

UN EMPRESARIO ENPLENITUD

ENRIQUE E. SHAW Y SU EFICAZ DESEMPEÑO

Sara B. Critto de Eiras



MADRID BARCELONA
MONTERREY
BOGOTÁ BUENOS AIRES
NUEVA YORK

MÉXICO D.F.
LONDRES

II

Su pensamiento inspirador sobre la empresa y su misión

A continuación, haré una recopilación de algunas de las ideas de Enrique Shaw en el ámbito empresarial.

Para Shaw, la empresa es una comunidad de vida, instrumento de dignificación de la persona²⁸, hogar de relaciones humanas, escuela de prudencia y responsabilidad y **no** un juego de funciones técnicas coordinadas de forma anónima²⁹.

Así la realidad de la empresa tiene las siguientes dimensiones:

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)** es 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. [... Y] **c)** es una realidad jurídica que se presenta como integrante de un sistema de relaciones externas que la vinculan con un conjunto de organismos y de fuerzas sociales que la trascienden (el Estado, cámaras patronales, sindicatos, opinión pública, etc.).

(...) Al igual que todo grupo humano organizado, la empresa tiene un bien común específico que, derivado de su naturaleza y de sus objetivos, le es propio y, por lo tanto, debe ser tomado en consideración por todos sus miembros. En resumen,

1. Shaw, carpeta 10.
2. Shaw, libretas 8 y 14.

la empresa no debe 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) se vinculan entre sí y donde el respeto mutuo debe estar asegurado por la estructura misma de la empresa.

(...) De lo expuesto se deduce que si bien la empresa funciona gracias a la búsqueda de una utilidad, el objetivo no puede ser la máxima cantidad de utilidades sino el máximo de resultados positivos en todas las dimensiones (Shaw, 2010: 79 -101).

Acada una de estas tres dimensiones complementarias de la empresa referidas, corresponde un grupo de fines de la empresa:

1) En lo económico:

- Producir bienes o servicios para satisfacer auténticas necesidades humanas (fin externo).
- Proveer retribuciones adecuadas³⁰ para las diversas categorías de personas gracias a las cuales ella existe, funciona y se desarrolla, que son los aportadores de trabajo incluso en funciones dirigentes y los aportadores de capital (fin interno).

2) En lo humano, debe constituir una comunidad humana de trabajo, para lo cual debe contribuir a:

- Unir a los hombres (trabajo en equipo, relaciones humanas, ética profesional en todos los integrantes de la empresa, etc.)³¹.

- Desarrollar a los hombres (el directivo debe ser como los demás necesitan que sea, e impulsar el crecimiento de su personalidad).

3) En lo “público”:

- Contribuir al bien de la comunidad de que forma parte (bien común³²).

En este sentido, afirmaba:

“La estructura de la empresa debe ajustarse a sus finalidades. El mínimo esencial es que asegure el respeto mutuo entre los diversos detentadores de derechos” (Shaw, 2010: 79 -101).

“La empresa privada es inmejorable para producir bienes, y lo que mejor se acuerda a la dignidad del hombre. Pero que no vaya contra el bien común. Que sea bien distribuido el fruto. Una patronal que no busca más que defender su posición es incapaz de mantener la paz social” (Shaw, 2013: 59- 60).

La empresa es una fuente de vital importancia para generar empleo productivo de los trabajadores. Resulta un desafío el trabajo en conjunto para que los intereses sectoriales y personales no dañen la sociedad buscando regulaciones en beneficio propio y no del interés ge-

5. “Bien común: bien del otro, pero sin el cual no se realiza el bien mío” (Shaw, libreta personal 19, 1960-1961). “El bien común, es decir, el establecimiento de condiciones públicas normales y estables, de modo que no sea difícil a los individuos y a las familias la vida digna, regular y feliz, llevada según la ley de Dios, ese bien común es el fin la regla del Estado y de sus órganos (Shaw carpeta 6)”. Estas finalidades contrastan con la moda actual de pretender vivir sin fines en un progreso indefinido irresponsablemente y sin sentido, prescindiendo del plano para construir o reconstruir el edificio, sin una meta clara para edificar la comunidad de la empresa en servicio del bien común. Parece olvidarse que las relaciones se construyen sobre la base de los seres humanos que deben respetarse, así como en la construcción de un edificio hay que respetar la naturaleza de los elementos básicos que componen la obra, para alcanzar una buena calidad que perdure en el tiempo. La identidad de una empresa implica que el proyecto o idea clara de lo que se quiere llegar a ser que se construye solo en relación. Es decir, la finalidad que unifica a través de acciones realizadas con la máxima perfección, generando de este modo, la confianza tan necesaria para lograr la pertenencia en los momentos de crisis (Alvira, Seminario 06-17).

3. “Retribución proporcional a las dificultades especiales, a las dimensiones, al riesgo” (Shaw, carpeta 14). Enrique como miembro de la comisión de remuneraciones de las Cristalerías Rigolleau en el año 1959 escribió normas y consideraciones para la fijación de remuneraciones conforme surge del Anexo 2 sección b, en las cuales menciona contribución a la marcha de la empresa (en lo económico y en lo social) teniendo en cuenta el bien común.

4. Testimonio de Inés Nugent de Amaya que fue durante 10 años secretaria de E. Shaw y recuerda estos episodios: “Era muy fácil llegar hasta él, por ser una persona muy sencilla, siempre dispuesta, y fundamentalmente respetuosa de la clase obrera; razón por la que muchos lo querían tanto y se le acercaban cuando necesitaban ayuda”.

neral generando cartelizaciones con las consiguientes crisis. Las compañías no deberían hacer lobby para presionar a los gobiernos y los diversos entes para obtener ventajas sobre sus competidores y/o no pagar impuesto alguno evitando que el Estado se ocupe de la gente.

La empresa, para transformar la realidad de algunas cosas, requiere un gran trabajo en equipo organizado con un liderazgo orientado hacia el bien común y los objetivos económicos de aquella. Enrique, ejerciendo un liderazgo positivo, colaboró en transformar el sector industrial del vidrio en la Argentina siempre abierto a los adelantos tecnológicos y al conocimiento de los procesos que observó y aprendió en el exterior para alcanzar productos de excelente calidad. Por ejemplo, puso todos los medios hasta lograr que los platos que se producían en las cristalerías no tuvieran ni la más pequeña imperfección.

Asimismo, respetó a los competidores no produciendo vidrio en demasía vendiéndolo a bajo costo para dejar afuera del mercado a los rivales. Aunque también cuando fue informado por el jefe de ventas sobre la existencia de una falta de ética de uno de los directores de las cristalerías que se encontraba casado con una de las dueñas de una empresa competidora, puso los medios para que este director no continuase en ese puesto (entrevista personal Cassinelli, D. 2015)³³.

