuidad del negocio, no dudó en hacerlo. En una ocasión se hizo un estudio sobre los sectores de matricería y carpintería que en ese momento eran internos. El dictamen determinó que si se compararan a proveedores ajenos a la planta de producción estos servicios, se daría un ahorro sustancial. Achicar estos sectores significaba hacer una reducción de personal. Enrique Shaw pensó en un mecanismo que no perjudicase ni al trabajador ni a la empresa. Se otorgó un préstamo a los obreros despedidos para que montaran una cooperativa de trabajo. La cooperativa vendería sus servicios a Rigolleau a un precio de mercado con un convenio de exclusividad. Tanto la empresa como los obreros despedidos resultaron beneficiados²⁹.

Se negaba a prescindir, por reducciones estacionales de ventas, de personal capacitado. Sostenía que el despido no podía ser la primera medida a tomar³⁰. Estuvo en contra de cualquier tipo de servidumbre, consciente de que un trabajo fuera de la debida jerarquía de valores y que desconozca la

²⁸ AyBEES, caja núm. 40, 3.

²⁹ «(...) él hizo muchas cosas para evitar despidos (...). Por ejemplo, había en Rigolleau una sección de carpintería. Ellos se dedicaban a hacer cajones para las botellas y pallets. Eran de la planta permanente de la empresa. Él llegó a determinar que era antieconómico tenerla en la estructura propia y que había que hacer algo para que fuera un costo menor. Entonces ¿qué hizo? Arregló con ellos su desvinculación pero con un contrato de los mismos productos a costo y responsabilidad de ellos por 5 años. Los ayudaron a comprar un terrenito enfrente para que los carpinteros pusieran la fábrica. A ambas partes les fue muy bien. El que estaba a cargo de la carpintería al pasar a ser empresario le fue muy bien y Rigolleau bajó sus costos, recibió los mismos cajones y todos quedaron contentos. Eso es ser buen empresario, humano y creativo. Y también hizo lo mismo con la sección de moltería y con alguna más que no recuerdo, o sea eso era pelear costos humanamente» (*Sistemática de Virtudes*, Testimonio B. 13, de Máximo Bunge, Buenos Aires, 2003).

³⁰ En los Anexos se adjunta un memorando escrito por Enrique Shaw ante una coyuntura de baja de productividad en la planta de Rigolleau.

supremacía del ser humano, solo puede deshumanizar. José Membrana, que lo conoció en Rigolleau y mantuvo con él un trato de trabajo muy directo desde 1943 hasta su deceso en 1962, afirmó: «Todos los días me preguntaba por mi grupo de trabajo, que consistía en diez hombres. Siempre estaba presente en los trabajos más riesgosos, infundía respeto y espíritu solidario en toda la empresa especialmente en los trabajos que se realizaban en los hornos a grandes temperaturas, con los riesgos de seguridad laboral que implicaban».

Concibió la empresa como la institución característica y fundamental de la sociedad industrial, siendo una única institución con una triple realidad que la caracteriza, la dimensión económica, humana y jurídica³¹:

- a) La empresa es una *realidad económica* que se presenta como un sistema de recursos (de trabajo, capital, conocimientos técnicos, etc.) organizados a fin de producir y vender bienes o servicios en un medio que la supera, el mercado;
- b) La empresa es también una *realidad humana* que se presenta como una vinculación organizada de hombres, entre sí y con la empresa, integrados en un orden jerárquico y con funciones definidas de acuerdo con los objetivos económicos de la empresa;
- c) La empresa asimismo es una *realidad jurídica*, que se presenta como integrante de un sistema de relaciones externas a la misma que la vinculan con un conjunto de organismos y de fuerzas sociales que la trascienden (Estado, cámaras patronales, sindicatos, opinión pública, etc.).

Esta triple realidad se liga perfectamente con la triple finalidad que asigna a la empresa y que se correlaciona con el objetivo de lograr el máximo de resultados positivos para todas las dimensiones que la integran, tal como expuso en el Congreso Mundial realizado por UNIAPAC en Santiago de Chile en 1961.

En esa oportunidad, definió un fin interno y uno externo unido a las tres dimensiones de la empresa –económico, humano, público–, objetivos concordantes con la anatomía de la empresa, en la que encuentra una triple realidad: realidad económica, realidad humana y realidad jurídica³².

³¹ Domínguez Casanueva, Carlos y Enrique Shaw, «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico».

³² AyBEES, caja núm. 101, 3.

Dimensiones/fines	Fin externo	Fin interno
Dimensión económica	Producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas	Proveer la adecuada retribución al trabajo y al capital
Dimensión humana	Unir a los hombres	Desarrollar a los hombres
Dimensión pública	Contribuir al bien común	

La contribución al bien común la consideraba solo en el aspecto de lo público, como el aporte al bien de la comunidad en que se inserta la empresa como un orden, una proporción estable y armoniosa de las relaciones sociales que permite a cada persona, a cada familia, alcanzar el bien propio.

Aunque no lo contempló dentro del fin interno de modo explícito, entendió que, frente a la noción de persona como unidad social, se presenta la noción de bien común como fin de todo lo social. De hecho, todos quieren cierto bien común, perfectamente compatible con el bien individual, asumiendo que cada persona está llamada a ser un posible medio para el bien de los otros. Con palabras de J. Messner: «El bien común es el auxilio prestado a los miembros de la sociedad, y a las sociedades menores que en esta se integran, para la realización de sus tareas vitales esenciales, como consecuencia de su respectiva cooperación en las actividades sociales»³³.

Consideró un deber de la empresa el ser fecunda con un aprovechamiento racional de los recursos. Dentro de esos recursos, consideró al hombre como el más valioso de todos; en este sentido, fomentó la formación de mandos medios capaces de proyectar su propio trabajo: «¿Quién duda que el hombre es el más valioso de los talentos con que cuenta la empresa, el que mejor puede fructificar, el que ofrece, aún desde el punto de vista económico, mayor capacidad de rendimiento, ya que contiene en sí mismo una semilla espiritual de posibilidades casi ilimitadas?»³⁴.

Si la empresa cumpliera con sus verdaderos objetivos y no se convirtiera en un fin en sí, afirmaba Shaw, se transformaría en un instrumento al servicio de los hombres, más aún, por su contribución al desarrollo de la economía y de la personalidad de cada hombre, se convertiría en un factor de civilización. Con un enfoque actual, pensaba que el futuro sería de aquellos que supieran utilizar mejor el potencial humano. Con plena coincidencia, Enrique de Sendagorta, en su libro *El afecto a la empresa*, señala que «el producto final, los resultados y la eficacia son importantísimos, pero el camino, el

³³ Messner, Johannes, *La cuestión social*, Madrid, 1960, p. 355.

³⁴ Shaw, Enrique F., «La misión de los dirigentes de empresa», Buenos Aires, 1960.

servicio, la consideración del trabajo como valor para los que lo hacen, la cooperación y la mejora de los hombres son igualmente esenciales para la empresa y el líder»³⁵.

Shaw generó un ámbito que daba libertad para obrar de acuerdo con la moral objetiva; donde se respetaba la dignidad y la libertad individuales, permitiendo que cada persona alcanzara las propias metas sin distraerse del marco de las finalidades de la empresa. A su vez, entendió que cualquier cambio social debería ir precedido de un cambio moral³⁶.

3. El desarrollo al servicio del hombre

Tuvo una visión de economía global poco común para su época y entendió que no podían dissociarse economía y empresa. La empresa debía insertarse en una economía mundial donde pudieran armonizarse los planes individuales con los generales; así como la empresa necesita una economía en desarrollo, a su vez el desarrollo económico necesita de la empresa: «La economía forma un todo, es decir que no es ya posible dissociar la economía de una empresa de la economía nacional, ni aún de la mundial»³⁷. Como prueba, exponía la vinculación entre los diversos problemas, y cómo el desarrollo económico de las naciones tiene consecuencias sobre decisiones tan empresarias como podría ser el nivel de inversiones, en contra de lo sucedido durante generaciones enteras en que la atención de los empresarios se concentró en la vida de sus respectivas empresas.

El contexto económico que encontró al iniciar su trayectoria como empresario fue de amplia y creciente prosperidad: «Industrias florecientes; abundantes cosechas; gran producción ganadera, con un mercado mundial que demandaba nuestros productos y ofrecía altos precios; saldo acreedor en Londres; encaje de oro y divisas abundantes; sólido régimen monetario y crediticio y posibilidades de una expansión económica ilimitada»³⁸.

Consideró que la empresa no podía mantenerse al margen del desarrollo económico, entendiendo el desarrollo como el perfeccionamiento de todos, la competencia profesional, el estar a la vanguardia de cualquier adelanto técnico; como el deber de acrecentar la vitalidad económica, ser un agente multiplicador, trabajar con eficiencia por respeto a la sociedad, al traba-

³⁵ Sendagorta, Enrique de, *El afecto a la empresa*, Madrid, 2004, p. 70.

³⁶ AyBEES, caja núm. 107, 5.

³⁷ Domínguez Casanueva, Carlos y Enrique F. Shaw, «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico».

³⁸ Santos Martínez, Pedro, *La nueva Argentina 1946-1955*, Buenos Aires, 1990, tomo II, p. 7.

jador, a los recursos: «La empresa debe esforzarse para que todo aquello que es productivo para la sociedad, todo aquello que la fortalece y hace más próspera, sea una fuente de estabilidad, prosperidad y beneficio para la empresa»³⁹.

En la conferencia pronunciada en la Reunión Nacional de Dirigentes de los Hombres de Acción Católica del 4 de marzo de 1962 en Buenos Aires, Enrique Shaw desarrolló el concepto cristiano del desarrollo y su relación con la empresa. Enumeró algunas de las condiciones necesarias para el desarrollo: «La primera condición es tener plena conciencia de que el desarrollo no es un fin en sí mismo. Su fin es el servicio del hombre, la promoción integral de todos y cada uno de los hombres y su familia»⁴⁰.

No existe desarrollo si no se tienen en cuenta todas las exigencias de la naturaleza humana. Con sus mismas palabras, «[...] las metas del desarrollo deben tener en cuenta todas las exigencias de la naturaleza humana, que se manifiestan en la cuádruple vocación del hombre: cósmica (o material), espiritual, divina y social»⁴¹.

Distinguió con claridad el concepto de *desarrollo* del de *progreso material* y señaló que un progreso que solo tuviera como miras el confort material o el prestigio no podía atribuirse el carácter de desarrollo humano. Afirmaba que el desarrollo integral no debe ser confundido con el mero progreso material, que es solamente una parte, necesaria pero no total, del desarrollo y que suele producir un «tipo» de desarrollo humano de conocimientos más que de cultura, cuyos resultados están a la vista⁴².

También reconoció que los límites del desarrollo humano, el progreso material y aun el moral no es lo más estimable del mundo, dentro de una concepción cristiana de la vida. No dejó de señalar que hasta el progreso moral pierde importancia frente al fin último del hombre: «El progreso humano, incluso en lo moral, no es lo más estimable del mundo: ser sano, cultivado, dominar uno mismo los instintos y las reacciones, tener los conocimientos necesarios para la intensa utilización de la materia y consiguientemente, hacer grandes obras, todo ello tiene un valor real pero secundario»⁴³.

Con su propia vida austera, ausente de toda superficialidad, trató de no sumar la injusticia social y, es más, luchó por una distribución más justa de la riqueza. En «...Y dominad la tierra» reivindicó la necesidad de un mínimo de

³⁹ Domínguez Casanueva, Carlos y Enrique Shaw, «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico».

⁴⁰ Shaw, Enrique F., «...Y dominad la tierra (Concepto cristiano del desarrollo)», Buenos Aires, 1962.

⁴¹ Shaw, Enrique F., «...Y dominad la tierra (Concepto cristiano del desarrollo)».

⁴² *Ibidem*.

⁴³ *Ibidem*.

bienestar material, un estadio entre pobreza y lujo, necesario para que una persona estándar lleve una vida virtuosa, y llamó a remediar las injusticias reales o aparentes, fruto de un sistema económico dado.

Fue testigo de los riesgos que la búsqueda del bienestar material por sí mismo puede acarrear: «[...] El mayor bienestar no solo habitúa sino que suscita indefinidamente nuevos deseos a satisfacer, tanto más cuanto más sofocadas estén las posibilidades del alma: cuando tenemos radio queremos una televisión, cuando tenemos esta queremos un auto y luego no nos sentimos satisfechos hasta haberlo cambiado por uno mejor, y así indefinidamente, hasta el punto que cada vez más cosas superfluas se consideran "necesarias"»⁴⁴.

Consideró como parte del desarrollo el legítimo dominio sobre lo material y la existencia de condiciones que permitan la maduración de la personalidad, además de promover la unidad en el mundo. Debe favorecer la vocación social y hacer posible la realización del bien común en la sociedad y armonizar los intereses públicos con los particulares, de modo que todo lo que es productivo para la sociedad sea una fuente de beneficios para la empresa. La condición necesaria para el verdadero desarrollo es el servicio del hombre.

Con estas concepciones sobre la empresa y sobre el desarrollo en su sentido más amplio y con una sincera convicción de que la doctrina social era aplicable a las realidades económicas, Enrique Shaw llevó adelante su misión de empresario que le tocó desempeñar primordialmente en la conducción de Rigolleau.

⁴⁴ *Ibídem.*

Parte III
La acción

Capítulo 7

Actividad empresarial

1. La Cristalería Rigolleau y la industria del vidrio

En 1946, una vez solicitada la baja en la Marina, Enrique Shaw aceptó ir a trabajar a la Cristalería Rigolleau, pero, no queriendo comenzar su trabajo sin conocer a fondo la industria del vidrio, decidió quedarse un año más en Estados Unidos, por cuanto allí se le brindaba la ocasión de estudiar seriamente esa técnica. Es interesante conocer el historial de esta empresa familiar en la que Enrique Shaw desarrolló su actividad concreta como empresario.

León Rigolleau y su sobrino, Gastón Fourvel Rigolleau, fueron los iniciadores de la verdadera industria del vidrio en Argentina. En 1882 fundaron la Cristalería La Nacional.

La familia Rigolleau había fabricado papel durante generaciones en Francia; y un miembro de esa familia, León Rigolleau, decidió emprender la aventura de realizar algo en la República Argentina, donde en aquellos años todo estaba por hacerse. Llegó a Buenos Aires durante la década de 1870 e instaló su papelería en la calle Belgrano 1192, y allí se dispuso a dedicarse, también, a la fabricación de tinta para escribir en los papeles importados. Pero descubrió la oportunidad de fabricar vidrio cuando un francés, de apellido Moine y dueño de la Droguería del Pueblo vecina a su Papelería Francesa, se le acercó presentándole una redoma de vidrio llena de tinta azul. No es probable que León Rigolleau viera en aquella redoma, que le presentó Moine, el porvenir que le esperaba. Por entonces, como la tinta necesitaba tinteros, resolvió fabricar él mismo los frascos en los que vender su producto y, más tarde, comprendió que en vez de fabricar tinta debía dedicarse a la industria del vidrio.

Desde los intentos heroicos y precarios de Juan de Soria en Córdoba el año 1592 hasta la fundación en Buenos Aires de la fábrica Bordoni de botellas y otras piezas, la industria del vidrio se había debatido en Argentina entre mil dificultades. Ese período había constituido prácticamente la prehistoria de la producción vidriera en nuestra patria. Con este historial, León Rigolleau empezó por asociarse con unos catalanes que instalaron un pequeño taller para fabricar vidrio. Esta asociación no prosperó, y enton-

ces decidió instalar su propia fábrica, para lo cual mandó llamar de Francia a su sobrino Gastón Fourvel Rigolleau, muchacho de firme voluntad y clara inteligencia, cultivada ya entonces por la lectura. En 1879 llegó a Buenos Aires, y junto a su tío, tres años después, realizó las primeras instalaciones de una nueva fábrica en la calle Belgrano y General Urquiza, inaugurada el 9 de octubre de 1882.

Los comienzos fueron naturalmente modestos: se empezó con dos hornos. No siempre había vidrio, debido a los sistemas técnicos del momento y a las dificultades de conseguir las materias primas, entonces del todo importadas. Para evitar a los obreros una costosa inútil, se les avisaba por medio de un peón que recorría las calles a lomos de un burro y golpeaba las puertas para despertar a los obreros y avisarles de que ya había vidrio listo para ser trabajado. Pese a todo, la cristalería alcanzó rápidamente una producción bastante seria: entre mil novecientos y dos mil frascos para tinta y goma de pegar.

La idea primitiva se vio tan superada que, bien pronto, olvidando su primer objetivo, León Fourvel y su sobrino Gastón se lanzaron con su propia fuerza al mundo de las grandes industrias. Una pequeña oportunidad: la necesidad de fabricar modestos envases para tinta y goma de pegar dio al joven Gastón Fourvel Rigolleau el punto de partida para una gran empresa en la que puso toda su visión, todo su empuje, toda su capacidad. Pero no le era fácil encontrar personal capacitado.

El joven Gastón viajó, por ello, a Francia para buscar y traer vidrieros formados por siglos de tradición artesana. Más adelante vinieron también algunos trabajadores belgas. Fueron años de lucha y constante esfuerzo para aquella empresa desde su fundación hasta su constitución como sociedad anónima y su posterior traslado a Berazategui en el año 1907. Es importante destacar lo que significó ese traslado: la pequeña fábrica de la calle Belgrano se cambiaba por otra construida en veintisiete hectáreas que fueron compradas a José Clemente Berazategui y a la familia Aldasoro.

Antes de la instalación de aquella fábrica, que desde entonces tomó el nombre de Cristalerías Rigolleau Sociedad Anónima, Berazategui era apenas un punto en un plano. Situada a veinticinco kilómetros de Buenos Aires, tenía en 1906 unos trescientos habitantes que, desde el cierre de una fábrica de carnes de Ezpeleta que les había dado trabajo, vivían oscilando entre la esperanza de que alguna industria se instalara allí y la desilusión de ver que no se radicaba ninguna.

Por fin, en 1906, se instaló allí Cristalerías Rigolleau, y no es exagerado decir que Berazategui, hoy próspera ciudad de más de cien mil habitantes,

le debe cuanto es a Gastón Fourvel Rigolleau. Una vez más se demuestra el poder de la iniciativa de un hombre como creador de trabajo y de valores económicos y sociales. Basta recorrer la ciudad o conversar con sus pobladores para ver la gran influencia que esta planta fabril tuvo en el lugar: existe un recuerdo agradecido a Rigolleau.