Admitida pues la triple finalidad de la empresa, abordemos algunas de las aplicaciones de dichos principios:

a) Dijimos que la primera es “producir”. Afirmación, a primera vista, banal. Pero si es así, consecuencia lógica es que la productividad (siempre que esta no se obtenga a expensas de la salud o de la dignidad de los trabajadores) debe ser impulsada, pues adquiere un significado no solamente técnico y financiero, sino humano y aún moral. Esto es de aplicación no solamente

6. Cassinelli comentó que informó dicha situación luego de una reunión en que permaneció callado, y por ello, al terminar esta, Enrique le preguntó a solas acerca de la razón por la cual había permanecido en silencio.

a los obreros y a los factores externos a la empresa (legislación del trabajo, régimen impositivo, etc.) sino a los dirigentes de empresa, que, por lo tanto, tienen la obligación de ser eficientes y de rodearse de gente que lo sea. Si alguno no lo es, aún en el caso de ser el único propietario de los medios de producción de su empresa, falta a su deber, pues perjudica a la colectividad.

b) La segunda parte del primer objetivo es que los bienes producidos satisfagan auténticas necesidades humanas. Hay una jerarquía en las necesidades de una población determinada en un momento dado. No es lo mismo, en momentos de hambre por ejemplo, invertir dinero en aumentar la capacidad de producción de leche que en la de perfumes, aunque esta última pudiera ser más rentable³⁴.

Por necesidades humanas se entiende las de los integrantes de todas las categorías sociales. La riqueza económica de un pueblo no consiste solamente en la abundancia total de los bienes, sino también, y más aún, en su real, eficaz y justa distribución para garantía del desarrollo personal de los miembros de la sociedad, en lo que consiste el verdadero fin de la economía nacional (Juan XXIII, Carta encíclica *Mater et Magistra*, 1961: párr. 13).

c) Uno de los elementos constitutivos de una comunidad de trabajo dijimos que era proveer retribuciones adecuadas a los integrantes de la empresa. Pero esto no quiere decir que la empresa sea “una sociedad de beneficencia”. Como toda persona física o moral tiene deberes, a veces muy graves, de caridad, pero normalmente si por cambios en la técnica, por ejemplo mayor uso de petróleo en lugar de carbón, quedan disminuidas las posibilidades de trabajo de los mineros de carbón, a quienes debe facilitárseles nuevos empleos, pero no necesariamente

7. Así Francisco, en el punto 189 de la carta Encíclica *Laudato si*, afirma que: “La producción no siempre es racional, y suele estar atada a variables económicas que fijan a los productos un valor que no coincide con su valor real. Eso lleva muchas veces a una sobreproducción de algunas mercancías, con un impacto ambiental innecesario, que al mismo tiempo perjudica a muchas economías regionales” (Cf. Conferencia del Episcopado Mexicano. Comisión Episcopal para la Pastoral Social, Jesucristo, vida y esperanza de los indígenas y campesinos, 14 de enero de 2008).

(salvo graves circunstancias y en tal caso con apoyo del Estado, es decir de toda la comunidad) mantener indefinidamente la producción de bienes que no se van a vender, pues ello significaría alterar el equilibrio de los fines de la empresa.

d) Se habla mucho, y con razón, de la necesidad de la unión de las clases sociales o de todos los integrantes de un mismo país frente a tal o cual peligro o flagelo social. La empresa, que es un lugar natural de encuentro donde miembros de los más diversos sectores de la sociedad durante varias horas por día tienden a un fin común, por lo tanto, no debe ser un lugar donde se creen o intensifiquen las oposiciones de intereses o luchas de clase sino, al contrario, debe ser un campo e instrumento de un nuevo orden social donde se favorezca la unión de los hombres entre sí.

Sería una exageración, como hemos visto, asignar a la empresa un fin únicamente social y decir que su objetivo es producir hombres y no bienes; ello equivaldría a confundirla con una comunidad religiosa o una escuela. Pero es un error aún más grave dejar totalmente de lado el aspecto social de la empresa en provecho de su carácter económico y eliminar de ella todo contacto desinteresado, todo elemento propiamente humano, como lo hace la economía clásica capitalista³⁵ (Joseph Folliet). De los bienes de carácter humano, el primero que hay que procurar, el más eminente de todos, el que busca todo grupo en la medida en que tiende a su unidad, es la paz. La paz en la empresa significa comprenderse y ayudarse, la buena voluntad entre todos los que contribuyen a hacer la empresa lo que es, el trabajo en común en las condiciones lo más humanas posible de salarios, de higiene, de organización, de ejercicio de la autoridad (Shaw, 2010: 99-100).

Creo que en los momentos que vivimos las más urgentes aplicaciones de estos principios son: 1) Voluntaria reforma interior de la empresa, de modo de establecer el diálogo con sus obreros, interesándolos en la vida de la empresa, haciendo que las relaciones se establezcan teniendo en consideración la verdadera dignidad humana, tendiendo así a una comunidad de empresa. 2) Organización profesional que permita una democratización de la economía en que la libertad esté resguardada mediante un conjunto orgánico de instituciones autónomas. 3) Una economía ordenada y dinámica, y que, sometida a la ley moral, provea la base material del bien común y de la paz social (Shaw, 2010: 32-33).

Para lograr la comunidad a que aspiramos son necesarias varias condiciones, pero sobre todo es indispensable un auténtico y fraternal espíritu comunitario. Este está compuesto por muchos elementos, por los diversos aspectos con que se proyecta sobre la tierra una verdadera caridad. En nuestro país, uno de los que tal vez son hoy más necesarios que nunca es el querer comprender (“corazón capaz de comprender, de sentir la miseria de los otros y la nuestra, que eso quiere decir ‘misericordioso’”) (Shaw, 2010: 193; 48).

Así, el papa Francisco recientemente afirmó: “Todas las actividades humanas, también la empresarial, pueden ser un ejercicio de la misericordia, que es participación en el amor de Dios por los hombres” (Papa Francisco, 2016)³⁶.

Todos los talentos que colaboran deben ser utilizados de modo que contribuyan al desarrollo y a la armonía de la sociedad de la que forma parte; no solo el dinero —talento peligroso pero poderoso—, sino también los hombres. ¿Quién puede dudar de que el hombre es el más valioso de los talentos con que cuenta la empresa, el que mejor puede fructificar, el que ofrece, aun desde el punto de vista económico, mayor capacidad de rendi-

8. Amartya Sen explica la existencia de la confianza mutua en las empresas (Segundo Congreso Internacional de Responsabilidad Social, 2014), y, por otra parte, Héctor Rocha y Sumantra Ghoshal afirman que en el ámbito económico se busca la propia excelencia y existe el sentido del deber entre otras motivaciones (Rocha, Ghoshal, 2006). Shaw subrayó la “Pérdida de confianza” cuando algunos clientes anunciaron que no iban a pagar (Shaw, libreta personal 22).

9. http://www.uniapacla.org/documentos/papa-francesco_20161117_conferenza-uniapac.pdf

miento ya que contiene en sí mismo una semilla espiritual de posibilidades casi ilimitadas? No basta que la empresa sea un centro de creación de productos o de servicios que contribuirán a la ejecución del mandato bíblico de “dominar la tierra” (Gén. 1, 28); debe también enriquecer esa creación con los aportes de aquellos que durante mucho tiempo no se les ha pedido que sean más que meros ejecutores. Por ejemplo, tiene el deber de dedicar especial atención a la formación de los mandos intermedios y de los trabajadores y de darles oportunidad de participar en la elaboración de los planes que están llamados a ejecutar (Shaw, 2010: 79 -101).

Enrique escribió en una libreta:

“Ese estado de humillación latente de los trabajadores de ignorar para qué trabajan de ser de aquellos que no cuentan. Es esa desigualdad de situación en la vida, que hace casi imposible toda promoción individual o colectiva, quitando con la esperanza las mejores razones de vivir” (Shaw, libreta personal 5)³⁷.

10. “La empresa: 1) es algo más que un simple medio de ganarse la vida y de mantener la legítima dignidad del propio estado, la independencia de la persona y de la propia familia (Sería mirar la empresa solo desde un punto de vista puramente económico. El éxito de una empresa se mediría solo por su rendimiento económico). 2) “es más que la colaboración técnica y práctica del pensamiento, del capital y de las múltiples formas de trabajo que favorecen a la producción y al progreso”. Idea de progreso material y de servicio a la sociedad. 3) Es más que un factor importante de la vida económica, más que un simple—aunque laudable— ayuda al desarrollo de la justicia social (crea abundancia de la que todos puedan aprovechar). 4) Si no fuera más que esto, todavía sería insuficiente para restablecer 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 y social y, sobretodo, cristiana, fuera de la cual el nombre sería incompleto” (en el hombre hay algo más que el cuerpo y necesidades económicas; hay una vida y actividad social que responden a unas necesidades del mismo tipo, y hay, sobretodo, una vida y actividad cristianas que responden a unos fines y realidades sobrenaturales. Desconocer estos aspectos del hombre es minimizar su dignidad. Una empresa aunque diera dividendos no sería perfecta si desconoce otros valores humanos que no son puramente económicos y que son específicamente más humanos que estos últimos). 5) “Este oficio, este ideal, es el ejercicio pleno, elevado, cristiano, de nuestra empresa, penetrados por sentimientos humanos en la más amplia acepción de la palabra. Es necesario que este sentido

“El trabajador, debido al maquinismo y 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 su parte de responsabilidad en la dirección del proceso productivo. (...) Si no hay, en todos los niveles, iniciativa, responsabilidad, riesgo, creatividad, cesarían las resistencias de las anónimas responsabilidades colectivas” (Shaw, carpeta 14).

Es decir, que lo económico es un medio que debe alinearse y subordinarse al servicio de la persona, respetando su dignidad. Enrique construyó basándose en las coincidencias, y no acentuaba las diferencias y contradicciones que dividen, sino que favorecía la unidad. De este modo, se hizo cargo de la gente, colaboró en hacer mejor la vida a los demás y en brindar un beneficio directo o indirecto al prójimo. Actualmente, algunas empresas reconocen e invierten en actividades donde se promueve la cohesión, se limita la crítica destructiva, se facilita la cocreación, y fomenta que los empleados se conozcan entre sí a fin de que puedan sinérgicamente conseguir los objetivos en común.

En definitiva, Shaw considera a la empresa como una comunidad de vida con una dimensión económica en cuanto sistema de recursos organizados para producir bienes o servicios que satisfagan auténticas necesidades humanas y para proveer retribuciones adecuadas en el mercado. Asimismo, la empresa tiene una dimensión humana ya que se presenta como una vinculación organizada de hombres entre sí y con la empresa, integrados en un orden jerárquico y con funciones

humano penetre, como la gota de aceite en el engranaje, todos los miembros, todos los órganos de la empresa, los jefes, los colaboradores, los empleados, los trabajadores de todos grados.

¿Cuáles son estos valores humanos que tanto tenemos que respetar y ayudar a desarrollar? Exigencia económica. Exigencia afectiva, de amor. Queremos ser apreciados; que se nos consulte, no ser ciegos ejecutores de órdenes. El trabajo del obrero tiene respecto al de dirección cierta lejana proporción, dentro de la empresa, con las causas segundas en la obra creadora y providente de Dios. Aunque obedece, el obrero conserva su personalidad de productor inteligente y no queda desprovisto de toda iniciativa. Su obra es también valiosa colaboración con la obra soberana de Dios y de excelsa solidaridad con toda comunidad humana” (Shaw, carpeta 14 conferencia sobre sociología de la empresa encarada principalmente desde un aspecto: el obrero y su posición en la empresa moderna. Dada el 25-7-1958).

definidas de acuerdo con los objetivos económicos de la empresa, debiendo contribuir a la unión y desarrollo de las personas. Y, por último, cuenta con una dimensión jurídica con relaciones externas que impactan públicamente en el bien de la sociedad de la que forma parte. Shaw se anticipó a una visión vigente de la empresa y su consecuente misión para fomentar la cooperación y colaboración para un mundo mejor, considerada “como una comunidad de personas que cooperan para la creación y distribución de riqueza, la satisfacción de necesidades reales a través de la provisión de bienes y servicios y el propio desarrollo personal, contribuyendo de esta manera no solo a su propia continuidad, sino también a la sustentabilidad de las comunidades y del medio ambiente en el cual realiza sus actividades” (Rocha 2012)³⁸.

Las empresas participan y se nutren e interrelacionan en la sociedad a la que pertenecen, y deben contribuir a su bien común, cooperando con el sector público, cuya acción no es suficiente para el desarrollo integral de un país. Sostenía que es inútil el progreso económico sin el progreso social y viceversa.

Enrique escribió esquemáticamente que:

“La empresa tiene que ser considerada como **A**) una realidad económica que: 1) tiene un aspecto interno, vinculado a las necesidades de los que han aportado en ella; 2) y otro externo que se refiere al servicio que presta. **B**) Simultáneamente como comunidad humana tiene: 1) un aspecto interno; 2) otro externo: el bien común de la sociedad humana” (Shaw, carpeta 7).

11. “El sistema capitalista está sitiado. En los últimos años, el comercio fue considerado, cada vez en mayor medida, la causa de problemas sociales, ambientales y económicos. Y gran parte de la población cree que las empresas prosperaron a expensas de la comunidad”. (...) *Esta alarma* fue encendida por el más relevante gurú del management de la época y profesor de Harvard Business School, Michael Porter, en febrero de 2011, y representa la preocupación existente sobre la sustentabilidad del modo de producción que actualmente domina el planeta y su principal actor en escena: la empresa privada. Un fantasma recorre el mundo de los negocios. Y, aunque ya había atisbos de su presencia con anterioridad, fue visto por primera vez en 1999 con la firma del Pacto Mundial de la ONU, reapareció tras la crisis económica mundial de 2008-2009 y parece querer imponerse luego de que Porter, quien paradójicamente puso la piedra basal del actual modo de hacer negocios a fines de los 70, escribiera el artículo ‘La creación de valor compartido’, junto a Mark Kramer” (Rocha, 2008).