En aquel año de 1906 pudo parecer un acto de audacia el que realizó Gastón Fourvel Rigolleau al trasladar la fábrica a Berazategui, adonde solo se podía llegar por ferrocarril. Pero firmemente fue creciendo en importancia, y la industria nacional del vidrio, con material no ya importado sino del propio país, alcanzó un extraordinario adelanto, especialmente cuando apareció el uso industrial del petróleo para la fundición del vidrio.

En 1921 se dio el gran salto en las Cristalerías Rigolleau al instalar, por primera vez en Argentina, un horno equipado con máquinas automáticas que producían más de cien mil botellas por día (hasta el siglo anterior las botellas eran fabricadas por los obreros soplando el vidrio con una caña). Salvo vidrios planos, Cristalerías Rigolleau produjo desde 1906 toda clase de productos técnicos que incluyen artículos para laboratorios, tubos para lámparas fluorescentes, tubos pyrex y neutro, artículos de iluminación y de elementos para el hogar, incluida su línea pyrex para horno y vajilla de mesa y una amplísima variedad de envases que satisfacían las necesidades de las industrias de bebidas sin alcohol, cerveza, aceite, productos lácteos, vinos, licores, sodas, aguas de mesa, productos medicinales, alimenticios y de perfumería, veterinaria y química, entre otros. La industria del vidrio en Argentina alcanzó su gran poderío en nuestra patria debido, en gran parte, a la obra y decisión de Gastón Fourvel Rigolleau, quien fue miembro fundador de la Unión Industrial Argentina.

Gastón Fourvel Rigolleau contrajo matrimonio con Cecilia Mattaldi, hija del conocido industrial de cueros, y de ella tuvo un hijo varón y varias hijas. Una de ellas se casó con Jorge Bunge y murió muy joven dejando una hija: Cecilia Bunge, futura esposa de Enrique Shaw. En 1931 Gastón Fourvel Rigolleau dejó la presidencia de la cristalería a su hijo León Fourvel Mattaldi. Visionario, idealista, romántico, casado con Ivonne Necol, León supo mantener un difícil equilibrio entre su energía de hombre de negocios y su sensibilidad ante los problemas sociales que se le planteaban.

En 1934 creó la sección artística, desde donde se fomentó la creatividad. Se habilitaron locales en la calle Moreno 560-568, en la capital, y talleres en la fábrica de Berazategui, donde además de la elaboración del vidrio liso, se efectuaban tallados, decorados, y agregados a ellos, grabados por sistema de pantógrafo. Colaboró con esta sección la artista y decoradora Lucrecia Moyano de Muñiz. El personal de la empresa con especial inclinación al arte

tenía la oportunidad de participar en actividades que se organizaban los domingos y que se dio en llamar «la fabricación del domingo»¹.

León Fourvel fue presidente de Cristalerías Rigolleau hasta 1958, en un período durante el cual se inició la fabricación de artículos Pyrex y Rigopal, tubos para lámparas fluorescentes, tubos de vidrio neutro. En el año 1958 firmó un contrato con la sociedad norteamericana Corning Glass Works para la utilización de patentes, lo que le permitió la producción de vidrio Pyrex en el país para elementos de laboratorio. Aunque quería que Cristalerías Rigolleau continuase más adelante en manos de la familia, no tenía hijos y por eso pensó en el marido de su sobrina Cecilia Bunge para hacerse cargo de la fábrica, lo que fue posible tras un período de estudio en la mencionada firma Corning Glass Works².

2. Un año en Corning

La familia Houghton tenía una relación de amistad con León Fourvel y su cuñado Jorge Bunge. Esto permitió que Enrique, con su esposa y su hijo, pudieran vivir por un tiempo en Corning, donde podría estudiar a fondo en su fábrica los procedimientos técnicos necesarios para trabajar en la cristalería, en Buenos Aires.

La fábrica de vidrio y cristales existente en la ciudad norteamericana de Corning –situada a cuatrocientos kilómetros al noroeste de Nueva York– pertenecía a la familia de los Houghton, que, de padres e hijos, se habían transmitido esa clase de negocio y habían conseguido, mediante su trabajo empresario, obtener una gran fortuna.

Durante este tiempo, Enrique Shaw escribió cartas semanales, en las que daba informe detallado del uso de su tiempo allí. Recorrió distintas fábricas, constatando equipamientos y procesos. Se especializó en el estirado de tubos y en el sistema de soldar las cañerías de vidrio, inventado en esa ciudad

¹ Lucrecia Moyano de Muñiz nació en Buenos Aires el 30 de abril de 1902. Inició su carrera artística como dibujante en el suplemento dominical del diario *La Prensa* en 1927. Después pintó al óleo y a la acuarela. Presentó obras y fue premiada en la Anual de la Plata, Anual de Rosario, Anual Acuarelista. En 1934 ingresó como directora artística en las Cristalerías Rigolleau, interesándose tanto en la línea industrial como en la creación de modelos y piezas únicas, dirigidas personalmente en el momento de su fabricación. En 1951, en la Exposición *L'Art du Verre* en el Museo del Louvre, que nucleó a las grandes vidrierías del mundo, Rigolleau mostró una vitrina individual de objetos diseñados por la artista. Los diseños desarrollados por ella en los años treinta, cuarenta y cincuenta fueron una avanzada en su momento, y años más tarde habrían de inspirar a artistas de Suecia (*Revista La Nación*, núm. 1131, Buenos Aires, 10 de marzo de 1991).

² Todo cuanto acabamos de transcribir se encuentra en el folleto publicado en 1957 por Cristalerías Rigolleau al cumplirse el 75° aniversario de su fundación.

americana. También visitó distintas plantas de producción, verificando los equipos y hornos existentes³.

Jorge Bunge le sugirió hacer cursos industriales y, por supuesto, le animó a hacer todo lo necesario para lograr entender la industria del vidrio, también a estudiar administración y organización industrial y a no descuidar la contabilidad⁴. Luego, en las fábricas de los Houghton, recorrió cada sección para enterarse de todos los detalles de la fabricación del vidrio y los cristales. Lo que aprendió entonces fue de gran importancia y le sirvió mucho cuando empezó a trabajar, un año después, en las Cristalerías Rigolleau.

Como Enrique hablaba largamente con los capataces y obreros de las fábricas de vidrio donde trabajaba cumpliendo horario y rotando por las distintas secciones, tuvo el privilegio de que sus amigos norteamericanos pertenecieran a todas las clases y posiciones sociales, desde los millonarios Houghton hasta sus peones asalariados⁵.

Al finalizar este período de capacitación, regresó a Argentina en septiembre de 1946, cuando Perón ya había asumido la presidencia de la Nación ante la Asamblea Legislativa el 4 de junio de ese año. Gran parte de su actuación como empresario tuvo lugar durante el régimen peronista. Esta realidad afectó a su discurso, a su relación con el obrero y también a su actuación. De hecho, estuvo preso en dos ocasiones: una por error y otra por considerarse peligrosa su actuación.

Al llegar se le encargó que se empleara como segundo jefe de la Sección Tubos situada en Parque de Cristalerías Rigolleau. En una carta del 23 de octubre de 1945, Jorge Bunge le transmitía el estado de salud de León Fourvel y las expectativas puestas en su persona⁶.

3. El dirigente de empresa

Consideró al dirigente de empresa responsable de la productividad económica, base material del progreso social: «Como administradores de bienes económicos y colocados en un lugar “neurálgico” de encuentro de todas las

³ Carta de León Fourvel Rigolleau fechada el 8 de junio de 1946 (AyBEES, caja núm. 29,2).

⁴ Carta de Jorge Bunge con fecha del 20 de septiembre de 1945 (AyBEES, caja núm. 28, 4).

⁵ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 97.

⁶ Carta de Jorge Bunge a Enrique Shaw con fecha del 23 de octubre de 1945: «Una vez en esta, será el asunto otra cosa, me parece que estarás mas bien destinado a la Administración que a la parte industrial, ya que te puedo decir que Texier cuenta contigo para ayudarlo, pero antes que eso, será necesario que conozcas a fondo Berazategui. No puede haber mejor voluntad que la que hay para contigo. Lo que ellos proyectan para tu carrera lo encuentro exagerado y hasta peligroso y yo trataré mas bien de ser un freno ya que no hay nada más peligroso que subir demasiado ligero: “Le temps ne respecte pas le qui on fait sans lui”» (AyBEES, caja núm. 28, 4).

categorías sociales, consciente o inconscientemente, aunque no lo merezcamos o mismo no lo queramos, somos forjadores de historia»⁷.

A esta altura del desarrollo, podrían enumerarse las virtudes humanas que Enrique Shaw estimó centrales en la figura de un directivo: la fortaleza, el amor a la verdad, la coherencia de vida, la austeridad, la laboriosidad, la afabilidad, disposiciones estables del carácter que sin duda facilitan el obrar bien. Cultivó también la eficacia, la energía y el espíritu de iniciativa. Consideró que la empresa por naturaleza tiende a la dispersión, lo que haría necesario el oportuno uso de la autoridad⁸.

En sus «libretitas» enumeró como requisitos del dirigente de empresa:

Hombre de personalidad
Hombre de empresa
Hombre que se domine a sí mismo
Hombre comprensivo
Hombre que sepa escuchar
Hombre con espíritu de pobreza
Hombre que use su inteligencia
Hombre de acción⁹.

Consideró al empresario como el agente más activo de la producción; un hombre que asume el riesgo y la dirección para acrecentar la vitalidad económica¹⁰.

«El empresario pone en su empresa su tiempo, su dinero, su capacidad y su honor. Es el agente más activo de la producción. El primero de los trabajadores, pues la misión suya es hacer a su empresa capaz de cumplir su amplio fin económico.»¹¹

En las Jornadas de Estudio organizadas por la ACDE en 1959, Shaw destacó –entre otros– tres deberes de los empresarios: *de servicio, de progreso y de ascensión humana*.

Al hablar de *servicio*, señaló la necesidad de superar el propio interés particular para servir efectivamente a otros; en el caso del empresario, a través de la creación de riqueza que proporciona trabajo a los hombres y permite un desarrollo social estable. La función de toda autoridad es la de unir y servir¹².

⁷ AyBEES, caja núm. 40, 3.

⁸ AyBEES, caja núm. 123, lt 25.

⁹ AyBEES, caja núm. 150, 5.

¹⁰ AyBEES, caja núm. 9, 2.

¹¹ AyBEES, caja núm. 150, 5.

¹² AyBEES, caja núm. 9, 2.

Una de sus preocupaciones era extender la propiedad privada a través de una distribución más justa de la riqueza. Ricardo Palermo –exjefe de tesorería de Cristalerías Rigolleau– dejó constancia de que se entregaban gratificaciones cada año y si se sabía que estaban construyendo su vivienda se la aumentaba con discreción sin que se notara¹³.

Al hablar de *progreso*, acentuó el efecto multiplicador de la acción empresarial. Procuró aprovechar todo adelanto técnico que le permitiese expandir la producción, respetando siempre la dignidad de los trabajadores. Esto significó, en muchas ocasiones, resignar dividendos; no eludió el riesgo empresarial.

Por *ascensión humana* entendió la humanización de la fábrica; la empresa como instrumento de dignificación donde cada colaborador era un «posible» al que había que ayudar a descubrir todo lo bueno que podía hacer y a desarrollar lo mejor de sí mismo. Al hablar de ascensión del hombre, hablamos del camino de su perfección como persona, por su trabajo y en su trabajo.

El primer escalón estaría representado por la *finalidad económico-individual* y entiende la empresa como medio de subsistencia que ha de facilitar la independencia de la propia persona y de la familia; en el segundo escalón estaría la *finalidad técnico-económica*, siendo la empresa un factor de coordinación de los factores productivos; en el tercero, la *finalidad económico-social*, que consiste en concebir la empresa como un factor de aumento de la producción y de una equitativa distribución. El escalón final es facilitar al hombre que alcance su fin último.

Estimó la mansedumbre como indispensable para llegar al dominio de sí mismo y para ponerse al servicio de los demás. Era consciente de que la falta de moderación provocada por la ira podía llevar al directivo a una inmerecida dureza en el trato con los demás, y aun a imponer sanciones excesivamente severas. En sus escritos se repite su intención de ser más afable; más cercano a su gente. Domènec Melé afirmará que la mansedumbre es sumamente conveniente para el directivo. «La falta de mansedumbre en la empresa erosiona la cordialidad y la confianza y, en modo alguno, conduce a buenos resultados»¹⁴.

De la lectura de *El arte de la conducción*, recopilación de veinticinco biografías de conductores de todos los tiempos, llegó a la conclusión de que las virtudes esenciales que debe reunir el verdadero conductor son carácter,

¹³ Testimonio recogido en el vídeo *Enrique Shaw (1921-1962). Una vida, un testimonio*, realizado por la ACDE y la Productora Kuntur.

¹⁴ Melé, Domènec y Vázquez, Juan Carlos, *Talante ético del directivo: una visión panorámica de las virtudes humanas del directivo y del empresario*, IESE, Barcelona, 1993, p. 6.

energía, reflexión, inteligencia, perseverancia, voluntad indomable para realizar los objetivos propuestos¹⁵.

En su vida luchó para evitar la doblez, las segundas intenciones, para poder ver, por encima del interés personal, el interés de los otros. Rechazó la actitud de no asumir nuevos problemas, sabía que como empresario debía estar preparado para que le trajeran un problema adicional. Procuró ser accesible física y psicológicamente; aunque una mayor cercanía hiciera sufrir, afirmaba que la propia personalidad se realiza en la medida en que nos comunicamos con los demás. Distinguió la necesidad de actuar varonilmente, con fortaleza, y lo diferenció de la sequedad y la dureza; se esforzó por dirigir con cordialidad y amabilidad de modo que a los demás les fuera fácil amarlo. El respeto, la comprensión y la mutua consideración los estimó indispensables para el buen diálogo y la comunicación.

El directivo, para Shaw, debía vivir la misericordia; en este aspecto tomaba también palabras de santo Tomás cuando al hablar del don de consejo afirmaba que el juicio humano será tanto más cierto y más verdadero cuanto más comprensivo y misericordioso sea.

La noción de productividad debía partir del respeto de la dignidad del trabajador, ya que «la productividad no es otra cosa que la puerta que abre o que le permite el acceso a un mejor desarrollo de su personalidad»¹⁶. En otras palabras, dirá que la productividad excede el progreso técnico o la elevación del bienestar social, es un medio de perfeccionamiento del hombre.

Vivió con gran sentido de responsabilidad su rol de empresario, consideró la eficiencia como un deber de Estado para el dirigente, para producir más, cooperar al bien común y mejorar las condiciones de trabajo de los obreros: «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 a 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». Y añade: «[...] Debemos crear trabajo... y cuanto más eficiente sea nuestra labor, más recursos tendrá la Providencia para repartir entre pobres y necesitados»¹⁷.

Tomó decisiones sin poder compartir la responsabilidad. Uno de los ejemplos fue el rechazo a la orden del accionista mayoritario, Corning Glass, de despedir un elevado número de obreros, en Rigolleau. Enrique Shaw asumió personalmente las consecuencias de su negativa, y viajó a Estados Unidos para explicar sus razones.

¹⁵ AyBEES, caja núm. 139, 15.

¹⁶ Shaw, Enrique F., «La misión de los dirigentes de empresa».

¹⁷ Shaw, Enrique F., «La misión de los dirigentes de empresa».

Le pareció complejo el rol del directivo en su función de obtener la confianza de los accionistas; gestionar las relaciones de personal; fijar objetivos y medios para cumplirlos; tomar decisiones a tiempo y llevarlas a la práctica con energía.

Vivió la amistad con sus empleados, con naturalidad, bajó barreras. Maximiliano Bunge declaró que los trabajadores buscaban saludarle, incluso cuando en ese momento en la planta industrial trabajaban tres mil seiscientos obreros¹⁸. Su sentido social se notó en el trato con los subalternos. A muchos los ayudó personalmente, con discreción. Y de hecho, cuando fue necesario conseguir donantes de sangre durante su última enfermedad, fueron muchos los que espontáneamente se ofrecieron a darla¹⁹. Evitó lo más placentero y vivió la laboriosidad procurando hacer lo más conveniente en cada momento; en su trabajo, se esforzó por no caer en el facilismo de delegar lo desagradable o lo que no se sabe hacer.

Procuró dar carácter de asociados a los obreros, sabiéndoles dar razones. Poco antes de morir les dijo: «Ustedes no son ejecutores... sino ejecutivos»²⁰. Sembró esperanza, aun en momentos especialmente difíciles tanto a nivel empresarial como de política nacional. Generó confianza, considerándola indispensable para la continuidad de la empresa. Formó equipo, huyó de todo asomo de tiranía; trabajó con sentido social, fue apreciado por todos, luchó para que la gente se sintiera cómoda en su presencia: la organización multiplicaría los esfuerzos individuales. Fomentó la iniciativa y no dudó en premiar la lealtad. La moderación del afán de lucro infundió confianza. Sus empleados fueron testigos del recto uso de los bienes económicos, con austeridad pero gastando lo necesario cuando fuera preciso.

Con los clientes, planteó su trabajo como un servicio de acuerdo a las necesidades reales y aconsejaba a sus colegas la conveniencia de solidarizarse con los demás sin renunciar a la libertad de acción del dirigente.

Procuró trabajar en un ambiente alegre: «Sonrisa: ¡Hace tanta falta en el mundo de hoy!»²¹. De su paso por la Marina, recordaba: «A título de ejemplo, recuerdo bien de cuando era marino, como en una escuadrilla de cuatro buques iguales, que realizaban cometidos idénticos, siempre había alguno de ellos donde el ambiente era más alegre y ello sin desmedro de la eficiencia ni del cumplimiento de los Reglamentos, y el factor determinante, sin duda alguna, era el carácter de los Jefes del buque»²².

¹⁸ Testimonio recogido en el vídeo *Enrique Shaw (1921-1962). Una vida, un testimonio*, realizado por la ACDE y la Productora Kuntur.

¹⁹ AyBEES, caja núm. 152, 6.

²⁰ AyBEES, caja núm. 152, 6.

²¹ Critto, Adolfo, *Enrique Shaw*, p. 37.

²² Shaw, Enrique, «Eucaristía y vida empresarial», conferencia pronunciada en el VI Congreso Eucarístico Nacional celebrado en la ciudad de Córdoba en octubre de 1959.