II.1. Beneficios en la empresa

Beneficios: ¿objetivo o motivación? (...) Además de compensación por un servicio prestado, el beneficio debe ser estímulo por los riesgos que necesariamente corre quien actúa en el campo económico —sea persona o empresa—, riesgos que son costos genuinos hasta que el futuro se haya convertido en pasado. Por lo tanto, un mínimo de lucro, adecuado a los riesgos tomados, es condición absoluta de subsistencia, no solo para el agente económico, sino para toda la sociedad, pues no existe una fórmula mágica que permita vivir a una empresa acumulando pérdidas, y a menos que tomemos esto en cuenta, destruiremos la capacidad de producir.

(...) Por otra parte, hay una cierta paradoja en discutir la legitimidad del beneficio cuando este constituye la materia impositiva de la cual se alimenta la mayor parte de los presupuestos públicos. 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 (Shaw, 2010: 87-88).

Las ganancias económicas son necesarias para la supervivencia de una empresa, así como los alimentos y el oxígeno son necesarios para la supervivencia de una persona individual. Así como el individuo no vive solamente para respirar y comer, las empresas no tienen como finalidad única y última maximizar las ganancias³⁹. Los

12. Actualmente, Coen afirma: “Una vida plena es una vida al servicio de algo más que uno mismo, algo que puede ser nuestra familia, amigos, comunidad, el medioambiente, la sociedad, o las generaciones futuras. Si restringimos nuestra vida económica a alcanzar fines puramente egoístas y materiales, restringimos también nuestro desarrollo como seres humanos, disminuyendo nuestra capacidad para ayudar a los demás. Al crear negocios que tengan la libertad de perseguir propósitos más altos, desatamos todo nuestro poder creativo como humanos para usar los negocios como una fuerza para el bien, para enfrentar nuestros problemas más acuciantes y difíciles, como el alivio de la pobreza y la recuperación del medio ambiente. Las Corporaciones B y la legislación para las B Corporations nos ayudan a tener un propósito en el trabajo y en la vida. A veces, eso también maximizará

beneficios e intereses de un sector de la empresa están subordinados y alineados a un interés superior: la unidad para alcanzar la misión o propósito de la organización empresarial que mejora la vida a los consumidores sin los cuales no hay negocio. “*No subordinas nunca la misión a los beneficios*. Si hay oportunidades que ponen en peligro la integridad del resto de la organización, no la aceptes” (Drucker, Hesselbein, Kuhl, 2016:29-32). Shaw escribió:

“lo malo es considerar que ‘los negocios son los negocios’ (...) además de **hacer** algo, queremos **ser** alguien” (Shaw, carpeta 6^{4o}). Por ello remarcó: “en mi opinión es esencial la actitud” (Shaw, carpeta 14).

Pero nótese que esta justificación del beneficio en cuanto poderoso e indispensable estímulo de la actividad productiva es muy distinto de maximizar la ganancia como objetivo de la empresa. Lo que corresponde preguntar es: ¿cuál es el beneficio mínimo que necesita una auténtica empresa? y no ¿cuál es el máximo que se puede ganar? (...) Si una empresa sube los precios de una manera irresponsable cobrando el máximo que el mercado pueda pagar simplemente porque tiene poder para hacerlo, está trastornando los valores implícitos en el sistema económico (...) y anteponiendo su afán de lucro al servicio del público consumidor (Shaw, 2010: 87-88).

La empresa debe cumplir las leyes de defensa de la competencia ya que la competitividad aumenta la productividad en un país y permite maximizar el excedente total beneficiando tanto a los productores como a los consumidores.

El fin primario es producir bienes y servicios: la utilidad es un fin secundario, es un motor para que la gente produzca ese servicio. Es legítimo en cuanto favorece al primario y no lo contradice (Shaw, 2013: 58).

nuestras ganancias, y aunque a veces no suceda, al final de cuentas esa no es la medida de lo que importa” (Rocha, 2014).

13. Conferencia dada a alumnos del Colegio La Salle.

En otras palabras, es legítimo y necesario como motor de la economía, pero no como fin único (Shaw, 2010: 87-88).

Concordantemente, el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, textualmente expresa que: “338 La empresa debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles” (Pontificio Consejo de Justicia y Paz, 2005).

Lo económico es para todos, no para un grupo a expensas de otros; es un motor animador; es lo contrario a un principio directo, único, que no atiende a necesidades del bien común (Romero Carranza, 2005: 115,116).

El mantenimiento del carácter privado de la empresa debe encontrar su justificación en la capacidad de la libre empresa para enfrentar las cargas, los riesgos y las responsabilidades de carácter económico y de carácter social que de otro modo terminarían por ser asumidas exclusivamente por la colectividad. Además, dada la posición que de hecho ejercen en todo lo económico-social, tienen, en su conjunto, graves deberes de caridad social. Por ejemplo, el de contribuir a la expansión futura de la sociedad, no solo mediante la reposición de su capital propio a través de los fondos de amortización, sino ayudando a la formación de un sistema educacional que permita que la gente capaz pueda desarrollar sus aptitudes. Este es el fundamento teórico del permitir a estudiantes efectuar “etapas de aprendizaje” en las diversas secciones de una industria, aunque luego de terminados sus estudios no continúen en ella.

Es psicológicamente necesario que el hombre medio no “sienta” que las empresas lo oprimen, le impiden su progreso, sino que, a nuestro entender, el bien común exige hoy más que nunca que la gente tenga esperanza; por lo tanto, el conjunto de empresas de un país debe sembrar legítimas esperanzas y asegurar su razonable cumplimiento. En este sentido, encuentro admirable el eslogan de una conocida empresa norteamericana: “el progreso es nuestro producto más importante” (suponiendo naturalmente que por progreso se entiende no únicamente el técnico).

Si ellas no lo hicieran, el comunismo, gran aprovechador de las deficiencias del orden social, con el dinamismo que lo caracteriza, sabrá, sin duda, capitalizar en su provecho esa sed cada vez más insatisfecha de un mundo mejor.

Por el contrario, si se cumplen los verdaderos objetivos de toda empresa, ella no será más un fin en sí, ni un instrumento de sojuzgamiento del hombre por el hombre como nos quiere hacer creer el marxismo, sino ciertamente un instrumento al servicio de los hombres, más aún, por su contribución al desarrollo de la economía y de la personalidad de cada hombre, un factor de civilización (Shaw, 2010: 100 a 102).

Coincidentemente, en el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia se expresa que:

La doctrina social reconoce la justa función del beneficio, como primer indicador del buen funcionamiento de la empresa: “Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente”. (...) Es indispensable que, dentro de la empresa, la legítima búsqueda del beneficio se armonice con la irrenunciable tutela de la dignidad de las personas que a título diverso trabajan en ella. Estas dos exigencias no se oponen en absoluto, ya que, por una parte, no sería realista pensar que el futuro de la empresa esté asegurado sin la producción de bienes y servicios y sin conseguir beneficios que sean el fruto de la actividad económica desarrollada; por otra parte, permitiendo el crecimiento de la persona que trabaja, se favorece una mayor productividad y eficacia del trabajo mismo (Pontificio Consejo de Justicia y Paz, 2005: 340).

En la actualidad, el sentido del éxito económico se está redefiniendo con el auge del sistema “B” por el cual las empresas no solo buscan producir ganancias económicas, sino también producir un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Para obtener el certificado “B” se requiere que la compañía no solo maximice el interés económico, sino que también son evaluadas todas las relaciones de la empresa ya sea con la sociedad, los empleados y los proveedores. De este modo, se coadyuva un desarrollo sostenible erradicando la

pobreza porque algunas empresas tienen un enorme poder e impacto en la sociedad.

Enrique Shaw propuso, en cierta manera, los objetivos de este sistema hace más de cincuenta años, adelantándose a los tiempos, otorgando importancia al impacto social que la actividad industrial produce. Por ejemplo durante la dirigencia general de Enrique, el médico director de las Cristalerías Rigolleau, Dr. Emilio Torre, fue distinguido con un premio en el 2.^{do} Congreso de Medicina del Trabajo realizado en Buenos Aires con delegaciones de la Argentina, el Brasil, Bolivia, Chile, los Estados Unidos, Italia y el Uruguay por un amplio estudio relacionado con la industria del vidrio, y en especial los métodos que se utilizan en las Cristalerías Rigolleau (*Rigovisor* N.º 76 de octubre-diciembre de 1959)⁴¹.

Se ocupó de que el vidrio roto no se pueda contaminar y de su mayor uso (Shaw, libreta personal 26 y carpeta 2). Asimismo evitaba el desperdicio material utilizando los sobrantes de vidrios para la elaboración de las piezas únicas por parte de la artista Lucrecia Moyano conforme abajo se detallará en el capítulo V.2. Los que le conocieron, coinciden sobre la preocupación de Shaw por la seguridad, evitando accidentes, disminuyendo la fatiga de quienes trabajan y ganando tiempo, aumentando el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo (por ejemplo, personalmente se ocupó de pedir la colocación de una baranda en un montacargas de la fábrica⁴²). Anotó “reemplazar las instalaciones anticuadas, inseguras y antieconómicas” (Shaw, libreta personal 8).

14. También, en la publicación *Rigovisor* de septiembre de 1949, se constata el moderno equipo en la sección médica de la empresa, completándolo con la instalación de un moderno aparato de rayos x en beneficio de la salubridad general para su uso de los empleados y familiares (*Revista Rigovisor* N.º 76 de septiembre de 1949).

15. José Membrana afirmó que: “El Sr. Descalzi, Gerente de Fadet, me encargó la construcción de una plataforma que funcionara como montacargas. Cuando terminé, lo probé personalmente, el Sr. Shaw me preguntó si era seguro. Lo invité a ascender. Así lo hicimos hasta el segundo piso. Al bajar me expresó que era conveniente ofrecer seguridad al personal para que la gente trabajara sin riesgos, luego colocamos vallas de seguridad. 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” (Shaw de Critto, 2017).

También, Shaw apoyó pecuniariamente y alentó la sociedad mutual fundada en el año 1952 por los asociados de Cristalerías Rigolleau, 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 (Romero Carranza, 2005: 204).

Escribió:

“No se trata de comprar el trabajo de un hombre” (libreta 14). Shaw consideraba al dirigente de empresas, con relación al medio ambiente, como un forjador de historia o de un mundo mejor. Decía que “Dios está en la historia, lo importante es sintonizar con Dios” (Shaw libretas 14, 17, 20).

Sería difícil estar cerca de una persona cuyo único objetivo fuera maximizar sus ganancias económicas ya que reduciría su vida a un aspecto material que no lo haría íntegro ni haría feliz a los demás⁴³. Tampoco una persona jurídica, una empresa, debe reducir sus objetivos a maximizar sus ganancias, sobre todo, teniendo en cuenta que está compuesta por esas personas que no reducen sus posibilidades ilimitadas y fines a la obtención de dinero, sino que tienen compromisos, sentidos y relaciones humanas⁴⁴.

San Juan Pablo II señaló que: “no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como *comunidad de hombres* que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera” (Juan Pablo II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 35).

Enrique se ocupó auténticamente de la promoción de los trabajadores, sin buscar utilizar los principios de la Doctrina Social de la

Iglesia para sus intereses particulares y trabajó para el bien común de la sociedad. En cierta manera, fue un pionero de una genuina responsabilidad social empresaria aplicada dentro de la misión de la empresa y no como mera beneficencia asistencial, sino como verdadera promoción humana⁴⁵. Respetó la sustentabilidad encarnada tanto en relación con la mejora de las condiciones de vida de los empleados como respecto del bien de la sociedad. No se limitó a trabajar por la rentabilidad de la empresa y producción de piezas de calidad para satisfacer la necesidad de los consumidores sin desperdiciar materiales, sino que también se preocupó del desarrollo de los empleados y de la seguridad en los procesos de la comunidad empresarial. Así por ejemplo, consignaba la situación de las maquinarias en los servicios anexos como el laboratorio, taller de molde, fundición de hierro, aire comprimido, aserradero, entre otros (Shaw, carpeta 6).

Enrique logró que las denominadas acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) sean una consecuencia de vivir la misión de la empresa, en lugar de ser prescindibles acciones añadidas al corazón del negocio: “Desde el punto de vista de la relación de la RSE

18. “La responsabilidad social empresaria (en adelante “RSE”) surgió como una propuesta de solución a las relaciones exclusivamente económicas de la empresa con la sociedad. Sin embargo, actualmente la RSE está siendo cuestionada por dos razones: porque no hay una clara comprensión sobre su significado y contenido; y porque fue usada por algunas empresas como medio para seguir buscando exclusivamente un objetivo económico. Reconociendo los aportes de la RSE, en este artículo propongo volver la atención a la misión de la empresa, entendida como razón de ser, como paso necesario para redescubrir tanto el valor de la empresa como el rol del empresario y del directivo. Esto es relevante en relación con una de las principales críticas a la RSE, que apunta a la RSE como instrumento para la mejora de la imagen empresarial, lo que provoca desconfianza en lugar de promover confianza en la empresa y sus miembros” (Rocha 2012: 60,68). “La idea de responsabilidad social empresaria incluye una gama de actividades y conceptos que van desde actividades de beneficencia hasta la creación de valor compartido a partir del corazón de la actividad de la empresa. Estas dos últimas tendencias se apoyan en la idea de que la empresa contribuye a la sociedad no solo con sus aportes económicos, sino, principalmente, con sus competencias tecnológicas y capacidades gerenciales (Kliskberg) tales como políticas de personal de avanzada, productos confiables y saludables, políticas pro verde, integridad y compromiso con la comunidad” (Rocha, 2012).