Carlos Daniel Tramutola, presidente de la ACDE entre 1984 y 1987, cuenta que Enrique Shaw era simpático por naturaleza, emprendedor, buen profesional, el tipo de hombre que querríamos para dirigir²³. No obstante, leyendo sus autógrafos se descubre que ese efecto exterior era fruto de un gran vencimiento interior.

Al resumir la misión del dirigente de empresa, afirmaba:

«El cumplimiento de la misión del dirigente de empresa exige los siguientes deberes:

- a) acrecentar su propio perfeccionamiento y rodearse de gente competente;
- b) estar a la cabeza de todo adelanto técnico;
- c) infundir en la empresa el espíritu cristiano;
- d) ejercer su autoridad en forma que fomente la paz»²⁴.

En este capítulo se describe su actividad empresarial concreta en Rigolleau, también su concepción de empresario. Dentro de las responsabilidades del dirigente de empresa dio especial relevancia a la relación con el obrero, luchó por mejorar su situación tanto en su discurso como en los hechos concretos de la vida diaria que se le presentaron en la planta de Berazategui, el campo concreto que tuvo bajo su dirección.

²³ Testimonio recogido en el vídeo *Enrique Shaw (1921-1962). Una vida, un testimonio*, realizado por la ACDE y la Productora Kuntur.

²⁴ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 115.

Capítulo 8

En pro de la justicia social

Antes de entrar en la concepción de la relación obrero-patrono que Enrique Shaw difundió, es oportuno volver sobre el contexto político y social y ahondar en el concepto peronista de sindicato y su inserción dentro de la estructura de poder.

1. El sindicalismo de Estado

Juan Domingo Perón comenzó con un acercamiento más bien desinteresado al obrero, tenía intención de mejorarle. Sin embargo, luego necesitó de su apoyo incondicional y ello explica el desarrollo posterior del movimiento obrero con el gobierno peronista. Aunque se dio una evolución en las relaciones, hay plena coincidencia en considerar el movimiento obrero como la columna vertebral del Partido Justicialista¹. Algunos han dado en llamarle la base social del movimiento político peronista.

Perón desplegó una incesante tarea desde la Secretaría de Trabajo y Previsión, organismo que tenía a su cargo la tarea de fiscalizar el cumplimiento de la legislación laboral y centralizar toda la actividad social del Estado. Félix Luna afirma que desde esta secretaría desarrolló una actitud paternalista y oportunista con el fin de unificar bajo su hegemonía el movimiento obrero².

No puede negarse que Perón buscó su consolidación en el poder a través de la clase trabajadora, aunque sería injusto desconocer que bajo su gobierno se incrementaron los salarios por la negociación colectiva y se promovió una distribución de ingresos más justa³.

¹ Se refiere al peronismo. Uno de los movimientos populistas o nacional-populares surgidos en la década del veinte en América Latina. Desde su aparición, el peronismo fue definido por Perón como un «movimiento nacional» que englobaba al sector social denominado «clase trabajadora». Comprendía a todos aquellos que coincidían en los postulados de justicia social, soberanía política e independencia económica.

² Luna, Félix, *Conflictos y armonías en la historia argentina*, Buenos Aires, 1980, p. 242.

³ «El incremento de los salarios reales llevó a una distribución del ingreso nacional más equitativa. Se ha calculado que el componente salarial del ingreso nacional superó, por primera vez en la historia, a la retribución obtenida en concepto de ganancias, intereses y renta de la tierra. En 1948 aquel ascendía al 53 % frente al 47 % de este, lo que se comparaba favorablemente con la situación imperante solo un lustro atrás, cuando los trabajadores percibían el 44,4 % y los empresarios, capitalistas y rentistas recibían el 55,6 %» (Gerchunoff, Pablo y Lucas Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto*, p. 182).

De todos modos, el aumento de los salarios no era considerado solo como una forma de mejorar el nivel de vida de los trabajadores, sino también como un instrumento para alimentar la demanda agregada y garantizar con ello el pleno empleo. En palabras de Antonio Cafiero⁴: «Cuanto mayor es el poder adquisitivo del sector "trabajo", que es el sector fundamentalmente consumidor de la economía, más amplio se torna el mercado y la demanda y por consiguiente más intensos resultan los estímulos a la producción y al desarrollo, tendiéndose a configurar una verdadera "cadena de la prosperidad": más ingresos-más demanda-más producción-más ingresos...»⁵.

Sin duda esta cercanía del poder político significó para la clase obrera una mejora en forma de aumento del ingreso y reconocimiento de derechos. Se entiende que Perón apareciera ante ellos como el defensor de sus derechos. Independientemente de las intenciones políticas, no puede negarse que la integración de los estratos más bajos del engranaje social de la Nación fue uno de los principales méritos del régimen⁶.

No obstante, tal como asevera el historiador Hiroshi Matsushita, las corrientes sindicales ya estaban hablando de una conciencia nacional por lo menos desde la década de los años veinte. En 1930, los trabajadores argentinos crearon la Confederación General del Trabajo (CGT). Sin embargo, al llegar Perón al gobierno, empezó el contacto con el movimiento obrero desde el poder político a través de su trabajo primero en el Departamento Nacional de Trabajo y después desde la Secretaría de Previsión Social⁷.

El apoyo obrero al peronismo fue una realidad evidente. Sobre la base de una amplia encuesta realizada en 1965, Jean Kirkpatrick concluye: «La presencia y la importancia de las clases bajas de la Argentina en el movimiento peronista son indiscutibles». Quedó comprobado que los peronistas provenían desproporcionadamente de las clases bajas o populares, y los peronistas de clase baja demostraron una conciencia de clase inusitada entre los argentinos: «Las características ocupacionales y educativas de los peronistas más consecuentes eran también distintivas. Los trabajadores tanto manua-

⁴ Secretario político del Consejo Supervisor y Coordinador del Movimiento Nacional Justicialista desde 1962 hasta 1966 y director del Consejo de Planificación de dicho movimiento en 1971. Además, se desempeñó como presidente del Consejo Provincial del Partido Justicialista de la provincia de Buenos Aires desde 1986 hasta 1991, como presidente del Consejo Nacional del Partido Justicialista desde 1987 hasta 1990, y como secretario general del Bloque de Senadores Nacionales del citado partido.

⁵ Gerchunoff, Pablo y Lucas Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto*, p. 182.

⁶ Waldmann, Peter, *El peronismo, 1943-1955*, p. 149.

⁷ Matsushita, Hiroshi, «El sindicalismo argentino fue político mucho antes de Perón», en *Clarín*, 21 de abril de 2002, Buenos Aires, Argentina.

les como especializados eran los más numerosos». Los trabajadores votaron mayoritariamente al peronismo en 1946 y continuaron haciéndolo durante veintisiete años, cada vez en mayor proporción hasta 1973⁸.

El proceder de Perón fue pragmático. Peter Waldmann en su estudio sobre el peronismo propone una doble clasificación de las medidas de gobierno en el orden social:

1. la valoración social de los trabajadores, su reconocimiento como miembros de la comunidad nacional, con todos los derechos que ello implica;
2. la mejora de sus condiciones económicas⁹.

En 1945 se dicta el decreto número 23.852 sobre asociaciones profesionales de trabajadores. Los sindicatos, bajo la inspiración de una legislación fascista, fueron objeto de control vertical desde el Gobierno, no tolerándose las disidencias y castigándose violentamente los intentos de rebelión producidos en el curso del mandato peronista¹⁰.

Cipriano Reyes, fundador del Partido Laborista, pilar del gremio de la carne, declaró al diario *Clarín* que en el año 1946 asaltaron el sindicato, ya que Perón quería que todos los gremios dependieran de la CGT y ellos no habían aceptado (*Clarín*, 2 de agosto de 2001). El control vertical de los sindicatos fue un hecho que ni tan siquiera se trató de ocultar: la clave de la organización del pueblo trabajador estaba en el sindicalismo¹¹.

El sindicato tenía una función de control y disciplinamiento de la masa; función política que, bien mirado, tuvo una doble faz: mientras el sindicalismo fiscalizaba la empresa, el Estado tenía control sobre ambos¹². Para Perón, «el Estado y el sindicato pasan a ser una misma cosa. Los intereses profesionales los defendemos nosotros desde el gobierno»¹³. Esta identificación responde a su verticalidad castrense; hacía una constante prédica por la unidad, que en el fondo respondía a un gran temor a la anarquía.

Para sus partidarios, Perón fue el arquitecto del progreso, especialmente en la reforma social. Las reformas que alcanzaron al obrero urbano incluyeron: pensión y protección contra *layoffs*, un día del trabajador del estatuto, mejora de condiciones de trabajo fabriles, vacaciones pagas, el descanso

⁸ Miguens, Jose Enrique y Frederick C. Turner, *Racionalidad del peronismo*, Buenos Aires, 1988, p. 330.

⁹ Waldmann, Peter, *El peronismo, 1943-1955*, p. 151.

¹⁰ Romero Carranza, Ambrosio, Alberto Rodríguez Varela y Eduardo Ventura, *Manual de historia política y constitucional argentina 1776-1989*, p. 498.

¹¹ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 104.

¹² Segovia, Juan Fernando, *La formación ideológica del peronismo. Perón y la legitimidad política (1943-1955)*, p. 150.

¹³ Perón, Juan Domingo, *Perón y las Fuerzas Armadas*, Buenos Aires, 1982, p. 216.

dominical, indemnización por accidentes de trabajo, regulación del trabajo de aprendices, control del trabajo de la mujer y de los niños, conciliación obligatoria, proceso de arbitraje en cuestiones laborales, subsidios para la compra de vivienda y servicios legales, lugares de vacaciones, *status* legal para los sindicatos, agencias de empleo y aguinaldos.

En 1949 se sancionó una nueva constitución, conocida como Constitución de 1949, que incorporó por primera vez los derechos del trabajador en el constitucionalismo argentino, con la intención de regular los derechos del trabajador en base a principios de solidaridad y justicia social, desplazando de esta manera la vieja concepción clásica individualista¹⁴.

Aunque la legislación laboral existía en nuestra patria desde comienzos del siglo xx, los derechos básicos de los trabajadores quedaron efectivamente garantizados por la Constitución en la reforma del 49¹⁵. Los mismos fueron incluidos en el artículo 37, conocido como el «Decálogo del Trabajador», donde se detallaban diez derechos laborales:

1. Derecho de trabajar
2. Derecho a una retribución justa
3. Derecho a la capacitación
4. Derecho a condiciones dignas de trabajo
5. Derecho a la preservación de la salud
6. Derecho al bienestar
7. Derecho a la seguridad social
8. Derecho a la protección de su familia
9. Derecho al mejoramiento económico
10. Derecho a la defensa de los intereses profesionales

Para el pobre y marginado, aquellos a quienes Perón llamaba «descamisados», el peronismo obtuvo un sentido de dignidad, una elevación de su *status* y una participación en el sistema de poder. Mario Amadeo, en su libro *Ayer, hoy, mañana*, señala que el problema social argentino no era tanto el de un proletariado miserable y famélico como el de un proletariado ausente,

¹⁴ San Martino de Dromi, María Laura, *Historia sindical argentina, 1853-1955*, Buenos Aires, 1986, p. 131.

¹⁵ «[...] por lo que respecta a las medidas sobre previsión y amparo social iniciadas por Yrigoyen, ellas fueron decisivas para impulsar todo un movimiento legislativo permanente en ese sentido. En 1919 solo existían en esta materia, la ley de jubilaciones a empleados nacionales (4349) y la deficiente ley de jubilaciones a ferroviarios (9653). Después de esta vino la de jubilación de empleados y obreros de empresas particulares de servicios públicos (11.110) sancionada en septiembre de 1920 y que protegió a obreros del gas, de la luz, de empresas telegráficas y telefónicas, etc.; más tarde, la de jubilaciones a empleados bancarios (11.232 y 11.575) inspiradas ambas en sendos proyectos del Poder Ejecutivo» (Luna, Félix, *Yrigoyen*).

debido tal vez a la falta de desarrollo de una gran industria y al origen inmigrante de gran parte de la fuerza de trabajo¹⁶.

Perón supo detectar el divorcio existente entre el pueblo y las clases dirigentes, y su discurso supo captar las aspiraciones de los trabajadores, que más que a un motivo ideológico respondía a una necesidad afectiva. Pero la renovación esperada no se dio y sucumbió ante las necesidades de consolidarse en el poder.

Ahora bien, muchos sostienen que Perón no tuvo entre sus objetivos –al menos, en un comienzo– crear un sistema de dominación apoyado exclusivamente por las clases bajas y citan, entre otras cosas, un discurso suyo del año 1944: «Su intención era la de inmunizar a los obreros contra las corrientes comunistas y las tendencias revolucionarias, mediante una mejora de la situación».

En el discurso pronunciado con ocasión del primer aniversario de la Secretaría de Trabajo y Previsión, en noviembre de 1944, estableció como metas: elevar la cultura social, extendiendo por toda la nación el saber y la enseñanza; dignificar el trabajo, mejorando la situación de los trabajadores; humanizar el capital, para que no sea vehículo de esclavitud económica de los obreros; promover la organización profesional, atendiendo a una clasificación por oficio, profesión y categoría de los trabajadores y estableciendo un sistema de identificación profesional que asegure el empleo¹⁷.

No pensaba despojar a las clases acomodadas de sus bienes y de su poder para instaurar el dominio de la clase trabajadora. Todo lo contrario; su intención era contribuir a la estabilización del orden social vigente, corrigiendo su punto más débil: la excesiva falta de privilegios de los trabajadores. Esos planes fueron arruinados por la creciente violencia de los ataques de la oposición, que le obligaron a buscar el apoyo de las clases obreras y de los sindicatos en una medida superior a la prevista¹⁸.

El peronismo buscaba la unidad nacional y pensaba que la justicia social produciría la unidad, como la materia que amalgama la diversidad social en un todo social unificado. La justicia social era el instrumento fundamental para producir la cohesión del pueblo con el Gobierno.

¹⁶ Amadeo, Mario, *Ayer, hoy, mañana*, p. 95.

¹⁷ Segovia, Juan Fernando, *La formación ideológica del peronismo: Perón y la legitimidad política (1943-1955)*, p. 211.

¹⁸ Waldmann, Peter, *El peronismo, 1943-1955*, pp. 157-158.

2. Derribar la cortina entre el empresario y el obrero

Al mismo tiempo que Perón desarrollaba una intensa actividad desde la vida pública, en otro ámbito, el privado, Enrique Shaw –empresario– había percibido también la ruptura social y puso sus mejores esfuerzos en intentar subsanar la brecha entre el dirigente y el proletario, pero siempre respetando la dignidad del trabajador, sin instrumentalizar la relación¹⁹.

En 1946, cuando el matrimonio Shaw regresó de Estados Unidos, halló al peronismo en el poder y que parte de sus inquietudes para mejorar al obrero se habían llevado a cabo, pero de otra manera: «Enrique, acérrimo partidario de la justicia Social y de la promoción de la clase obrera, se encontró, pues, a su llegada a Buenos Aires, que cuanto él deseaba establecer y promover se estaba llevando a cabo de la peor manera posible: avasallando al Poder judicial, dictándose una serie de leyes obreras aplicadas en forma abusiva, repartiendo dinero sin tasa ni medida a los sindicalistas y a los obreros, y lo que era peor de todo: inspirando a muchos trabajadores argentinos el odio al empresario tildado oficialmente de explotador y oligarca; vale decir, propiciando desde el Gobierno de la Nación con discursos exaltados pronunciados en los balcones de la Casa Rosada, sede del Poder Ejecutivo de la Nación, la lucha de clases»²⁰.

Al transformarse en dirigente de empresa, descubrió que su vocación verdadera era trabajar por la paz social desde la función empresarial, por cuanto, para dicha paz, constituía un elemento clave la buena marcha de las industrias y las buenas relaciones entre patrones y obreros. Conciliar esas dos caras de la cuestión social, que había sido planteada de una manera conflictiva y explosiva durante el siglo XIX, era para Shaw una obra de la mayor trascendencia.

Como dijo en una de sus conferencias al recordar aquellos tiempos de lucha: «En qué soledad me encontré entonces en mi trabajo como dirigente de empresa. Me sentí solo e incomprendido por unos y otros. Ningún representante de los sindicatos quería hablar a solas conmigo por miedo a comprometerse, o a que los obreros pensarán mal de él. Tenía yo la impresión de que existía una barrera o, al menos, para usar una expresión en boga, una cortina entre los dirigentes de empresa y los trabajadores»²¹.

Para Shaw no había referirse a la lucha de clases, y en una circular al personal de Rigolleau, fechada el 12 de julio de 1951, se ordenaba que la

¹⁹ «Los burgueses piden educación; los obreros corazón, servicios» (1959) (Del Forno, Evangelina, *Lucha por la santidad en Enrique Shaw*, p. 100).

²⁰ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 104.

²¹ *Ibidem*, p. 100.

expresión «mano de obra» debía eliminarse de todo estado de cuenta, presupuesto, planilla, memorando u otro papel de la compañía y ser reemplazada en todos los casos por la palabra sueldo: «Sueldos y/o salarios», sean empleadas estas juntas o separadas²².

Consideró necesario un verdadero sindicalismo, obrero, rural o patronal, para que los trabajadores pudieran elevar su condición de vida y para la creación de un mundo donde la persona pudiera alcanzar su más perfecto desarrollo en todos los órdenes: «Es el instrumento más eficaz de que disponen los trabajadores para su promoción en el actual régimen social, el cual para ser auténtico debe aspirar a elevar las condiciones materiales y morales de los asalariados, y contribuir a crear un mundo donde la persona humana alcance su más perfecto desarrollo»²³.

Para ello, el sindicalismo debía ser profesional y no político, sin tener compromisos con partidos políticos ni permitir que se sirvieran de ellos como instrumentos de política electoral, así que, con mayor razón, debía ser totalmente independiente del Estado, lo cual no impide la colaboración en toda obra que, a juicio de los mismos sindicatos, tienda realmente a beneficiar al trabajador. Además, debía procurar no solo la defensa de los intereses de sus asociados, sino organizar a todos los factores de la producción en un afán de crear un equilibrio basado en la justicia social. Debe ser libre, de manera que quede incólume la libertad de pertenecer a uno u otro sindicato²⁴.