16. Conforme se ve retratado en La canción de Navidad de Charles Dickens.

17. Así Thomas Jefferson afirmó: “No son las riquezas ni el esplendor, sino la tranquilidad y el trabajo, las que proporcionan la felicidad” (<http://www.frasesypensamientos.com.ar/autor/thomas-jefferson.html> extraído con fecha 17-11-16). Trabajo dirigido al propósito de servir al bien común.

con los fines específicos de la empresa, esta es socialmente responsable cuando: 1) Es eficiente (relación medio-fines) y eficaz (grado de alcance de los objetivos) en la creación de valor económico y lo distribuye entre las personas u organizaciones que contribuyeron a generarlo. 2) Satisface demandas necesarias de sus clientes, y lo hace a través de una mejora continua de sus productos y servicios. Nos encontramos en una cultura que satisface deseos más que necesidades reales y, por lo tanto, una empresa es responsable cuando atiende a estas últimas. 3) Crea las condiciones para el desarrollo de las personas que la componen, que genera un efecto multiplicador de la acción social de cada una de ellas, ya que la persona, sea empleado, cliente o proveedor, es la base de la empresa. 4) Mediante sus acciones impacta positivamente en la sociedad en la que opera, principalmente generando confianza y respetando el medio ambiente” (Rocha 2012:60,68).

Cabe concluir que el objetivo de una empresa no se reduce a lograr ganancias económicas, sino que es mucho más amplio, hay otras ganancias que priorizar y que actualmente se consideran muy valiosas para la calidad de vida de todos los hombres, y los futuros clientes y/o consumidores no pueden estar por debajo de una línea de pobreza. Además, se perderían los clientes con poder adquisitivo suficiente, pues desconfiarían de quien vende a precios desproporcionados.

Enrique combinaba armónicamente la obtención de las ganancias a corto plazo con la motivación ordenadora del largo plazo obteniendo buenos resultados y utilizando al máximo las capacidades. Las relaciones de confianza y cooperación motivadas por Shaw entre los integrantes de la empresa llevaron a elevar la capacidad de producción, procesos cada vez más tecnificados, y el desarrollo de las personas. El efecto de derrame se genera desde lo cualitativo a lo cuantitativo y no al revés. El desarrollo humano impulsa el crecimiento económico en forma estable (Rocha, 2013).

Recientemente, el papa Francisco, con relación al dinero que fue creado por el ser humano como un medio para facilitar sus transacciones, afirmó que:

(...) el dinero debe servir, en vez de gobernar. El dinero es solo un instrumento técnico de intermediación. Como toda técnica, el dinero no tiene un valor neutro, sino que adquiere valor según la finalidad y las circunstancias en que se usa. Cuando se afirma la neutralidad del dinero, se está cayendo en su poder. Las empresas no deben existir para ganar dinero, aunque el dinero sirva para medir su funcionamiento. Las empresas existen para servir⁴⁶.

Se destaca que, durante la gerencia general de Enrique Shaw, la compañía obtuvo ganancias razonables conforme surge de los datos en pesos moneda nacional argentina de las Cristalerías Rigolleau S.A. extraídos por el contador Fernán de Elizalde de los Balances y Estados de Resultados:

Fecha de cierre	31-03-1957	31-03-1958	31-03-1959	31-03-1960	31-03-1961	31-03-1962
Ventas del año	263.736.413,46	316.760.786,00	482.923.500,80	804.025.917,40	1.113.516.601,00	1.488.486.674,00
Costo de ventas	186.941.567,90	206.438.145,00	295.894.447,25	530.593.144,03	727.264.304,00	890.020.617,00
Margen bruto	76.794.845,56	110.322.641,00	187.029.053,55	273.432.773,37	386.252.297,00	598.466.057,00
Otros gastos						353.985.056,00
Otros ingresos						14.683.753,00
Impuestos						165.365.203,00
Total otros	27.291.185		153.413.912,52			504.666.506,00
Ganancia final	11.279.629,56	8.196.431,00	33.615.141,03	30.740.622,31	40.526.990,00	93.799.552,00
Activo	172.413.553,61	238.490.584,82	384.951.033,75	660.741.599,00	1.120.690.685,00	1.395.960.542,71
Pasivo				417.318.204,00	1.090.103.695,00	713.139.148,05
Patrimonio neto				243.423.395,00	30.586.990,00	682.821.394,66

Shaw logró que la empresa tuviera rendimiento y resultados positivos.⁴⁷

19. Extraído con fecha 23-11-16 de la web: <http://www.aica.org/26110-el-papa-propone-empresarios-cristianos-tomar-como-modelo-enrique-shaw.html>.

20. Meses después de que Enrique dejó la compañía, las ganancias se redujeron por un incendio que hubo en octubre de 1962 de la Central Dock Sud que disminuyó la energía eléctrica, aumentaron los cortes de corriente y mermaron las ventas. El contador Fernán de Elizalde afirma que: “El año de la pérdida es el de 1963, año posterior a la muerte de Enrique y la póliza de seguro cobrada por ese incendio, que debería al menos disminuir el impacto de la menor venta, ni siquiera se computa como ingreso a devengar o provisiona como “a cobrar en ese año” (De Elizalde, 2016 y 2017). Cabe señalar que el sucesor en el puesto de Enrique Shaw venía de trabajar dentro de las Cristalerías en el sector de contabilidad (Cassinelli, entrevista personal).

Surge el aumento de ventas y ganancias con alguna baja en 1958 por una recesión y luego crece hasta que Enrique deja la empresa por su enfermedad y posterior muerte en agosto de 1962. Se muestra que las ganancias económicas eran un motor exitoso para las Cristalerías Rigolleau mientras Enrique las gerenció eficazmente.

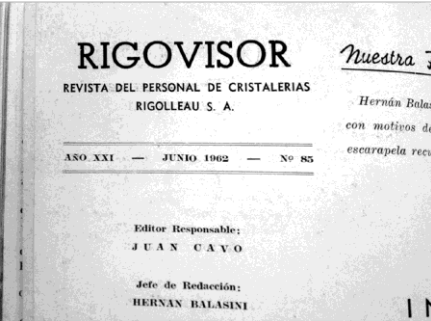
Con respecto al contexto argentino, en el siguiente cuadro comparativo entre el producto bruto interno (en adelante, PBI) y el resultado neto de Cristalerías Rigolleau, se puede observar cómo el PBI aumenta un 28% mientras que el resultado neto de la empresa aumenta un 57%. También se muestra cómo el PBI aumenta un 302% mientras que la compañía crece un 354% en el mismo período.


AÑO	PBI A PRECIOS DEMER-CADO EN MILLONES DE M\$N A PRECIOS CORRIENTES	VARIAC.	BALANCE GENERALA	RESULTADO NETO EN M\$N	VARIAC.
1956	180.666	N/A	31/3/1957	11.279.629	N/A
1957	232.075	+ 28%	31/3/1958	17.733.174	+ 57%
1961	932.000	+ 302%	31/3/1962	80.428.452	+ 354%
1962	1.124.660	+ 21%	31/3/1963	-18.034.393	N/A

(BARCENA, 2009: 49).