Contrariamente a lo que se estaba viviendo en Argentina, rechazaba el sindicalismo único y obligatorio, en que el Estado reconocía una sola asociación gremial por cada profesión y el sindicato único, en que un grupo político generalmente oculto, convertía al sindicato en instigador de lucha social y lo imponía con la violencia. Se declaró contrario al «Corporativismo de Estado»²⁵.

En cambio, señaló dos formas de unidad que respetan la libertad sindical: la primera es la del sindicato pluralista con coordinación unitaria, la segunda es la del sindicato unitario voluntario. No ha de olvidarse que el sindicato se constituye para la representación y defensa de los intereses profesionales de los trabajadores en el contrato de trabajo, aunque junto a sus funciones específicamente profesionales, pueden agregarse otras complementarias de índole social.

Como consecuencia del desarrollo industrial y del crecimiento y el éxodo de las provincias a las grandes ciudades, señaló como problemas graves:

²² AyBEES, caja núm. 21, 6.

²³ AyBEES, caja núm. 60, 5.

²⁴ AyBEES, caja núm. 60, 5.

²⁵ AyBEES, caja núm. 20, 2.

a) La vivienda. En una entrevista para la revista *La Familia Argentina* atribuía a la falta de vivienda y de planes precisos por parte del Estado, el retraso de los matrimonios²⁶. Consideraba la vivienda como el factor material más importante para la unión espiritual de la familia²⁷.

b) El transporte que cansa, masifica y desmoraliza a los trabajadores.

c) Los bajos salarios que obligan a trabajar en dos o tres lugares para vivir, con todas las consecuencias que esto conlleva: cansancio y nervios, pérdida del equilibrio familiar, deshumanización: se vive para trabajar. Hay sectores de obreros que se han privado de vacaciones porque deben reforzar con trabajo temporario su salario.

d) La familia obrera que ha sido perjudicada por una economía individualista, por la falta de un salario mínimo vital, por la falta del padre en el hogar.

e) La falta de conciencia profesional en el obrero: se siente un extraño en la fábrica porque es un simple asalariado. Esto le lleva a perder la alegría en el trabajo.

f) Los jefes, que los separan y traicionan, que reciben ventajas materiales sin tomar conciencia de sus responsabilidades²⁸.

Planteó el mejoramiento del obrero rural como parte de la restauración moral de un pueblo. Para ello, propuso la difusión de la propiedad agraria de dimensiones familiares. Si esto no fuera posible por las condiciones técnicas y económicas, sería necesaria una acción efectiva para mejorar las condiciones del asalariado rural, que no ha de ser considerado como un instrumento más de producción. Es deber del Estado proteger al asalariado del campo, siendo la educación un factor grande de mejoramiento. El aislamiento físico no ha de llevar al aislamiento social; se ha de intensificar la vida de comunidad²⁹.

Intentó que todos los que participaran en la vida de la empresa, fueran jefes u obreros, realizaran una comunidad de actividad e intereses. En su escrito «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico» dirá que «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...». De ahí luego desarrollará la definición de empresa como comunidad de vida que se tratará en el capítulo oportuno.

El régimen de simple asalariado, en una economía impregnada de liberalismo económico, tiende a favorecer la lucha de clases, a cavar un abismo entre el capital y el trabajo, a llevar a los poseedores de capitales a la obten-

²⁶ AyBEES, caja núm. 41, 8.

²⁷ AyBEES, caja núm. 41, 12.

²⁸ AyBEES, caja núm. 60, 5.

²⁹ AyBEES, caja núm. 60, 6.

ción de ganancias abusivas, a disminuir en el obrero el cuidado del trabajo honesto y competente, desinteresándolo de la empresa.

Aquí Shaw advierte sobre el riesgo de considerar que la empresa está constituida tan solo por los capitalistas empresarios: «Si los trabajadores son simples colaboradores externos de la empresa, es natural que exista una tensión económico-social entre ellos y los propietarios de los medios de producción»³⁰. Con la elevación gradual de los trabajadores de cada empresa en la participación en la gestión, las ganancias y la propiedad de la misma, se contribuirá poderosamente a establecer entre los colaboradores de una obra común la tan deseada confianza³¹.

Un obrero ha de esperar de su patrono la seguridad en el trabajo, el buen trato, la posibilidad de crecer y un salario justo. Al hablar de buen trato, comprendía la perspicacia, la comprensión y el optimismo, la necesidad de ser apreciado y no solo de que se le ordene, sino que se le consulte. El trabajador, debido al maquinismo y a la división del trabajo, experimenta la falta casi total de proyección de su individualidad en el producto que elabora y siente que no tiene posibilidad de asumir una parte de responsabilidad en la dirección del proceso productivo. Y se preguntaba si el obrero americano no sería mejor por tener mejores jefes³².

Vio necesario multiplicar los contactos personales, para que de este modo los obreros comprendieran 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. Denunció que las situaciones sociales, económicas y políticas en la relación patrono-obrero debían cambiar³³.

El dirigente de empresa debería darse cuenta de que no lo sabe todo y que no lo puede todo. El desarrollo de la personalidad es la prueba de la *eficiencia* de un régimen social dado. Todos los hombres tienen el derecho y el deber de desarrollar su personalidad y de cumplir su destino³⁴. Aseguró que quien ama a sus obreros los conocerá mejor y descubrirá en ellos capacidades insospechadas³⁵.

Debería darse la libre organización del capital y del trabajo en organismos permanentes, y el énfasis habría de ponerse en los intereses comunes más que en las diferencias, en la cooperación más que en el conflicto, en

³⁰ Domínguez Casanueva, Carlos y Enrique Shaw, «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico».

³¹ AyBEES, caja núm. 60, 6.

³² AyBEES, caja núm. 132, 14.

³³ «Y en el afecto de los obreros nadie le ganaba, porque pocos tenían la virtud por él poseída de llegar al fondo de sus corazones» (Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 174).

³⁴ AyBEES, caja núm. 132, 14.

³⁵ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 201.

lo que les une más que en lo que les separa, y todo ello con vistas al bien común³⁶. La agrupación de quienes tienen legítimos intereses comunes es beneficiosa para ellos mismos y para el bien común³⁷.

3. La ley de Asignaciones Familiares

Una manifestación más de su preocupación social fue su participación en el proceso de gestación de la ley de Salario Familiar³⁸.

Este principio había sido aplicado por primera vez por el industrial Léon Harmel (1829-1915), de gran influencia en el pensamiento de Enrique Shaw, y tenía su origen en la definición de Le Play: «El salario es la retribución concedida al obrero a cambio de su trabajo. En las sociedades modernas comprende dos partes: la una proporcional a los esfuerzos del trabajador, la otra a las necesidades de la familia»³⁹.

Este concepto fue ampliado por Harmel de la siguiente forma: «Creemos que un trabajo normal, cumplido por un hombre en condiciones corrientes, debe producir una remuneración suficiente para el mismo trabajador y para una familia de composición ordinaria. Creemos con el Sr. Le Play que los patronos deben prever en sus gastos generales una reserva destinada a las necesidades de las familias numerosas»⁴⁰.

³⁶ AyBEES, caja núm. 60, 4.

³⁷ AyBEES, caja núm. 41, 8.

³⁸ Máximo Bunge, pariente político y empleado de Rigolleau declaró que: «Después de la revolución de 1955, participó en el proceso de gestación del Salario Familiar». Su esposa, Cecilia Bunge, añade: «Recuerdo todo lo que trabajó para impulsar el salario familiar. Fue después de la caída de Perón, cuando empezó a preocuparse y preparar este tema junto con un amigo de ACDE que fue el que hizo todos los cálculos. (No recuerdo el nombre, tenía dos hijas). También había un Sr. Torino que era un industrial norteño (salteño). No fue algo sencillo, recuerdo todo lo que peleó Enrique hasta que consiguió que se aprobara».

Carlos Moyano Llerena, con quien trabajó en el Consejo Superior de la Acción Católica decía: «Salario Familiar: Enrique había sido precursor en este tema, había sido promotor de la caja de compensación para que los salarios familiares a las empresas no les costara más. Todos aportaban y luego se repartía, para emplear trabajadores con muchos hijos. Enrique tenía muchas iniciativas de esas. Él entendía la mentalidad de los empresarios, pero para los empresarios Enrique era un bicho raro, hablaba un idioma que no entendían. Venía con cosas inusitadas, pero lo respetaban mucho. Sabían que tenía una óptima relación con el personal y eficiencia en el manejo de la empresa. Era lleno de inquietudes, que si se podía hacer esto o lo otro. Y algunas cosas podían salir adelante».

³⁹ Le Play fue el creador de una escuela de pensamiento y acción por «la reforma social» que tuvo un gran número de seguidores y profunda influencia en la sociedad francesa de la segunda mitad del siglo XIX. Creó un método de investigación social basado en la observación, y en su pensamiento económico estudió las instituciones que garantizan y promueven la paz social (familia, creencias religiosas, relaciones patrono-trabajador), a las que consideró clave para el crecimiento de la actividad económica.

⁴⁰ AyBEES, caja núm. 20, 2.

Sin embargo, las modalidades de aplicación llevadas a la práctica por Harmel resultaron una sobrecarga unilateral demasiado pesada para las empresas, con el consiguiente riesgo de perjudicar a las familias a las que se pretendía ayudar. Para subsanar aquella situación, el industrial Romanet creó en 1918 la fórmula de Cajas de Compensación, que no tardaron de ser instauradas en casi todos los países de Europa. El proyecto de la Asociación Cristiana de Empresarios —en el que trabajó Enrique Shaw— contempló la creación de Cajas de Compensación con las que se pretendía compensar la correspondiente contribución de la empresa y la erogación a favor de cada uno de los trabajadores mediante un aporte obligatorio que debían hacer todos los empleadores que ocupen personal de la actividad privada afiliado a las distintas Cajas de Jubilaciones del Instituto Nacional de Previsión Social⁴¹.

Para el desarrollo de este proyecto, Enrique Shaw encontró ayuda en Guillermo Bravo y Roberto Torino, quienes presentaron a la Unión Industrial el proyecto de salario familiar que al final tuvo sanción legislativa⁴². La ley partía de la premisa de que el hecho de que hubiera un sector de la población con exceso de dinero era un factor inflacionario. Quienes consumen un litro de leche por día no dudan en pagar un sobreprecio por la misma, lo cual no es posible para quienes necesitan mayores cantidades. Por ello desechara los aumentos masivos, ayudando en cambio a quienes se veían afectados por el mayor costo de vida; es decir, no los solteros sino aquellos que tienen hijos menores de quince años.

Al hacer un análisis de la legislación promulgada, Enrique Shaw señalaba en primer término el grato acogimiento del nuevo régimen, haciendo una consideración que muestra su pensamiento: «Corroborando una vez más el principio que lo justo es siempre conveniente»⁴³.

Al explicarlo, lo describía como sencillo desde el punto de vista administrativo:

- a) *socialmente* beneficiaría al 41% de la población, aquella sobre la cual el mayor costo de vida ha incidido en forma más particular;
- b) *económicamente* se trataba de una medida antiinflacionaria, ya que su impacto era menor que cualquier otro aumento de ingresos por parte de la población;
- c) y, para finalizar, *moralmente* lo justo es que todos los que hagan un mismo trabajo puedan tener un mismo nivel de vida.

⁴¹ AyBEES, caja núm. 20, 3.

⁴² Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 147.

⁴³ AyBEES, caja núm. 20, 1.

Señalaba como injusto que una familia que da hijos a la patria se viera obligada a vivir en un nivel muy inferior al del soltero y además sin poder alimentar, cuidar y educar debidamente a sus hijos⁴⁴.

4. El trabajo, capital viviente

En sus escritos plasmó su concepción del trabajo como tarea de la vida personal de todos. Consideraba como el más obvio de sus fines lograr lo necesario para el sustento del trabajador y su familia. También el trabajo es un medio de mejora personal, pues para trabajar bien hay que cultivar continuamente la inteligencia y la voluntad. A su vez, no es solo un medio de desarrollo y perfeccionamiento de la persona humana, sino que es un lazo de unión con la naturaleza y con los otros hombres⁴⁵.

Fue partidario de definir objetivos y de dar libertad sobre el modo de cumplirlo. Insistió una y otra vez en el trabajo en equipo. Pensaba que la fuerza de la cadena está dada por el eslabón más débil. Consideró la desocupación como un mal moral antes que un mal económico, porque introducía en los hogares la angustia y la restricción aun en lo que atañe a las necesidades esenciales de la vida, arrastra la inseguridad, el temor por el mañana y atenta contra la dignidad de las personas: el ser humano compromete en el trabajo su personalidad de hombre, no solo con sus energías físicas sino también con su inteligencia, su competencia, su sensibilidad, su conciencia y derechos de hombre de bien. Y esta dignidad es común a empleadores y a empleados.

En más de una ocasión tuvo que ser consecuente con estas ideas y se opuso al despido de obreros. Fue un defensor de su derecho al trabajo, siempre y cuando no estuviera comprometida la continuidad de la empresa. Se transcriben algunos párrafos del discurso que Liliana Porfiri de Scotto pronunció en el año 2004 en el acto del día del Vidriero en la municipalidad de Berazategui:

«Un ejemplo de ello fue su capacidad de asumir riesgos personales y familiares por amor a sus obreros y fidelidad a sus convicciones, durante el año 1961. En ese momento los accionistas mayoritarios de la empresa decidieron cesantear a 1200 obreros en virtud de una de las tantas crisis económicas que afectaron a la industria nacional⁴⁶. Enrique Shaw se opuso a tomar esta medida y arriesgando su cargo de Director Delegado en las Cristalerías Rigolleau,

⁴⁴ AyBEES, caja núm. 20, 1.

⁴⁵ AyBEES, caja núm. 60, 5.

⁴⁶ El dato del número de obreros no es concordante entre los distintos testimonios.

viajó a los Estados Unidos para impedirlo. Propuso medidas profesionales y económicas garantizando con su firma que ningún obrero sería despedido mientras durara su buena conducta. Este hecho, de gran significación para todas esas familias de trabajadores, me involucra de un modo particular, ya que mi padre era uno de esos obreros de la fábrica. Mi papá trabajó 36 años en Rigolleau y siempre me contó que a pocos meses de mi nacimiento se había producido en la fábrica una situación por la cual había corrido el riesgo de quedar desocupado. Siempre agradecí el trabajo sacrificado de mi padre como obrero y después como capataz de la fábrica, gracias a lo cual tuvimos estabilidad económica y educación. Pero profundizando sobre la vida de Enrique Shaw he descubierto que también a él tengo que agradecerle, porque han sido sus principios y su intervención los que permitieron en aquel momento que mi padre no perdiera su trabajo⁴⁷».

A quienes habían prestado muchos años de servicio y ya no trabajaban en la planta les pagaban un «complemento de jubilación» por tareas livianas. Del mismo modo, valoró y amparó el embarazo⁴⁸.

En períodos de dificultades económicas defendió que no fuera el despedido la primera solución a encarar, tan solo cuando ya no quedara ninguna posibilidad de evitarlo y lo exigiera el bien común. Mientras tanto los jefes y capataces deberían de ocupar en forma realmente útil al personal excedente⁴⁹.

⁴⁷ Liliانا Porfiri de Scotto es hija de un empleado que trabajó más de treinta años en Cristalerías Rigolleau. Fue directora del Museo Histórico Natural de Berazategui entre los años 1997 y 2005, actualmente se desempeña como directora general de museos de la Secretaría de Cultura de Berazategui.

⁴⁸ Entrevista a Adelina Humier, en Berazategui, año 2007. Adelina Humier es hija y nieta de obreros de Cristalerías Rigolleau. En el año 1945, a los catorce años, comenzó a trabajar en la fábrica en la sección artística, luego se desempeñó en distintos puestos hasta el año 1981 en que dejó la empresa por jubilación.

⁴⁹ TESTIMONIO Núm. B. 12, CECILIA BUNGE DE SHAW:

«En 1961, cuando llegó una orden de la Corning Glass Works para despedir alrededor de 180 empleados de las Cristalerías Rigolleau, Enrique se opuso.

»Él dijo que si despedían aunque sea uno solo, él renunciaba. Estaba totalmente entregado en las manos de Dios. Ya estaba enfermo, tenía nueve hijos y una mujer de poco carácter.

»Voy a describir el cuadro en que esto sucedió.

»Era ya el final de 1961, al principio de ese año ya habían hecho el take over los americanos, aprovechando la enfermedad del Presidente de la Cristalería, mi tío León Fourvel Rigolleau, tomaron el control de esa empresa. No fue un vaciamiento, pero esto le causó un fuerte dolor a mi padre Jorge Bunge, ya que él era también miembro del directorio.

»Mi padre murió el 18 de octubre de ese año y mi Tío León acababa de morir el 13 de mayo; en el Directorio de esa empresa ya no estaban su suegro ni su tío político. Enrique era el Administrador Delegado, era un título francés que significaba que era el Gerente Ejecutivo, pero yo no tenía el respaldo de la familia ni la mayoría.

»No recuerdo con precisión en qué momento sucedió esto, pero era una situación muy difícil y Enrique ya sabía de su propia enfermedad. Trabajaban alrededor de 4000 personas. Era ese un momento de bastante esplendor para la Cristalería. La relación con esta empresa americana siempre había existido por el tema de la patente de las fuentes para horno Pirex. Llegó una orden de Estados Unidos; se querían echar 120 obreros.

Para lograr esto, los dirigentes de empresa han de ser «hombres que creen trabajo; que sepan dar posibilidades al hombre capaz; eficientes en su gestión, han de bajar costos»⁵⁰.

No dejó dudas sobre el mal que puede ocasionar lo que él llamó individualismo puro, el materialismo. El trabajador, al concurrir a la empresa sin otro objetivo que el de ganarse la vida, ejecuta el trabajo sin considerarlo «su obra» y sin sentirse, en cuanto persona, vinculado a él y aún menos a la empresa. Si carece de toda posibilidad de «participación», nada tiene de sorprendente que no aporte a la empresa su inteligencia y corazón, las facultades máspreciadas del hombre. Así, las relaciones sociales fundadas solamente en la búsqueda de un beneficio y reducidas exclusivamente a planteos de derechos y obligaciones llevan a una tensión social que termina siendo una tensión de oposición⁵¹.

Fue un defensor del salario justo, entendiendo como tal el que respete todos los derechos en juego, esto es, los derechos del trabajador, del empresario y de la sociedad. Por lo tanto, el salario debe, como mínimo, ser suficiente para cubrir las necesidades del trabajador y de su familia, entendiendo por necesidades no solo la alimentación, el vestido y la vivienda, sino también la cultura, la educación de los hijos, la recreación, la previsión y la posibilidad de llegar a la propiedad.

En una circular para Cristalerías Rigolleau S. A. comunicó las normas para la fijación de remuneraciones, haciendo referencia a factores objetivos y subjetivos. En los Anexos se adjunta una copia del documento original. En este memorando se exponen como pauta primera las necesidades del interesado y su familia, en conjunto con la marcha de la empresa, la situación económica del país y el bien común: «Notas del salario vital: De acuerdo a las modalidades del trabajo. De acuerdo con las condiciones del mercado de trabajo. De acuerdo con la situación de la empresa. No prescindir del bien común» (1950)⁵². Esto, junto con la evaluación de su aporte a la compañía y su capacitación personal⁵³.

»Enrique preparó una nota firmada por él, y firmó el papel diciendo que si se echaba una sola persona, él renunciaba. Envío esa circular a todos los trabajadores, un papel a cada uno de los obreros. Eso fue sumamente heroico en ese momento porque sabiendo que mi padre se moría, Tío León ya muerto, y él mismo sabía que se moría; ya en 1957 el Dr. Baliña nos había dicho todo lo que iba a suceder.

»Corning lo llamó a Estados Unidos y él pudo hablar muy bien dando explicaciones y no se echó a nadie. Lo que jugó fue su amor por los obreros».

⁵⁰ AyBEES, caja núm. 150, 5.

⁵¹ AyBEES, caja núm. 101, 3.

⁵² Del Forno, Evangelina, *Lucha por la santidad en Enrique Shaw*, p. 98.

⁵³ AyBEES, caja núm. 40, 3.

Capítulo 9

La formación de la clase empresarial

1. La fundación de la ACDE

El 3 de diciembre de 1952 firmó con un grupo de empresarios el acta constitutiva de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), que muy pronto se integró a la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC)¹.

«Pero desde varios años antes nos veníamos reuniendo en casa de unos y de otros, con innumerables entrevistas, consultas, más reuniones. Recuerdo una en casa de Enrique Shaw, en que oímos al Canónigo Cardijn, fundador de la JOC (Juventud Obrera Católica) quien nos exhortó a formar un movimiento patronal.»²

El objetivo fue constituir un ámbito de análisis y reflexión de la temática empresarial a la luz de los valores cristianos, agrupar a los dirigentes de empresa que desearan inspirar su acción en los principios de la doctrina social de la Iglesia y en el compromiso social en una labor empresarial regida por principios éticos y al servicio del bien común. En sus escritos se preguntó, en más de una ocasión, el «para qué de ACDE», y su respuesta era «para saber qué hacer» y «para saber cómo hacerlo»³.

El origen de estas reuniones de empresarios respondió a un pedido de

¹ La Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC) nace en 1931 entre las federaciones de Dinamarca, Bélgica y Francia con ocasión del 40º aniversario de la encíclica *Rerum novarum*, en Roma. Actualmente agrupa más de veintiséis asociaciones y supera los treinta mil miembros. Constituye el movimiento ecuménico mundial de los jefes y ejecutivos de empresa, quienes, en la realización de sus tareas y deberes profesionales, se inspiran de la enseñanza social cristiana y en los principios éticos del cristianismo por lo que se refiere a sus responsabilidades económicas y sociales dentro de la empresa y de la sociedad. UNIAPAC tiene como objetivos: estudiar, difundir y profundizar en la actividad económica y social internacional, el pensamiento social cristiano, a la luz del Evangelio; servir de vínculo entre las asociaciones cristianas de dirigentes de empresa en el mundo, promover y facilitar los intercambios entre ellas, y representar, siempre que sea necesario, los valores que le son comunes; apoyar y sostener las acciones de estas asociaciones nacionales o regionales; alentar la creación de asociaciones cristianas de dirigentes de empresa allí donde no existan; y de forma más general, llevar a cabo o promover cualquier iniciativa que concurra en la realización de los fines anteriormente mencionados.

² Declaración de Hernando Campos Menéndez, expresidente de ACDE: «ACDE y UNIAPAC», en *Revista Empresa*, núm. 100, diciembre 1992-febrero 1993.

³ AyBEES, caja núm. 129, 6 y caja núm. 132, 14.

Pío XII de alimentos y otros medios de ayuda para afrontar el invierno en la Europa devastada por la guerra⁴. Esto lo llevó a ponerse en comunicación con muchos hombres de empresa, y le permitió desarrollar el proyecto de formar un centro integrado por dirigentes de empresa que compartieran su preocupación cristiana de buscar el modo de contribuir al mejoramiento, tanto espiritual como material, de los obreros. Cada uno fue tomando conciencia de la importancia social y económica del dirigente de empresa.

A ese efecto, y con tal idea, se había reunido con el fundador de la JOC, el canónigo Cardijn, quien, cuando estuvo en Buenos Aires en el año 1949, alentó a Shaw en la idea de efectuar un movimiento patronal de inspiración cristiana: «No se dejen desanimar por los fracasos: yo he fracasado una cantidad de veces, hasta conseguir la JOC»⁵.

En realidad, eso era lo que Cardijn había efectuado al fundar la Juventud Obrera Católica, que quedó constituida primeramente como un centro especializado de Acción Católica hasta que, poco a poco, fue tomando mayor fuerza y difusión, y pudo constituirse en una asociación independiente de la Acción Católica oficial, pero siempre en dependencia de la jerarquía eclesial que apoyó el «jocismo» de todas formas.

El líder de la JOC explicó a Enrique que si la Iglesia necesitaba de la clase obrera, también le era indispensable el concurso de la clase patronal. El campo patronal era específicamente secolar. El aspecto técnico de las empresas, las reformas prácticas, materiales y temporales que en ellas se efectuaran, las convenciones y contratos colectivos, la creación de mutualidades, cajas de ahorro, bancos y cooperativas, todo ello debía ser incumbencia de los laicos, y siempre a favor de la promoción del obrero y a favor de su dignidad y libertad.

Una nueva organización constituida por dirigentes de empresa conscientes y convencidos de su vocación apostólica contribuiría, sin duda alguna, a la unión de clases y a la consiguiente paz social. Todas estas ideas, nacidas especialmente de sus conversaciones con Cardijn en Buenos Aires y ampliadas con el canónigo Jacques Leclercq en Lovaina, arraigaron firmemente en el corazón y la mente de Enrique⁶.

Para Shaw, el concepto de *patrón católico* –tipo del «Buen Padre» de León Harmel– había entrado en desuso durante el siglo xx, y empezaba a ser reemplazado por el concepto del moderno dirigente de empresa con senti-

⁴ Notas de Cecilia Bunge. (AyBEES, caja núm. 152, 2).

⁵ AyBEES, caja núm. 152, 6.

⁶ Jaques Leclercq nació en Bruselas (Bélgica) en 1891. Sacerdote y profesor de la Universidad Católica de Lovaina, se dedicó a la enseñanza, en especial de materias filosóficas en el ámbito de la moral y las ciencias sociales. Fue seguidor de la escuela tomista. Falleció en 1971.

do social. Una tarea principalísima del mismo serían las cuestiones sociales y la dignidad de los trabajadores. Asimismo distinguió entre este y *el hombre de negocios*. A diferencia de la función desempeñada por el hombre de negocios, la del dirigente de empresa estaba en estrecho contacto con los obreros, con la administración empresarial y con sus técnicas, ventas y manufacturas. No dejó, por ello, de interesarse por las modernas técnicas de producción. Pero, ante todo, las relativizaba y jerarquizaba al dar preeminencia a los valores propios de su visión humanista de la empresa.

Su conciencia de la evolución existente en materia económico-social le hizo sentir con agudeza su responsabilidad y obligación de trabajar para dejar testimonio de la importancia de la función específica que en el mundo moderno tiene la nueva profesión de dirigente de empresa, actividad perteneciente a los laicos y que hasta ese entonces habían asumido de una forma u otra los sacerdotes, en su afán por denunciar las injusticias sociales o mitigar la miseria del obrero.

Una vez fundada la asociación, se eligió la primera comisión directiva de la ACDE, que estuvo integrada por:

Hernando Campos Menéndez
Carlos S. Llorente
Francisco Muro de Nadal
Miguel Alfredo Nougués
Jorge Pérez Companc
Basilio Serrano
Enrique E. Shaw
Julio Steverlinck
Fernando Tornquist

A su vez, esta comisión directiva eligió por unanimidad a Enrique Shaw como presidente de la ACDE a los treinta y un años de edad⁷. De acuerdo con todos los fundadores, con quienes siempre trabajó en equipo y a quienes atribuyó la fundación de esa sociedad, escribió en un volante cuáles eran los objetivos de los dirigentes católicos de empresa:

1. Cumplir con la misión que la divina Providencia les ha encomendado.
2. Resolver los problemas de las relaciones humanas en la empresa.
3. Jerarquizarlos en la sociedad en que viven.
4. Consolidar sus relaciones con los demás empresarios.

⁷ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 145.

5. Ubicarse en las relaciones con el Estado.
6. Ubicarse frente a sus clientes.
7. Asumir las responsabilidades que les da el cargo que ejercen.
8. Ubicarse en las relaciones con los gremios obreros.
9. Colaborar en el bien común.
10. Imponer la moral en las actividades económicas.
11. Tener personalidad.
12. Capacitarse, usar la inteligencia, ser comprensivo, saber escuchar y saber ordenar.
13. Conocer la doctrina social de la Iglesia.

2. Relator del Primer Congreso de la ACDE

En 1957 se celebró en Buenos Aires el Primer Congreso de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa. La tercera comisión estaba presidida por Enrique Shaw y actuó como vicepresidente el ingeniero Emilio van Peborgh. El congreso formuló un llamado para que los dirigentes de empresa adquirieran un mayor conocimiento de la doctrina social de la Iglesia referente a la empresa y a las relaciones laborales, contenida en los documentos pontificios y en la pastoral colectiva del episcopado argentino del 28 de abril de 1956⁸.

En el informe del relator, Enrique Shaw señaló que el acelerado avance de la técnica y sus aplicaciones en la actividad económica del hombre explicaban, en cierta forma, que desde veinte años a esa fecha, al tratar de las relaciones entre los propietarios de las empresas o sus representantes y los trabajadores, fuera necesario destacar que esas relaciones se establecen y mantienen entre personas humanas⁹.

Este axioma se estableció como nuevo para la moderna empresa en los países altamente industrializados, en los que el individualismo filosófico, el liberalismo económico, el afán de lucro como principal objetivo de la economía privada, la expansión económica y el progreso tecnológico hicieron olvidar que el trabajador no era tan solo un productor de riqueza, un instrumento más de la empresa o un engranaje de una gigantesca maquinaria industrial, sino un ser espiritual, cuya dignidad y valores humanos deben estar siempre presentes en el pensamiento de quienes tienen la responsabilidad de administrar las riquezas de la tierra.

⁸ Revista *Empresa*, núm. 39, Primer Congreso Nacional de la ACDE, «El orden económico y social». (AyBEES, caja núm. 12,2).

⁹ Primer Congreso Nacional de la ACDE, tercera comisión: «La promoción social, mediante las relaciones humanas», 1957.

Definió como relaciones humanas aquellas que se establecen de modo directo entre el trabajador y el patrono, siendo su objetivo el obtener que el primero fuera reconocido en su dignidad de persona humana y, como consecuencia, que se tuvieran en cuenta sus aspiraciones, sus inquietudes, sus esperanzas y su deseo de una vida mejor. Son sus principios fundamentales el reconocimiento de los valores humanos del trabajo y la obtención de la cooperación del trabajador de forma voluntaria, tendiéndose también a proporcionarle las condiciones de trabajo que hagan que su rendimiento y el del grupo en que se integra sea cada día más eficiente.

Del mismo modo que el trabajador debía ser considerado en su dignidad de persona humana en sus relaciones directas con el empresario y por ello motivo de singular dedicación en cuanto a la forma de seleccionarlo en el ingreso y ubicarlo luego en el puesto más acorde con sus aptitudes y conocimientos, de valorar sus tareas y recompensar su mérito individual, así también en las relaciones profesionales cuando ejercitaba el derecho natural de asociación profesional debía merecer la preferente atención por parte de la empresa.

Si en el *primer aspecto* se tiene en cuenta que desarrolla una actividad útil por la que debe recibir una retribución justa y adecuada a sus necesidades de ser social, con aspiraciones que la empresa no puede olvidar en momento alguno, en el *segundo aspecto* ha de considerarse el hecho del sindicalismo obrero y el papel constructivo que le toca desempeñar a la organización profesional.

Dejó sentado que tenía que darse un paso adelante al considerar al auténtico representante gremial como un colaborador y no en posición antagónica frente al empleador; que la atención de los problemas que se plantearan debían confiarse a un representante calificado de la dirección de la empresa, aplicando procedimientos claramente establecidos que conduzcan a un enfoque correcto y a la pronta solución de esos problemas que, normalmente, se producen por el mismo hecho del trabajo humano. La posibilidad de una relación directa entre la dirección de la empresa y los representantes de su personal organizado para la defensa de sus intereses profesionales, se presentaba como uno de los medios más eficaces para un entendimiento rápido y libre de interferencias extrañas.

Con referencia a las comunicaciones con el personal, concluyó que el éxito de un programa de comunicaciones no reside en establecer los mejores sistemas ni tampoco en utilizar los medios conceptuados más eficaces, sino que se trata de un aspecto más de la política de relaciones humanas, puesto que la comunicación es un acto individual en el cual la personalidad del destinatario es reconocida y aceptada. Debía superarse la etapa primaria

de la transmisión, simple y mecánica, de las informaciones, para alcanzar una etapa más evolucionada: compartir la información. Es decir, participar y hacer participar a los integrantes de la empresa en todo lo que pudiera interesarles y afectarles.

Planteó la colaboración de los trabajadores en los distintos planos de la empresa no como un tema únicamente vinculado con el aspecto económico, sino relacionado con los distintos niveles de actividad en que se desarrolla la vida de la empresa. Uno de sus objetivos, de orden social y humano, tendía al mejoramiento de las relaciones laborales al reconocer al trabajador otras funciones que las de su trabajo específico, permitiéndole participar y expresar sus ideas acerca de los problemas que directa o indirectamente le afectan. Otro de sus objetivos fue lograr una paulatina reforma en la estructura de la empresa y acortar las distancias entre empleadores y trabajadores, haciendo hincapié en que ambos objetivos exigen un mínimo de capacitación previa por ambas partes, so pena de no distinguirse con la debida claridad lo que es colaboración de lo que constituye la gestión sindical.

Entre las cuestiones que podrían ser resueltas mediante la colaboración, se encuentran, en primer término, las que se relacionan con las condiciones de trabajo, sistemas de servicios sociales y bienestar, seguridad, métodos de trabajo y sistemas de mayor productividad. Al hablar de productividad señaló que había que pagar bien a la gente que trabaja y se lo merece y, al mismo tiempo, saber dónde sobra personal y dónde resulta insuficiente¹⁰.

Con relación a los servicios sociales que han tratado de suavizar un tanto y allanar los complejos problemas que originó la concentración urbana como consecuencia del crecimiento industrial, y su evolución de una orientación paternalista al concepto de actividad social, planteó la necesidad de que los empresarios se compenetraran con el papel que juegan, sus objetivos actuales y los medios para alcanzarlos.

3. La promoción y responsabilidad de los trabajadores

Monseñor Rau pidió, en una carta fechada el 29 de febrero 1956, a Enrique Shaw su colaboración en la pastoral colectiva del episcopado argentino¹¹.

¹⁰ AyBEES, caja núm.123, 18.

¹¹ En las carpetas escritas por Enrique Shaw se ha encontrado una titulada «Esbozo de un escrito sobre los trabajadores». Su contenido es el de la pastoral colectiva del episcopado argentino sobre la promoción y responsabilidad de los trabajadores, escrito en 1956 (Testimonio Núm. S. 14. AyBEES, caja núm. 60, 5).

Enrique Shaw a su vez, en una carta a monseñor Rau, expuso los motivos que hacían conveniente este trabajo; la necesidad de tener un documento que resumiera en un lenguaje accesible la opinión de la Iglesia sobre la cuestión social y la ilusión de que sirviese de orientación a los dirigentes sindicales¹².

Ante todo se denunciaron los errores del capitalismo, con su inequitativa repartición de bienes y dependencia e inseguridad económica, y, por otra parte, el documento condenó los errores del comunismo ateo, que haciendo gala de un falso ideal y de promesas deslumbradoras, no reconocía a la persona humana ningún derecho natural, hacía de la familia una institución artificial, convirtiendo a la sociedad en una colectividad sin más jerarquía que la del sistema económico, en una palabra, símbolo del más crudo materialismo que no podía sino hacer esclavos a los hombres¹³.

En una carta del 17 de febrero de 1956 expuso los puntos necesarios a tratar:

- a) condiciones para una huelga justa;
- b) sindicación;
- c) nacionalizaciones;
- d) salario mínimo vital;
- e) necesidad de racionalizar los consumos;
- f) participación en los beneficios;
- g) necesidad de una mayor difusión, no solo de la propiedad sino del poder económico mediante el fomento de las empresas pequeñas y medianas;
- h) personalmente, consideraba que los ítems c), f), g), j) y muchos otros podrían ser secciones de un capítulo titulado «Hacia una verdadera democracia económica»;
- i) propiedad privada como garante de la libertad, pero también aclarando que el derecho a la vida y el derecho al trabajo son previos al derecho a la propiedad;
- j) subsidiariedad;
- k) superfluo, la grave obligación de usarlo adecuadamente.

¹² AyBEES, caja núm. 60, 5.

¹³ En un manuscrito de Enrique Shaw sobre la situación actual de los trabajadores se dice: «Deseando profundamente la paz social y una verdadera promoción de los trabajadores no podemos dejar de reconocer cuán lejos estamos actualmente de un orden social más acorde a la doctrina católica y a la ley natural como sería de desear... El obrero perjudicado por una economía individualista y deshumanizada está perdiendo valores más nobles para convertirse en un mero productor y consumidor de bienes materiales, grave menoscabo de su personalidad y de la conciencia de su responsabilidad social» (AyBEES, caja núm. 60, 5).

Y como convenientes, propone los siguientes aspectos:

- a) algo en contra de quienes deliberadamente fomentan huelga;
- b) algo sobre deberes de los obreros y patronos;
- c) algo sobre el llamamiento a la caridad –y posiblemente a la vida eucarística– como solución al clima de desconfianza;
- d) algo sobre la paz social;
- e) algo corto sobre las clases medias, vivienda, familias numerosas.