Según surge de la revista *Rigovisor* N.º 85, Enrique Shaw en junio de 1962 ya había suspendido sus actividades habituales de la empresa.

Rigovisor nro. 85, junio 1962, donde se anuncia que Shaw se encuentra en vías de reestablecimiento con deseos de que reasuma sus actividades habituales.





Señor
ENRIQUE SHAW

Se encuentra en vías de total restablecimiento nuestro Administrador Delegado. Con vivo placer informamos que en breve reasumirá sus actividades habituales.

II. 2. Algunas consideraciones sobre la productividad

Shaw fue detallista, observador y muy productivo. Le interesaba la producción. Por ello, detallaba en sus libretas objetivos, planes, procesos industriales, problemas a solucionar en la fábrica y del personal. Señalaba cómo mejorar la fundición, especificaciones de moldes, su control y su limpieza, calibre, control de repuestos antes de usarlos, diferentes temperaturas y hornos, velocidades de producción, todo ello para mejorar el rendimiento y la productividad. Asimismo, listaba los convenios, trabajos pendientes, ventajas y desventajas, cromado para dar resistencia y distintas materias primas, los aspectos químicos de los procesos, el prensado, los anillos, el feeder, procesos de embalaje, aparatos de control y los equipos necesarios para aumentar la calidad y cantidad de la producción que luego chequeaba con inspecciones, y controles periódicos (Shaw, libretas personales 22 a 26).

Shaw anotaba “la situación en general sobre compras, las compras en particular, equipos para templar, y ver equipos que podríamos comprar”. También consignaba gran cantidad de los productos —a veces dibujándolos—, como por ejemplo copas, tubos, pyrex, vasos, jarras, variedad de botellas, frascos y envases que fabricaban por millones, y las botellas para la industria de Coca-Cola con boca corona, entre otros productos (Shaw, libretas personales 22 a 26).

Detalló pormenorizadamente la información sobre el problema de una mancha en los platos pequeños y los distintos procedimientos que se llevaron a cabo para lograr que todos los productos sean de excelente calidad. Para solucionarlo, llamó a todos los jefes, capataces y mecánicos, estudiaron las causas de la mancha en el vidrio y probaron distintos métodos y varias alternativas. Consideraba “necesario que **todas** sean buenas. Vamos a dar un año de garantía absoluta” (Shaw, libreta 26). Se propuso escribir para cada operador sugerencias para eliminar defectos y organizar las inspecciones de control (Shaw, libretas personales 25 y 26).

Visitó compañías en los Estados Unidos, el Brasil, Chile y varios países europeos para capacitarse y fomentó capacitar al personal con los últimos adelantos técnicos de aquellos países. Shaw consi-

deraba que las obras humanas bien hechas con afecto también van a estar al final de los tiempos ya que al actuar espiritualmente, el ser humano las eleva. “Pero ¿qué sería un pintor sin sus cuadros, un músico sin sus sinfonías, un inventor sin los productos de su genio?” (Shaw 2010:121).

No digamos como Taylor, el “fundador” de la “productividad”, que un obrero cuanto más estúpido es mejor. (¿Puede sorprendemos que esa palabra “productividad” aún tenga en ciertos sectores connotaciones poco agradables?).

(...) Aunque obedece, el subordinado conserva su personalidad de productor inteligente y no queda desprovisto de toda iniciativa.

Su obra es también de valiosa colaboración con la obra soberana de Dios y de excelsa solidaridad con toda la comunidad humana.

(...) Concepción cristiana de la productividad: (...) “Aunque no faltan definiciones de esta nueva concepción del trabajo en común, los hombres de ciencia y los dirigentes industriales están lejos todavía de ponerse de acuerdo sobre lo que hay que entender por aumento de la productividad. Según algunos, el aumento de la productividad es un simple problema técnico; se trata, según ellos, de aumentar el rendimiento de las empresas con el empleo de máquinas más potentes y más diversificadas, con la aplicación de métodos de producción más modernos y más racionales.

Según otros, el fin por alcanzar residiría en una mejora de las relaciones humanas en las empresas, estimulando el interés por el trabajo, creando un nuevo espíritu en las empresas, realizando un consenso general de todos los trabajadores alrededor de intereses y objetivos comunes. Finalmente, una tercera categoría de defensores de la noción de productividad ve en esto un medio para mejorar el nivel de vida en general, pues por la disminución de los precios de costo y por la racionalización de los métodos de distribución, la productividad pondrá no solamente lo indispensable sino, además, el bienestar al alcance de todos.

Sin embargo, la idea de la productividad no es una idea nueva, y la mejor definición que se le ha dado se encuentra en un libro escrito hace dos mil años, que todos conocen: el Evangelio de San Mateo. La verdadera concepción de la productividad se encuentra admirablemente ilustrada en una de las más bellas parábolas de todas aquellas que Cristo nos ha legado: la parábola de los talentos (Mt 25, 14-30). Todo hombre ha recibido al nacer una suma de talentos, de dones y de aptitudes. Los unos han sido ricamente provistos, los otros han debido contentarse con poca cosa. Todos tienen el deber de hacerlo fructificar al máximo.

Esta puesta en valor de las capacidades humanas no se efectúa sin penas ni esfuerzos. Varias veces he recordado, haciéndome reflexiones 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 improproductivas radica en el hecho brutal de que detestan su trabajo”.

El trabajo, especialmente en la industria, es a menudo un trabajo penoso, monótono y del cual resulta difícil comprender su sentido y su significado. Toda la noción cristiana de la productividad debe resultar de ese respeto que debemos tener por el trabajo humano. Si por el empleo de medios técnicos más eficaces, de mejores métodos de producción, de una organización más racional y científica, alcanzamos a dar un sentido más rico al esfuerzo del trabajador, a hacer el trabajo de nuestro prójimo más fácil, más fecundo y más productivo; si, siguiendo la palabra del Evangelio, lo ayudamos a hacer fructificar sus talentos, entonces, estaremos contribuyendo al orden que Dios ha querido en la tierra.

Dentro de este espíritu, la productividad para el cristiano es mucho más que el progreso técnico, que la paz social, o que la elevación de bienestar social: es un medio de perfeccionamiento del hombre. El trabajo no es un fin en sí, la producción no es tampoco un fin en sí, el bienestar no es un fin. El hombre ha sido creado para cumplir con su destino, y no se encontrará jamás una persona insatisfecha de su trabajo si tiene la conciencia de poder realizar, por medio de este, la idea que se ha hecho de

su tarea y de su misión en la tierra. La productividad no es otra cosa que una puerta que se abre, que se abre a todo trabajador, cualquiera que él sea; que le abre o que le permite el acceso a un mejor desarrollo de su personalidad, a la realización de su concepción de la vida, al fin para el cual ha sido creado. La productividad es un instrumento para hacer hombres mejores y dignos de su destino sobrenatural” (Bekaer, Congreso de UNIAPAC, Roma 1949) (Shaw, 2010: 25 a 28).