Al hablar de las reformas en el plano de la empresa, explicó el concepto de comunidad de trabajo, considerando esencial para el reconocimiento de la dignidad de los trabajadores el que haya el mayor intercambio posible de informaciones entre la dirección y ellos. De esta forma, sobre todo además de dar la información, se consultará su opinión, ya individualmente, ya a través de alguna organización adecuada, se daría al trabajador un sentido de participación en la empresa mucho mayor que si el contacto se limitara a la mera transmisión autoritaria de órdenes para ser obedecidas sin necesidad de mayores explicaciones, método que como reacción, solía engendrar hostilidad en quienes muchas veces son así tratados sin comprensión.

Con ello, además de beneficiarse el empresario con el aporte de los conocimientos de quienes más continua y directamente estuvieran en contacto con los elementos de producción, aumentaría en estos el sentido de su dignidad personal, haría que tomaran mayor interés y orgullo en su trabajo y que se tornaran, sin esfuerzos adicionales, más eficientes y más contentos, acrecentando simultáneamente la mutua confianza tan necesaria para el normal desenvolvimiento del trabajo.

La mayor participación del trabajador desarrollaría un mayor espíritu de equipo, de responsabilidad común, de identificación con los intereses de la empresa. Estimó que había llegado el momento de dar forma estable a esa participación mediante la organización, al menos en las grandes y medianas empresas, de «consejos de empresa» que tuvieran voz, ya consultiva, ya deliberativa, en todo lo referente al trabajo dentro de cada una de ellas. Consideró la empresa como la célula básica de producción y también como la célula básica de distribución. Y propugnó una participación en los beneficios reales de la empresa.

Con relación a la propiedad privada, no podía concebirse la promoción de los trabajadores sin la posibilidad de que cada uno de ellos llegase a ser dueño de algún bien. Y de todos los bienes que podían ser objeto de propiedad privada, ninguno más de acuerdo con la naturaleza que el de la

vivienda en la que habita la familia. Y junto a la propiedad privada, dejó claro que en cada hombre había otro derecho que también debía ser satisfecho: el derecho a la vida y a una vida de hombre.

Definió al trabajo como servicio hecho a la humanidad y como colaboración para el bien común. Para ello, habría que dar al trabajador no solo la posibilidad de perfeccionarse técnica y profesionalmente, sino también de elevarse a un grado de cultura proporcionado a su vocación y capacidades, pero lo más integralmente posible, de modo que la formación comprendiera los valores intelectuales, religiosos, morales, sociales, cívicos y estéticos. Sin olvidar que el primer elemento que influiría directamente en la promoción de los trabajadores era, sin duda, el pago de un salario justo. En este sentido, prevenía sobre el riesgo de mantener la empresa en un estado de subvitalidad financiera crónica que evitaría pagar sueldos equiparables con el promedio de la profesión¹⁴.

4. Empresa y trabajo

Consideró el trabajo como una actividad propia del ser humano, y como tal respetuosa del carácter irreplicable de cada individuo. Shaw entendió el desarrollo virtuoso de los empleados como algo deseable no solo por su valor intrínseco, sino además por su incidencia en la mejora del funcionamiento y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El trabajo, al ser el ámbito donde el hombre encontrase el medio para desarrollar su personalidad, naturalmente debería elevarle y cultivarle: «Perfecciona al hombre, en su cuerpo y en su alma, desarrollando su personalidad y disciplinando sus facultades intelectuales y morales»¹⁵.

Enrique Shaw insistió en la idea de trabajo como servicio a la humanidad, no solo por su aporte al bien común, sino como factor de unión entre los hombres. Como empresario, se sintió responsable de atender especialmente a los más pobres, empleando todos los recursos técnicos y profesionales para desarrollar fuentes de trabajo que llevaran a una mejor realización personal de sus empleados. El trabajo debía ser una forma estable de vida, una prolongación de la propia personalidad y el sitio donde concretar las ilusiones y aptitudes de cada uno. El hombre debía identificarse con su trabajo y encontrar en esta realidad la ocasión de vinculación con los demás hombres.

¹⁴ AyBEES, caja núm. 80, 3.

¹⁵ Shaw, Enrique F., «...Y dominad la tierra (Concepto cristiano del desarrollo)».

Fue consciente del sacrificio y esfuerzo que cualquier trabajo serio podía demandar y que necesariamente traería consigo pena y renuncia. Por ese motivo procuró estar siempre cerca de sus obreros: «Varias veces he recordado, haciéndome reflexionar sobre este tema, los comentarios que me hizo el decano de la Harvard Business School, Mr. Stanley Teele: "La razón principal de que tantas personas sean improductivas, radica en el hecho brutal de que detestan su trabajo"»¹⁶.

Se preocupó de repetir que el ser humano no es una máquina y no trabaja como tal: «Se ha de decir el qué, pero no el cómo». Creó condiciones de mayor libertad y responsabilidad, y de mayor autonomía. Procuró hacer de la empresa un cauce natural para que el hombre pudiera ejercitar la propia riqueza interior: «Debe evitarse la mecanización del trabajo. No debe existir esa situación humillante de los obreros que ignoran para qué trabajan»¹⁷.

Tuvo muy en cuenta el factor relacional, llegando a ser un gran comunicador. Supo usar el potencial de los hombres, facilitó el trabajo en equipo, hizo que el trabajador quisiera dar lo mejor de sí mismo. Al respecto afirmaba: «Es indispensable mejorar la convivencia social dentro de la empresa. Importa mucho que el dirigente de empresa sea accesible. Hay que humanizar la fábrica. Para juzgar a un obrero hay que amarlo»¹⁸.

Entendió que tanto el marxismo como el capitalismo conducían a la alienación del trabajador, al reducir el trabajo a su carácter exclusivamente productivo. En ambas ideologías advertía la ausencia de la concepción del trabajo como relación de mutua valoración de sujetos realmente interdependientes, orientada positivamente a una acción de enriquecimiento recíproco y, por tanto, basada en una relación de intercambio no economicista.

Así como Shaw tuvo en cuenta que el trabajo era una forma de *ganarse la vida*, el fundamento de la subsistencia económica del trabajador, sostuvo al mismo tiempo que tenía que producir capital para la economía y ser fuente de recursos futuros: «Un empresario con sentido social moderará su espíritu de lucro, reconocerá el valor y la dignidad del trabajo ajeno, tratará al obrero con consideración y se esforzará para que lleve su trabajo a la elevación económica y moral correspondiente a su dignidad»¹⁹.

Se sintió solidario con sus empleados; fue ejemplar en el uso de los medios con que trabajó. Aunque la fortuna de su familia pudo permitirle una

¹⁶ Shaw, Enrique F., «La misión de los dirigentes de empresa».

¹⁷ AyBEES, caja núm. 150, 5.

¹⁸ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 109.

¹⁹ *Ibidem*, p. 110.

vida cómoda y placentera, Shaw buscó la austeridad y el contacto con los obreros. Evitó todo tipo de frivolidad, lo cual resultaba evidente a sus subordinados, que se sabían acompañados y comprendidos y que le profesaron una adhesión incondicional. Se interiorizó de sus necesidades y puso todos los medios a su alcance para satisfacerlas.

Pensaba que «“ser patrón no es un privilegio” sino “una función”. Decía: “Somos responsables de la ascensión humana de nuestro personal”, haciéndoles “descubrir lo que ellos tienen de bueno, haciéndolos pensar” y ““tener iniciativa”»²⁰.

Consideró la empresa como una comunidad humana, donde el obrero debía trabajar con sentido de pertenencia. Afirmaba: «Un hombre no se ligará realmente a este sector esencial de su actividad si no siente el peso en consideración de sus necesidades fundamentales: progreso, seguridad, participación, consideración»²¹.

5. Enrique Shaw, empresario

En aquellos años de plenitud, Enrique demostró acabadamente –como observaron sus amigos– ser un dirigente de empresa cuyas condiciones excepcionales le permitieron alcanzar, en poco tiempo, las más altas posiciones en distintas empresas, muchas de ellas del grupo Tornquist; y que su actuación patronal estuviera coronada por el éxito.

En su trabajo demostró una mentalidad y una concentración muy grande, basada más en la búsqueda inquieta de objetivos que en la planificación meditada y pausada²². En su paso por la Marina, había aprendido las ventajas del trabajo ordenado: «El orden libera, da tranquilidad»²³.

Para intensificar sus estudios, en 1957 resolvió inscribirse en la norteamericana Universidad de Harvard a fin de seguir un curso de Advanced Management (Administración Superior)²⁴. Quiso aprovechar esa ocasión de realizar estudios universitarios, a pesar de lo doloroso que le era abandonar su hogar por varios meses, ya que en Harvard no se admitía la compañía de la familia. A su regreso, a fines de ese mismo año, fue nombrado administrador delegado de Rigolleau.

En septiembre de 1957 concretó otra de sus múltiples iniciativas: restau-

²⁰ Critto, Adolfo, *Enrique Shaw*, p. 48.

²¹ *Ibíd.*, p. 49.

²² Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 174.

²³ AyBEES, caja núm. 150, 5.

²⁴ AyBEES, caja núm. 24, 2.

rada la libertad de prensa, vio como una manera de influir en la opinión pública la compra del paquete accionario de la editorial Haynes²⁵. Esta empresa había sido propietaria de ocho radios: L.R. Radio El Mundo; L.S. Radio Libertad; L.T. Radio Cerealista; L.T. Radio Chaco; L.V.O. Radio Libertador; L.V. Radio Tucumán; L. V. 5 Radio Los Andes y L.U. &. Radio General San Martín; también del diario de la mañana *El Mundo*, con un tiraje de trescientos mil ejemplares, y de las revistas *El Hogar* y *Mundo Argentino*.

Esta iniciativa no prosperó por motivos financieros, ya que la empresa estaba en muy mala situación económica y las autoridades negaron a la empresa la libre disposición de las radios, que eran su principal fuente de ingresos²⁶.

El gobierno de la Revolución Libertadora que derrocara a Perón deseaba dar el diario *El Mundo* a otras personas. No obstante, cuando Arturo Frondizi asumió la presidencia de la Nación, un grupo frondizista consiguió apoderarse de la mayoría de las acciones de Haynes, y acabó por conseguirlo.

En 1957 Shaw escribió «*La misión de los dirigentes de empresa*» y colaboró con la Comisión de Estudios Económicos y Fomento Industrial de la Unión Industrial Argentina (UIA)²⁷. En 1958 participó en la fundación de la Pontificia Universidad Católica Nuestra Señora del Buen Aire, que desde entonces ha progresado en forma constante. Ese mismo año fue nombrado miembro del consejo de administración de la universidad²⁸, desempeñándose como tesorero²⁹.

El 22 de mayo de 1959 intervino en la fundación del Serra Club de Buenos Aires³⁰. En 1960 fue elegido como director suplente del Banco Shaw por dos años. Con ocasión del VI Congreso Eucarístico Nacional expuso su conferencia «Eucaristía y vida empresaria».

En «*La misión de los dirigentes de empresa*» expresó:

«Los hombres cargados con la pesada responsabilidad de dirigir las em-

²⁵ «Desde el principio de su gobierno, Perón había hostilizado a *La Prensa* y *La Nación*, verbalmente o de hecho. Muchas veces había aludido irónicamente a “los grandes diarios” sugiriendo que estaban orientados desde el exterior y afirmando que hacían enormes ganancias al margen de la actividad periodística. El Banco Central les había enviado inspecciones contables que, después de prolijas investigaciones, no habían encontrado nada irregular. La Comisión Visca había metido las narices en su administración, como se ha visto. Y desde el Gobierno o la CGT se había instado a no comprar esos diarios, y a las empresas, a no anunciar en sus páginas. No eran, el periódico de los Paz y el de los Mitre, los únicos voceros independientes que molestaban al régimen; pero eran los más conocidos y prestigiosos, en el país y en el exterior. El final fue la expropiación y entrega de *La Prensa* a la CGT» (Luna, Félix, *Perón y su tiempo. II La comunidad organizada 1950-1952*, Buenos Aires, 1987).

²⁶ AyBEES, caja núm. 152, 6.

²⁷ AyBEES, caja núm. 20, 5.

²⁸ AyBEES, caja núm. 22, 5.

²⁹ <http://www.acde.org.ar/institucional/eshaw/Biografia.pdf>.

³⁰ AyBEES, caja núm. 26, 4.

presas tienen una importancia primordial, pues si ellos no cumplen con su función, tampoco las empresas lograrán sus auténticos objetivos. El rol del dirigente de empresa es complejo: obtener la confianza de quienes le facilitan el dinero, elegir el personal, fijar el objetivo, determinar los medios para cumplirlo, asegurar la unidad, la prontitud en el tomar decisiones y, mediante la energía en la ejecución, merecer el crédito y la autoridad necesarios para lograr el triunfo.

»El dirigente de empresa pone en ella no solo su dinero, sino también su tiempo, su capacidad, su honor. Es el agente más activo de la producción y el primero de los trabajadores, pues su misión consiste en hacer que su empresa cumpla su fin»³¹.

Todo cuanto Shaw expresó en aquella conferencia lo reiteró en el informe presentado, conjuntamente con el profesor universitario chileno Carlos Domínguez Casanueva, en el Congreso Mundial de la Unión Internacional de Asociaciones Patronales Cristianas realizado en Santiago (Chile) en 1961, y que se publicó en el folleto titulado «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico»³².

Entre sus viajes, se cuenta el aprobado por Acta de Directorio del 2 de junio de 1960, en que como administrador delegado se le pide que viaje a Estados Unidos para diversificar aún más la producción y aprovechar la experiencia de Corning, Pittsburgh y Wheaton.

La importancia que siempre dio a la cultura y al trabajo intelectual lo llevó a comprar una librería que llamó Casa del Libro y que comenzó en un pequeño local vecino al Colegio San Marón en Buenos Aires. Cuando el dueño de esa librería dijo que iba a cerrarla por trasladarse a vivir a Friburgo, Shaw decidió comprarla junto con un distinguido miembro de la Acción Católica Argentina, Luis Pedro Arrigui. Esta librería era representante de la revista francesa *La Vie Catholique* y le permitió a Enrique introducir en el país muchos libros católicos de distintos autores franceses que aquí se desconocían. La gerente de La Casa del Libro fue María Matilde Castro Nevaes, quien le recomendó y facilitó la lectura de las obras que más contribuyeron a su trabajo titulado «...Y dominad la tierra», según lo expresó en la dedicatoria de ese trabajo.

Apoyó pecuniariamente y alentó la sociedad mutual fundada en el año 1952 por los asociados de Cristalerías Rigolleau y que brindaba a sus socios servicio médico, subsidios por enfermedades y préstamos de urgencia en casos especiales de casamiento, nacimiento, servicio militar o fallecimiento de los asociados o de sus parientes.

³¹ Shaw, Enrique E., «La misión de los dirigentes de empresa».

³² Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 189.

Para mejorar esos préstamos, cuando ello era necesario, ayudó con bienes propios. En un libro especial se llevaba la cuenta de los préstamos que él efectuaba personalmente y de las devoluciones llevadas a cabo. Después de su fallecimiento, su esposa recibió, muchas veces, sumas de dinero que devolvían los obreros generosamente favorecidos por esos préstamos³³.

El 4 de marzo de 1962 presentó en la Reunión Nacional de los Dirigentes de los Hombres de Acción Católica, su obra póstuma: «...Y dominad la tierra (Concepto cristiano del desarrollo)».

En *El Cronista Comercial* del 28 de agosto de 1962, con motivo de su fallecimiento, se publicó una relación de sus actividades como empresario:

Director titular de Cóndor S. A.

Director suplente de Pinamar S. A.

Vocal de Ferrum S. A. de Cerámica y Metalurgia

Síndico suplente de Cía. Azucarera Tucumana S. A.

Administrador delegado de Rigolleau S. A.

Presidente de Ulivi-Bianchi y Cía. de inversiones mobiliarias e inmobiliarias del Plata S. A.

Director titular de Fracoplast S. A.

Director suplente de Cotécnica S. A. Técnica Fabril e Importadora

Director suplente de West Argentina S. A.

Director suplente de Banco Shaw S. A.

Director suplente de Vidplast S. A.

Síndico titular de Cía. Gral. de Comercio e Industria S. A.

Síndico suplente de la Cía. Introdutora de Buenos Aires.

Entre las notas necrológicas se agrega La Criolla S. A.

Enrique Shaw tuvo una vida breve pero, no importa repetirlo, intensa. Hasta el momento de su muerte, tuvo urgencia por dejar su tarea hecha y esto no pasó inadvertido a los que con él compartieron sus últimos años de vida.

³³ Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, p. 204.

1. Enfermedad y muerte

En el año 1957 y de regreso de un curso de Advanced Management en Harvard, se le diagnosticó un cáncer del que habría de fallecer cinco años más tarde. Tenía apenas treinta y cinco años. Fue el Dr. Baliña quien detectó su enfermedad, un melanoma maligno. De todos modos, siguió con su vida normal mientras le fue posible¹. Era un hombre joven que amaba la vida, con nueve hijos y lleno de proyectos, que veía cómo su vida se consumía prematuramente.

Aun cuando las operaciones se sucedieron una tras otra, siguió trabajando con plena dedicación en las Cristalerías Rigolleau y asistiendo a las reuniones de los directorios de las distintas empresas a que pertenecía. Así transcurrieron los últimos cinco años de su vida².

En 1960 sufrió una operación para extirparle unos ganglios. En febrero y marzo de 1962 se le hicieron dos operaciones de pulmón. Su última aparición en público fue el 9 de julio de 1962, cuando participó en una ceremonia de entrega de medallas y diplomas al personal de Rigolleau que había cumplido las bodas de plata y que había desempeñado su labor sin ausencias.

Murió a las dos en punto de la mañana del 27 de agosto de 1962, a los 42 años de edad. Fue enterrado en el cementerio de la Recoleta en la ciudad de Buenos Aires³. Pocos días antes de su muerte dirigió unas palabras a algunos

¹ «A su vuelta, a mi pedido fuimos a ver al Dr. Luis María Baliña, amigo de él, por una mancha que tenía en un dedo, y que Enrique pensaba que sería una tinta americana persistente. Baliña no nos ocultó lo que era, y sufrió su primera operación en que le amputaron el dedo pulgar. El dictamen del médico y las operaciones de creciente gravedad, no interrumpieron su vida normal. Fue nombrado director en la Cristalería Rigolleau, y más tarde en el Banco Shaw» (Notas de Cecilia Bunge. AyBEES, caja núm. 152, 2).

² Cuando en 1957 Enrique se enteró de que tenía cáncer, no cesó en su actividad. Siguió participando en congresos, dictando conferencias y escribiendo sus pensamientos en un diario. Hasta el último momento estuvo en su puesto (Gálvez, Lucía, *Historias de inmigración: testimonios de pasión, amor y arraigo en tierra argentina (1850-1950)*, Buenos Aires, 2003).

³ «Como dirigente de nuestra empresa demostró condiciones excepcionales, por lo que no fue de extrañar que en pocos años alcanzara las más altas posiciones y lógico fue que en su actuación estuviera coronada por el éxito. En todos sus actos, tanto en lo personal como en lo profesional, privó el factor humano» (Palabras del presidente de Rigolleau, señor Gastón Texier, con motivo del fallecimiento de Enrique E. Shaw, en *Rigovisor*, revista del personal de Cristalerías Rigolleau S. A., año XXI, septiembre de 1962, núm. 86).

obreros que le visitaron en su domicilio: «Señores: En primer lugar disculpen Vds. que hable tan imperfectamente porque la enfermedad me ha paralizado la lengua, pero debo decirles que Vds. los obreros de Rigolleau no son meros ejecutantes sino ejecutivos y las grandes dificultades no las producen las cosas sino que las producen los hombres, por consiguiente, una buena inteligencia entre los hombres, la buena fe, la comprensión, la rectitud de intención puede resolver todos los problemas...»⁴. Monseñor Moledo, primer asesor doctrinal de la ACDE, en las palabras pronunciadas a los miembros de esa asociación con motivo de la muerte de Enrique Shaw, expresó que este texto era una demostración del lugar de privilegio que el obrero ocupó en su vida de empresario⁵.

2. Reacciones ante su fallecimiento

El presidente de Rigolleau, Gastón Texier, recordó su interés por la solución de los problemas de las cuestiones que, hasta una semana antes de su fallecimiento, caían bajo su responsabilidad.

Las crónicas del periodismo de esos días se hicieron eco de su fallecimiento. *La Prensa* del 29 de agosto realizó su empeño por cultivar las relaciones obrero-patronales, en las que puso de relieve su formación cristiana y su sentido solidario y humanista.

El diario *La Nación* destacó sus ideas en el campo de la gestión económica, y *Clarín*, a su vez, resaltó el sentido humano que supo dar a las diversas entidades financieras e industriales con las que se vinculó. *El Cronista Comercial* del 28 de agosto hizo mención de sus altas condiciones y su vocación social y humana al servicio de sus semejantes.

El Correo de la Tarde del 3 de septiembre destacó su cultivo de las relaciones obrero-patronales con un enfoque de solidaridad y humanismo.

La Palabra aludió a sus condiciones innatas de empresario moderno, con concepciones modernas, basadas en premisas cristianas de indudable ortodoxia, planificador y ejecutivo: «Sus planes tuvieron como sustento el valor inmarcesible del capital humano antepuesto con prioridad al intrínseco movimiento de las máquinas, criterio que estereotipó en el vaivén de la actividad cotidiana».

⁴ AyBEES, caja núm. 4, 10.

⁵ Monseñor Moledo ingresó en el seminario de Buenos Aires a los trece años. Se ordenó sacerdote en 1932 en la basílica San Juan de Letrán de Roma. Allí terminó sus estudios de filosofía. A los veinticuatro años se doctoró en teología. Impulsó la fundación de la Liga de Madres de Familia y fue el primer asesor de la ACDE a pedido de Enrique Shaw («Nuestro homenaje a monseñor Manuel Moledo», *Nuestra Familia*. AyBEES, caja núm. 117, 3).

El padre Manuel Moledo, en la revista *Concordia*, declaró: «Amó su profesión, forjadora de bienes y servicios; amó la Patria, cuyas exigencias sentía crecer dentro de sí en la medida en que la veía más amenazada; amó al prójimo con un sentimiento de fraternidad social del que fue toda su vida un heraldo; amó a la familia con un generoso corazón en el que se plasmó el corazón de los suyos»⁶.

Años después se instituyó la Distinción Enrique Shaw a la Función Social de la Empresa con objeto de destacar ante la sociedad argentina y la dirigencia empresaria en general las acciones encaradas por empresas que contribuyan a consolidar la función social que tiene la empresa como célula básica de la comunidad en el desarrollo integral del hombre. El reconocimiento es promovido por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) en una acción conjunta con el Centro de Estudios de la Empresa (CEDE)⁷.

La Universidad Católica Argentina (UCA) estableció el Premio E. Shaw al mejor promedio del MBA-UCA. Anualmente, desde 2004, en el acto de graduación de los estudiantes de posgrado de maestría en administración de empresas, se otorga el Premio Enrique Shaw a los mejores promedios de este posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina.

El 7 de julio de 2007 se inauguró el Aula Enrique Shaw en el Colegio Stella Maris de Munro en la provincia de Buenos Aires.

El 11 de noviembre de 2005 inició sus actividades el Centro Comunitario y de Capacitación para la familia, en Berazategui. Su objetivo es favorecer la formación integral y desarrollar talleres de capacitación.

En Pinamar existe una calle con su nombre y hay un monumento en su recuerdo. El aeropuerto que está entre Madariaga y Pinamar se llama Enrique Shaw. Su fama de buen hombre de empresa, de padre de familia, de amigo consecuente, ha hecho que muchas de las personas que le conocieron quieran difundir su vida o sus escritos.

El 12 de octubre de 1996, el cardenal Jorge Mejía impulsó el trabajo para iniciar la causa de canonización de Enrique Shaw. La ACDE inició las gestiones para la apertura de la causa.

El 13 de octubre de 1999, el arzobispo de Buenos Aires, cardenal Jorge Mario Bergoglio, dio el visto bueno al postulador, Lic. Juan Cavo. Se constituye un Tribunal Eclesiástico *ne pereant probationes* para recibir a los testigos de edad avanzada.

⁶ AyBEES, caja núm. 12, 1.

⁷ AyBEES, caja núm. 12, 2.

El 25 de septiembre de 2001, el cardenal Jorge Saravia Martins, prefecto de la Congregación para la Causa de los Santos, envió el *Nihil obstat* al arzobispo de Buenos Aires.

3. El historiador ante el personaje

Estamos ante un pionero de la responsabilidad social empresaria en su sentido más puro, en un contexto donde este planteo podía parecer quijotesco. Aún el mundo se debatía entre las ideas colectivistas y capitalistas, y el ámbito de la empresa estaba encandilado con el postulado de la máxima productividad.

Entendió la actividad empresaria como respeto y contribución al bien común basada en la actividad de los individuos y grupos sociales, valorando su dignidad y capacidades. Así lo vivió no solo a nivel personal, sino también institucional. Comprendió que ser empresario exige tener valores morales y transmitirlos, que la empresa es un gran protagonista social. Hoy día nadie duda de la naturaleza social de la empresa y de su función de servicio: en la época de Enrique Shaw estos conceptos resultaban extraños.

Se lo consideró como un empresario preocupado por el bien de su empresa, de su gente, de su patria; por el bien común. Gustavo Villapalos lo definió como un hombre que ejerció el poder sin renunciar a sus creencias, destacado por su espíritu humanista evidenciado en la transformación de las relaciones laborales, con una nueva concepción de la actividad productiva y de la responsabilidad empresarial.

En una columna del diario *La Nación*, en el año 2006, se escribía: «Uno de los mejores ejemplos es el de Enrique Shaw, que como director de una de las principales empresas industriales del país hacia la década del cincuenta, se ocupó del bienestar de cada uno de sus 3800 colaboradores y de sus familias –sin dejar de alentar la genuina actividad sindical como garante de la rectitud de la relación obrero-patronal–, asumió el cuidado del ambiente como responsabilidad hacia la sociedad y hacia las generaciones futuras, trabajó intensamente por el compromiso y el crecimiento espiritual de sus colegas dueños y directores de empresa, se preocupó para que las mejoras implementadas en su empresa se plasmaran en políticas públicas, resultando de ello la primera legislación sobre asignaciones familiares, y promovió decididamente el desarrollo de su comunidad»⁸.

⁸ Javier Comesaña, de la Fundación Diario *La Nación*, suplemento Solidaridad del 24 de junio de 2006.

Enrique Shaw superó en su gestión el mero planteo estratégico y procuró dar respuesta a los interrogantes del hombre, sin perder de vista la necesidad de obtener beneficios para asegurar la continuidad laboral.

Como definición de la actuación social de la empresa, hoy podríamos citar las aportadas por muchos autores. Por ejemplo, Wood la explica como «la configuración en la organización empresarial de principios de responsabilidad social, procesos de respuesta ante los requerimientos sociales y políticas, programas y resultados tangibles que manifiestan las relaciones de la empresa con la sociedad»⁹.

Lo meritorio de Enrique Shaw es haber roto pese a su medio social privilegiado y con la mentalidad imperante desde la revolución industrial, e incluso antes, la opinión de que la responsabilidad de la empresa es exclusivamente de carácter económico; concepción que fue llevada al extremo por Milton Friedman y otros para quienes la única responsabilidad social es maximizar beneficios para los accionistas cumpliendo las leyes y demás reglas del mercado¹⁰.

Tuvo un profundo sentido de *responsabilidad* hacia sus trabajadores, fruto de la lectura madurada y hecha a conciencia de la doctrina social de la Iglesia. Intentó anticiparse a los requerimientos sociales, actitud que luego se dio en llamar *sensibilidad social* y que ha concentrado sus esfuerzos en dar una rápida respuesta empresarial ante demandas sociales específicas, teniendo siempre a la vista la *responsabilidad social* como principio superior. Shaw fue consciente de que si las empresas no aceptaran libremente que tienen responsabilidades sociales, el Gobierno las forzaría a su cumplimiento intermediando en la relación patrono-obrero.

Shaw habló –adecuado a su época, sin la sistematicidad actual– de los llamados *principios de responsabilidad social*. Priorizó la orientación al *bien común*, razón de ser de la sociedad y de todas las instituciones, y que años más tarde fuera definido como principio *institucional o de legitimidad* dentro de la actuación social de la empresa.

En «La misión de los dirigentes de empresa» expuso la necesidad de acrecentar la vitalidad económica para lograr una economía ordenada y dinámica como una de las bases para lograr la paz social. La empresa debía aumentar en forma ininterrumpida su rendimiento, haciendo producir

⁹ Wood, D. J., «Corporate Social Performance Revisted», *Academy of Management Review*, vol. 16 (4), 1991, p. 693.

¹⁰ Friedman nació en el barrio neoyorquino de Brooklyn el 31 de julio de 1912. Fue el cuarto y último hijo de una familia humilde de origen judío. Cursó economía en la Universidad Rutgers (Nueva Jersey) y obtuvo el doctorado en la Universidad de Columbia en 1946. Premio Nobel de Economía en 1976 por sus resultados en los campos del análisis del consumo, historia y teoría monetaria y por su demostración de la complejidad de la política de estabilización.

al máximo sus factores, mientras no fuera a expensas de la dignidad de los trabajadores.

En «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico» resaltó «entre la triple finalidad de la empresa la del aspecto de “lo público” como contribución al bien de la comunidad de que forma parte (bien común), lograr un orden, una proporción estable y armoniosa de las relaciones sociales que favorece que cada persona, cada familia, pueda alcanzar su bien propio». Al hablar del bien común, lo consideró en un triple contenido: económico, cultural y espiritual, ya que siendo el hombre un todo no cabría la separación entre la vida económica, la vida cultural y espiritual. Concluyó que, dentro de la sociedad, si bien la empresa integraría los organismos que procuran el fin económico, tendría también en cuanto comunidad humana responsabilidad por los otros dos fines.

De la lectura de Domènec Melé surge «que la actividad de la empresa encuentra su legitimación en el respeto y contribución al bien común, debiendo pues la empresa encontrar su orientación básica en el servicio al bien común de la sociedad», y siendo el bien común todo aquello que contribuye al desarrollo humano, en palabras de Melé: «Toda actuación de la empresa ha de encontrar su orientación básica en el bien común»¹¹.

Shaw utilizó los conceptos de *solidaridad* y *subsidiariedad*, aunque sin hacer un profundo desarrollo teórico. Luego Melé los definiría como *principios éticos sociales* que hacen a la legitimidad social de la empresa.

Al precisar los objetivos de la empresa definió un triple fin:

- «1. En la dimensión económica, un fin “externo” y uno “interno” a la empresa:
 - »a) Producir bienes o servicios para satisfacer auténticas necesidades humanas.
 - »b) Proveer retribuciones adecuadas para las diversas categorías de personas gracias a las cuales ella existe, funciona y se desarrolla (aportadores de trabajo, incluso en funciones dirigentes, y aportadores de capital).
- »2. En el área de lo humano, tener en cuenta que, obra de hombres, debe constituir una comunidad humana de trabajo, para lo cual debe contribuir a unir y desarrollar a los hombres.
- »3. En el aspecto de lo público ha de contribuir al bien de la comunidad de que forma parte»¹².

¹¹ Nota técnica de la División de Investigación del IESE. Preparada por el profesor Domènec Melé, p. 9.

¹² Shaw, Enrique, «La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico».

Aunque puedan establecerse muchos paralelismos con teorías posteriores, en sus escritos no existen ideas revolucionarias, sino que se muestra su intención de vivir la doctrina social de la Iglesia en cada decisión o hecho concreto. Una constante que caracterizó su vida fue la valoración de la empresa como lugar de desarrollo de las virtudes, tarea de todos pero de especial responsabilidad para los empresarios.

En cambio, puede afirmarse que Enrique Shaw se preparó con seriedad para una misión. En este sentido, su paso por la Marina le ayudó a valorar la adversidad, el trabajo ordenado y la conveniencia de la obediencia en las organizaciones. A través de sus lecturas se fijó un plan exigente de autoeducación.

Una vez decidido a emprender su camino de dirigente de empresa, trabajó teniendo en cuenta la trascendencia social de sus decisiones o actitudes. Procuró mejorar la clase empresarial y al mismo tiempo aliviar la dureza de la vida del obrero. Estuvo a favor del hombre; la persona «es un posible», diría, y se ha de colaborar en su realización.

Bibliografía

Escritos de Enrique Shaw:

Pastoral colectiva del episcopado argentino sobre «La promoción y responsabilidad de los trabajadores», Rosario, 28 de abril de 1956 (como colaborador).

«*La misión de los dirigentes de empresa*», palabras pronunciadas en las Jornadas de Estudio organizadas por la Asociación de Profesionales de la Acción Católica Argentina sobre problemas humanos de la empresa, en Mendoza en 1958.

«*Eucaristía y vida empresaria*», conferencia pronunciada con ocasión del VI Congreso Eucarístico Nacional, celebrado en la ciudad de Córdoba en octubre de 1959. Editado en Buenos Aires en 1960.

«*La empresa: su naturaleza, sus objetivos y el desarrollo económico*», ponencia presentada en el Congreso Mundial de la Unión Internacional de Asociaciones Patronales Cristianas (UNIAPAC), Santiago de Chile, 1961 (en colaboración con Carlos Domínguez Casanueva, profesor universitario chileno).

«...Y dominad la tierra (Concepto cristiano del desarrollo)», conferencia pronunciada en Buenos Aires durante la Reunión Nacional de Dirigentes de los Hombres de Acción Católica el 4 de marzo de 1962.

Escritos sobre Enrique Shaw:

Arrigui, Luis P., «El jefe de fila», en *Concordia*, agosto-septiembre, 1962, núm. 328-329.

Bausch, Thomas, «Enrique Shaw, un camino de santidad», en *Empresa*, núm. 155, agosto-septiembre 2002, pp. 60-62.

Bunge de Shaw, Cecilia y Sara Shaw de Critto, *Recuerdos*, Buenos Aires, 2006.

Campos Menéndez, Hernando, «El alma de un hombre de acción», en *Empresa*, núm. 60, pp. 13-15.

Campos Menéndez, Hernando, «El apóstol», en *Concordia*, agosto-septiembre, 1962, núm. 328-329.

Campos Menéndez, Hernando, «Enrique Shaw, un empresario justo», en *Empresa*, núm. 123, abril-mayo 1997.

Ciria, Alberto, *Perón y el justicialismo*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1971.

Cavo, Juan, «Enrique Shaw: un hombre de nuestro tiempo», en *Empresa*, núm. 122, febrero-marzo 1997.

Critto, Adolfo, *Enrique Shaw: la espiritualidad de un padre de familia, empresario y cristiano ejemplar*, Buenos Aires, Editorial Claretiana, 2002.

- Del Forno, Evangelina, *Lucha por la santidad en Enrique Shaw*, Buenos Aires, 2000.
- Moledo, Manuel, «El hombre», en *Concordia*, agosto-septiembre 1962, núm. 328-329.
- Mejía, Jorge María (monseñor), «El compromiso del empresario cristiano en el tercer milenio», en *Empresa*, diciembre 1996-enero 1997.
- Poli, Mario A., *Parecer sobre el pensamiento escrito de Enrique Ernesto Shaw, 1922 (París)-1962 (Argentina)*, Buenos Aires, 2000.
- Poli, Mario A., «Enrique Shaw. Vida de un empresario cristiano según sus escritos», conferencia pronunciada en la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa el 8 de junio del 2000.
- Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, Buenos Aires, Fundación Alejandro Shaw, 1984.
- Vázquez, Recaredo, «Una semblanza de Enrique E. Shaw», en *Novedades de la causa de canonización*, núm. 4, ACDE, Buenos Aires.
- Zanchetta, Alberto, «Enrique Shaw, un oficial singular», *Boletín del Centro Naval*, año 123, núm. 809, volumen CXXII, septiembre-diciembre 2004, pp. 393-398.