Es decir, que la productividad debe permitir a cada integrante de la empresa su perfeccionamiento y desarrollo de su personalidad además de lograr productos y servicios hechos lo mejor posible. Asimismo, “La empresa debe aumentar en forma ininterrumpida su rendimiento, debiendo hacer producir al máximo todos sus factores. Ella también debe cumplir con la parábola evangélica de los talentos” (Shaw, 2010). En su libreta personal 8 anotó medidas sobre cómo ampliar lo existente y la producción. Se propuso extender la propiedad privada.

Enrique se ocupaba de multiplicar lo existente anotando cómo aumentar la capacidad de producción en las distintas sedes de la fábrica, anotando las desventajas y cómo financiarse. Detallaba alternativas escribiendo que lo importante es decidirse por una (Shaw, libreta personal 8). También escribió que “es función del jefe de Producción dar las **normas** sobre los planes”, pero no en ciertos casos que detallaba (Shaw, libreta personal 14).

A continuación, cito un par de reflexiones inéditas de Enrique Shaw sobre la productividad:

“**Elevar**, desarrollar la personalidad humana

Promoción económica

Promoción profesional

Promoción social

Ejemplo: productividad

a) Solo un problema técnico: organización de las máquinas

b) Relaciones humanas

c) Mejorar las condiciones de vida

Desarrollar las capacidades humanas

Parábola de los talentos: Si:

- Usamos mejores máquinas

- Usamos mejores métodos de producción

- Usamos una organización más racional

- Tenemos éxito en dar un sentido más rico al esfuerzo de los trabajadores

- Lo hacemos más fácil, más productivo, más fértil si hemos **ayudado** a fructificar sus talentos

- Hemos contribuido al orden que es la Voluntad de Dios en la tierra

Por lo tanto, la productividad es más que el progreso técnico, paz social, mejores estándares de vida, es un medio para desarrollar la personalidad humana, de perfeccionar al hombre.

En lo externo, reconocer el objetivo de la vida económica en su totalidad, además del poder de los negocios.

El objetivo de las ganancias es un motor, pero no un volante que da la dirección, economía más hidráulica” (Shaw, libretas 11 y 12).

“Productividad: Disminuir costo (distinto de disminuir gente porque sí; puede haber casos en que convenga). Pagar bien a la gente que tenemos, y que se lo merezcan. Gente que sobra y no hace nada es un factor de desorden” (Shaw, libreta 18).

Al reorganizar Shaw escribió: “Definir *por escrito* la *responsabilidad*. No hacer cambio sin previo conocimiento y/o acuerdo del responsable (...) Una vez que esté cambiando se va a ser evidente que tal hombre sobra o tal vez esté flojo”. Luego agregaba que: “en gran parte es culpa de la compañía por no haberlo ubicado donde corresponde (...) Hay que elevarles. Desarrollo de personal”. Por otro lado, estudiaba “la rentabilidad de las inversiones (por-

que todos podremos tener menos errores)⁴⁸”, uso de herramientas contables y de ventas, sobre todo, balances, ventajas y limitaciones de investigaciones de mercado, separar al hombre de su rutina con reuniones en hoteles, la situación financiera (los créditos, el consumo mensual, el presupuesto, capital de trabajo por rubros, activos, flujo de fondos), aumento de capacidades, vacaciones, jubilaciones, entre otros rubros. Analizaba “en qué estamos flojos: (...) No creer que, porque no tenemos la prensa hidráulica, etc.... pensar que no podemos mejorar” (Shaw, libreta personal 14).

A pesar de que la compañía producía vidrio, reconocía la existencia del plástico que aparecía en ese momento más liviano y más difícil de llenar, el poliestireno que no se podía esterilizar⁴⁹. En el acta de directorio de las Cristalerías Rigolleau del 15 de marzo de 1962, a pesar de que Enrique ya no participó por su enfermedad, se dejó constancia de una sugerencia recibida por Shaw en los Estados Unidos para reanudar la producción de envases plásticos como este ya había propiciado en el acta de directorio del 7-12-61 que se adjunta en el anexo 2, siguiendo la tendencia mundial y a fin de atender mejor la clientela.

Anotaba detalles como el aire acondicionado en una imprenta aumentó la producción un 25%”. Analizaba con el presidente de la compañía Texier, ideas sobre la organización de los sectores por la baja de los precios para aumentar las ventas (Shaw, libreta personal 14).

21. Además, consignó objetivos de las inversiones para que dé beneficio directo sobre la producción o costo. En ese momento, cualquier nueva inversión iba a ser muy costosa cuando ya se habían acabado las inversiones chicas y/o fáciles de hacer. Clasificó detallando los objetivos de inversiones imperiosas, por prestigio, por razones económicas, mejor servicio a fábrica y al cliente, nuevos mercados y futuros nuevos mercados. Las inversiones en 1957/58: terminar obras en ejecución, contables, obras autorizadas pero no iniciadas y aquellas para las que se solicita autorización (Shaw, carpeta 6).

22. En nuestro país el grueso de las plantas existentes para la fabricación de materias primas plásticas comenzó a funcionar en 1960. En 1962 abrió Ipako, en Ensenada, primera fábrica de polietileno común, en 1964 lo hizo Duperial en San Lorenzo. Ya antes de 1956 lo hacía Monsanto con poliestireno y en 1959 Ipako con el mismo material. En 1955 comenzó PASA, en San Lorenzo, Plast en 1960, Plástica Bernabo en 1963. Ducilo había iniciado la fabricación de Nylon 66 en 1955 y Nylon 6 diez años después. Poliamidas Argentinas, en 1954 en 1964 y Duranor en 1962. Extraído el 8-7-17 de fing.uncu.edu.ar

Por último:

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 usufructuadas⁵⁰).

En otras palabras, los dirigentes de empresa deben ser realmente “empresarios”, hombres de empresa, emprendedores, creadores de fuentes de trabajo. Las cosas creadas son la sonrisa de Dios, dice San Ireneo. Los dirigentes de empresas, al crear trabajo, no solo deben distribuir, sino multiplicar la sonrisa de Dios. Quiera Dios que no acaparemos la sonrisa de Dios, pues privaríamos de alegría al mundo (...) Al contrario, las riquezas deben crear riquezas, proporcionar trabajo a los hombres, acrecentar la vitalidad económica, para lograr así una economía ordenada y dinámica, que sea una de las bases de la paz social (Shaw, 2009: 70)⁵¹.

Para concluir, “las empresas que producen bienes realmente buenos, y servicios que realmente sirven, *contribuyen al bien común*” (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2015: 43).

23. El sistema comunista tiene fuerza bruta y el sistema capitalista tiene poder de corrupción, tiranía del mercado: “lo que la gente pide” (Shaw libreta 20).

24. “Triángulo de los economistas, que hay que procurar equilibrar: 1) libre empresa. 2) expansión. 3) pleno empleo” (Shaw carpeta 18).