Bibliografía General

- AA.VV., *Sistemática de virtudes*, Buenos Aires, 2003. Estudio en base a testimonios recopilados por la postulación para la causa de beatificación de E. E. Shaw.
- Altgelt, Carlos A. y María F. Acuña, *El ancho camino se bifurca: la descendencia de Adam Altgelt y Laura Tornquist a 150 años de su casamiento*, Buenos Aires, 2001.
- Altamirano, Carlos, et ál., *La Argentina en el siglo xx*, Ariel, Buenos Aires, 1999.
- Amadeo, Mario, *Ayer, hoy, mañana*, Buenos Aires, Gure, 1956.
- Ancarola, Gerardo, *Antes y después del fuego*, Buenos Aires, Lumiere, 2005.
- Arnaudo, Florencio José, *El año en que quemaron las iglesias*, Buenos Aires, Pleamar, 1995.
- Auza, Néstor Tomás, et ál., *Nueva historia de la nación argentina: la Argentina del siglo xx*, tomo VIII, Buenos Aires, Planeta, 2001.
- Auza, Néstor Tomás, *Aciertos y fracasos sociales del catolicismo argentino*, Buenos Aires, Editorial Docencia, 1987.
- Barnes, John, *Evita*, Barcelona, Thassàlia, 1997.
- Bayer, Osvaldo, Bernardo Canal-Feijóo, José Isaacson, Norberto Rodríguez Bustamante, Juan José Sebrelli y Gregorio Weinberg, *El populismo argentino*, Buenos Aires, 1974.
- Bellini, Claudio, «El grupo Bunge y la política económica del primer peronismo 1943-1952», en *Latin American Research Review*, vol. 41, núm. 1, Austin, 2006.
- Beltrán, María J. Libertino, *Perón y la Iglesia (1943-1955)*, Buenos Aires, CEAL, 1987.
- Bobbio, Norberto, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino, *Diccionario de política*, México, Siglo XXI, 1998.
- Bosca, Roberto, *La Iglesia Nacional Peronista: factor religioso y poder político*, Buenos Aires, Sudamericana, 1997.
- Bunge, Carlos A., *Perón y yo*, Buenos Aires, Biblioteca del Muelle, 2000.

- Cafiero, Antonio, *El peronismo que viene*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1995.
- Campo, Hugo, *Sindicalismo y peronismo: los comienzos de un círculo perdurable*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1983.
- Verdier, Jean (cardenal), *La crisis de la conciencia*, Santiago de Chile, 1938.
- Colombo, Francisco, *Los Bunge y Peña en la República Argentina*, Buenos Aires, Colombo, 1980.
- Confalonieri, Orestes D., *Perón contra Perón*, Buenos Aires, Antyguá, 1956.
- «Cristalerías Rigolleau en el 75° aniversario de su fundación», Berazategui, 1957 (folleto).
- De Laubier, Patrick, *El pensamiento social de la Iglesia: un proyecto histórico de León XIII a Juan Pablo II*, Bogotá, CEDIAL, 1983.
- Delgado Martín, Jaime, *Historia general de España y América*, t. XVIII, Madrid, 1992.
- De Pablo, Juan Carlos, *La economía argentina en la segunda mitad del siglo xx*, t. I, Buenos Aires, La Ley, 2005.
- De Ruschi Crespo, María Isabel, *Criterio. Un periodismo diferente: génesis y fundación*, Buenos Aires, Nuevo Hacer, 1998.
- Di Tella, Torcuato S. y Tulio Halperin Donghi, *Los fragmentos del poder: de la oligarquía a la poliarquía argentina*, Buenos Aires, Jorge Álvarez, 1969.
- Di Tella, Torcuato y Guido Germani, *Argentina, sociedad de masas*, Buenos Aires, Eudeba, 1965.
- Dorfman, Adolfo, *Cincuenta años de industrialización en la Argentina 1930-1980*, Buenos Aires, Ediciones Solar, 1983.
- Drake Drake, Ramón, Alfredo Elzaburu Márquez, et ál., *El populismo*, Madrid, Fundación Tomás Moro, 1988.
- Ebenstein, William, *Los ismos políticos contemporáneos*, Barcelona, Ariel, 1975.
- Fayt, Carlos S., *Naturaleza del peronismo*, Buenos Aires, Viracocha, 1967.
- Ferns, H.S., *La Argentina: introducción histórica a sus problemas actuales*, Buenos Aires, Sudamericana, 1983.
- Floria, Carlos Alberto y César A. García Belsunce, *Historia de los argentinos*, Buenos Aires, Larousse, 1992.
- Gálvez, Lucía, *Historias de inmigración: testimonios de pasión, amor y arraigo en tierra argentina*, Buenos Aires, Aguilar, 2003
- Gerchunoff, Pablo y Lucas Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto: un siglo de políticas económicas argentinas*, Buenos Aires, Ariel, 1998.
- Germani, Guido, *Estructura social de la Argentina*, Buenos Aires, Raigal, 1955.
- Gilbert, Jorge, «El grupo Tornquist entre la expansión y las crisis de la economía argentina en el siglo xx», en *Ciclos*, año XIII, vol. XIII, núm. 25-26, 1er. y 2do. semestre 2003.
- Gilbert, Jorge, *Empresario y empresa en la Argentina moderna: el grupo Tornquist, 1873-1930*, Buenos Aires, Universidad de San Andrés, 2001. Tesis.
- Gilbert, Jorge, «La construcción de un empresario», en *Todo es Historia*, núm. 483, octubre 2007.
- Girbal-Blacha, Noemí, *Ayer y hoy en la Argentina rural: gritos y susurros del poder económico (1880-1997)*, Buenos Aires, La Página, 1998.

- Guitton, George, *León Harmel: un industrial apóstol*, Buenos Aires, 1947.
- Instituto Argentino de Ciencias Genealógicas, «Apuntes sobre la familia Tornquist», en *Genealogía*, núm. 31, septiembre de 2003.
- Iribarren, Jesús y José Luis Gutiérrez García (editores), *Once grandes mensajes*, Madrid, B.A.C, 1993.
- Jaime, Juan Cruz y Sara Shaw de Critto, *Alejandro Shaw y su obra*, Buenos Aires, Edición del autor, 2008.
- James, Daniel, *Violencia, proscripción y autoritarismo (1955-1976)*, en *Nueva historia argentina*, Buenos Aires, Sudamericana, 2003.
- Kirkpatrick, Jean, *Leader and vanguard in mass society: a study of peronism*, Cambridge, The MIT Press, 1971.
- Llach, Juan José, «El Plan Pinedo de 1940, su significado histórico y los orígenes de la economía política del peronismo», en *Desarrollo Económico*, vol. 23, núm. 92, enero-marzo 1984.
- Llano Cifuentes, Carlos, *Humildad y liderazgo, ¿necesita el empresario ser humilde?*, México, Ruz, 2004.
- López Alonso, Gerardo, *1930-1980, Cincuenta años de historia argentina*, Buenos Aires, Belgrano, 1982.
- Loza Macías, Manuel (S.J.), *Cuatro hombres de empresa con sentido social*, México, s/f.
- Luna, Félix, *Conflictos y armonías de la historia argentina*, Buenos Aires, Belgrano, 1980.
- Luna, Félix, *Perón y su tiempo. I: La Argentina era una fiesta, 1946-1949 y II: La comunidad organizada 1950-1952*, Buenos Aires, Sudamericana, 1984-1987.
- Luna, Félix, *Fracturas y continuidades en la historia argentina*, Buenos Aires, Sudamericana, 1992.
- Luna, Félix, *Yrigoyen*, Buenos Aires, Hyspamérica, 1986.
- Madero, Fernando M., *La Argentina del ochenta al centenario*, Buenos Aires, Sudamericana, 1980.
- Martínez Estrada, Ezequiel, *¿Qué es esto? Catilinaria*, Buenos Aires, Lautaro, 1956.
- Matsushita, Hiroshi, *Movimiento obrero argentino 1930-1945: sus proyecciones en los orígenes del peronismo*, Buenos Aires, Hyspamérica, 1983.
- Matsushita, Hiroshi, «El sindicalismo argentino fue político mucho antes de Perón», en *Clarín*, 21-4-2002, Buenos Aires.
- Matsushita, Hiroshi, «Organizaciones sindicales y relaciones laborales», en *Nueva historia de la nación argentina*, Academia Nacional de la Historia, Buenos Aires, 2002.
- Mclan, R.R. y James Logan, *Clans of the Scottish Highlands*, Nueva York, Crescent Books, 1985.
- Meert, J. y T. Malagón, *Cardijn*, Santiago de Chile, 1966.
- Melé, Doménec y Juan Carlos Vázquez, *Talante ético del directivo: una visión panorámica de las virtudes humanas del directivo y del empresario*, Barcelona, IESE, 1993.
- Messner, Johannes, *La cuestión social*, Madrid, Rialp, 1960.
- Miguens, José Enrique y Frederick C. Turner, *Racionalidad del peronismo*, Buenos Aires, Planeta, 1988.

- Page, Joseph A., *Perón, una biografía*, (1ª. parte), Buenos Aires, Javier Vergara, 1983.
- Perón, Juan Domingo, *Perón y las Fuerzas Armadas*, Buenos Aires, Peña Lillo, 1982.
- Perón, Juan Domingo, *El gobierno, el Estado y las organizaciones libres del pueblo. La comunidad organizada*, Buenos Aires, Editorial de la Reconstrucción, 1975.
- Potasch, Robert A., *Perón y el G.O.U.: los documentos de una logia secreta*, Buenos Aires, Sudamericana, 1984.
- Potenze, Jaime, «El fósforo que no se apagó», en *La Nación*, 14-9-1988.
- Power, M. Susan, *Jacques-Maritain (1882-1973), Christian Democrat, and the quest for a new Commonwealth*, Boston, University Press of America, 1998.
- Prieto, Ramón, *Treinta años de vida argentina*, Buenos Aires, Sudamericana, 1977.
- Rau, Enrique, «Justicia social y santidad. Una gran esperanza en el mundo obrero: la J.O.C.», en *El Pueblo*, 28-10-1948.
- Rein, Raanan, *Peronismo, populismo y política: Argentina 1943-1955*, Buenos Aires, Belgrano, 1998.
- Rock, David, *Argentina 1516-1987. From Spanish colonization to Alfonsín*, Berkeley, Los Ángeles, University of California Press, 1989.
- Rodríguez Varela, Alberto y Eduardo Ventura, *Manual de historia política y constitucional*, Buenos Aires, A-Z Editora, 1981.
- Romero Carranza, Ambrosio, *Enrique Shaw y sus circunstancias*, Buenos Aires, Fundación Alejandro Shaw, 1984.
- Romero Carranza, Ambrosio, *¿Qué es la democracia cristiana?*, Buenos Aires, Ediciones del Atlántico, 1956.
- Romero Carranza, Ambrosio, Alberto Rodríguez Varela y Eduardo Ventura, *Historia política y constitucional argentina, (desde 1868 a 1989. Las presidencias)*, t. III, Buenos Aires, 1993.
- Sabsay, Fernando, *Los presidentes argentinos, quiénes fueron, qué hicieron, cómo vivieron*, Buenos Aires, El Ateneo, 2003.
- San Martino de Dromi, María Laura, *Historia sindical argentina, 1853-1955*, Buenos Aires, Ciudad Argentina, 1986
- San Martino de Dromi, María Laura, *Los sindicalistas: 150 años de protagonismo*, Buenos Aires, Ciudad Argentina, 1992.
- San Miguel Pérez, Enrique, *Humanismo cristiano: la posibilidad universal de la libertad*, Madrid, 2005.
- Sánchez Gamarra, Alfredo, *La vida del P. Grote, el apóstol de los trabajadores*, Buenos Aires, Federación de Círculos Católicos de Obreros, 1997.
- Santos Martínez, Pedro, *La nueva Argentina 1946-1955*, Buenos Aires, La Bastilla, 1990, tomo II.
- Segovia, Juan Fernando, *La formación ideológica del peronismo: Perón y la legitimidad política (1943-1955)*, Córdoba, Ediciones del Copista, 2005.
- Sendagorta, Enrique de, *El afecto a la empresa*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2004.
- Sidicaro, Ricardo, *La política mirada desde arriba*, Buenos Aires, Sudamericana, 1993.
- Spoletini, Benito D., *Enrique Shaw: un empresario santo de nuestro tiempo*, Buenos Aires, San Pablo, 2004.

- Suhard, Emmanuel (cardenal), *Dios, Iglesia, sacerdocio: tres pastorales*, Madrid, Rialp, 1961.
- Villapalos, Gustavo y Enrique San Miguel, *El evangelio de los audaces: diez gobernantes que ejercieron el poder sin renunciar a sus creencias*, Barcelona, Libroslibres, 2004.
- Waldmann, Peter, *El peronismo, 1943-1955*, Buenos Aires, Hyspamérica, 1986.
- Wells, Robert, *La familia de Alexander Shaw y María Fynn*, marzo 2004.
- Wood, Donna J., «Corporate social performance revisited», en *Academy of Management Review*, vol. 16 (4), 1991.
- Zanatta, Loris, *Del Estado liberal a la nación católica*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes, 1996.
- Zaragüeta Bengochea, Juan, *El cardenal Mercier (1851-1926)*, Madrid, Tip. de Jaime Ratés, 1927.

Otros títulos de la colección
PENSAMIENTO DEL PRESENTE



María Tellería
*Los medios de comunicación
al servicio del poder*



Eugenio Triás, Juan J. Tamayo
y otros
*Diferencias de religión.
El verdadero obstáculo para
la paz*



Domingo Cía Lamana
*Narración y pensamiento.
Hacia un nuevo paradigma del
saber*
PRÓLOGO DE EUGENIO TRÍAS



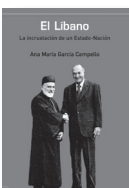
Ana Mar Fernández Pasarín
*Europa como opción histórica.
La Unión y la Presidencia de
su Consejo*
PRÓLOGO DE FRANCESC MORATA
(CATEDRÁTICO JEAN MONNET)



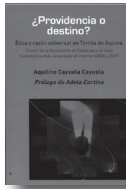
Enrique Escabo
*Música y nacionalismos
en España. El arte en la era de
la ideología*
PREMIO MARIO VARGAS LLOSA 2005



F. Javier González Martín
*El fin del mito masculino.
La entrada en el siglo de la
mujer*
PRÓLOGO DE ROSA REGÁS



Ana María García Campello
*El Líbano. La incrustación de
un Estado-nación*



Aquilino Cayuela Cayuela
*¿Providencia o destino? Ética
y razón universal en Tomás de
Aquino*
PRÓLOGO DE ADELA CORTINA



Francisco Tomás Verdú
*Miguel Servet. Astrología,
hermetismo, medicina*



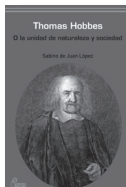
Cecilio Lapresta
*Identidad y lengua.
Implicaciones en contextos
pluriculturales*



Pilar Iranzo
*Innovando en educación.
Formarse para cambiar: un
viaje personal*



Saturnino Pesquero
*Joan Miró: la intencionalidad
oculta de su vida y obra*
Cómo descubrir su escritura pictórica



Sabino de Juan López
*Thomas Hobbes. O la unidad
de naturaleza y sociedad*



José Javier Orosa
*El Marketing de los partidos
políticos. La lucha por el
poder*



José Manuel Ochoa de la Torre
Ciudad, vegetación e impacto climático. El confort en los espacios urbanos



Francisco J. González
Envejecer es bueno para la salud. El secreto de la longevidad
PRÓLOGO DE RAMÓN SÁNCHEZ-OCAÑA



Begoña Vicuña Castrejón
Entre la curación y la sanación. El médico de cabecera y su relación clínica-humanista con los pacientes



Denyz Luz Molina
Hacia una educación integral. Los elementos clave en la escuela de la vida



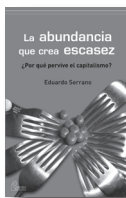
Rafael Cerrato Salas
Desde el corazón de Irán. Los bahá'ís: la esperanza oprimida



Montserrat Riba (ed.)
Pautas prácticas para una dieta sana. Alimentación y juventud



Autores Varios
Sentido e historia. Shoghi Effendi (1897-1957): el gran visionario de nuestro presente



Eduardo Serrano
La abundancia que crea escasez. ¿Por qué pervive el capitalismo?



María Lluïsa Oliveres
El riesgo de creer. Escritos sobre la fe y la vida (2000-2008)
PRÓLOGO DE J. IGNACIO GONZÁLEZ FAUS



Pilar Paricio (coord.)
Campañas y comunicación institucional para la prevención de la drogadicción



Edgard Porto
Un mundo de desigualdades. ¿Qué desarrollo económico estamos promoviendo?



Fernando Condesso
Desarrollo y cohesión en la Península Ibérica. El problema de la ordenación territorial



Gloria Martín
La Teoría de la Elección Social. ¿Qué factores motivan nuestras decisiones y cómo repercuten en nuestras vidas?



Sonia Valle
Cibercultura y civilización universal. Hacia un nuevo orden cultural



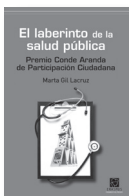
Luis Ulloa
La Europa cooperante. ¿Qué hacemos para ayudar a Latinoamérica?



Matías González y Carmelo León
Turismo sostenible y bienestar social. ¿Cómo innovar esta industria global?



M. Carmen Riu de Martín
El problema España-Cataluña según los grandes pensadores. Miguel de Unamuno, José Ortega y Gasset i Eugeni d'Ors



Marta Gil Lacruz
El laberinto de la salud pública. Premio Conde Aranda de Participación Ciudadana



Autores Varios
Plantándole cara a la depresión. ¿Cómo prevenirla y superarla?



Pilar Paricio Esteban (coord.)
La prevención de las drogodependencias. Los medios de comunicación: cómplices necesarios



Javier Moreno Pampliega
Muchas religiones, una verdad. ¿Podemos creer aún?



Enrique Carretero Pasín
El orden social en la posmodernidad. Ideología e imaginario social



Carlos Teixeira
Los niños consumistas. ¿Cómo convertirlos en compradores responsables?



Ángel Bustos
¿Cómo evitar el fracaso escolar? Estrategias de solución



Julián Pérez Fernández
Motivar en Secundaria. El teatro: una herramienta eficaz



Saturnino Pesquero
La pintura religiosa de Leonardo da Vinci. Su legado humanista y cristiano



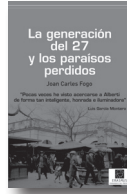
Pablo Rico
La arquitectura del orden cósmico. ¿Qué es el Feng Shui?



Autores Varios
El curso de la historia. Claves de razón histórico-política



Amaia Inza
El secuestro neoliberal del bienestar. ¿Es factible la justicia social?



Joan Carles Fogo
La generación del 27 y los paraísos perdidos



María Dolores Muñoz
Te acompaño en el sentimiento. Duelo y emoción como expresión cultural