

viva

UN EMPRESARIO EN PLENITUD

ENRIQUE E. SHAW Y SU EFICAZ DESEMPEÑO



UN EMPRESARIO EN PLENITUD

ENRIQUE E. SHAW Y SU EFICAZ DESEMPEÑO

Sara B. Critto de Eiras



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY
BOGOTÁ BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK

LID Editorial Empresarial, S.R.L.
Donato Álvarez 936 - 10° L
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel. (011) 4585-1488
info@lideditorial.com
LIDeditorial.com

Critto, Sara

Un empresario en plenitud : Enrique E. Shaw y su eficaz desempeño / Sara Critto.
- 1a ed. - Buenos Aires : LID Editorial Empresarial, 2017.

272 p. ; 21 x 15 cm. - (Viva)

ISBN 978-987-4467-00-3

1. Biografía. 2. Empresario. 3. Santo. I. Título.

CDD 658.001

Los derechos devengados de las ventas del presente libro serán íntegramente donados por la autora a ACDE

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Empresarial 2017

ISBN: 978-987-4467-00-3

Directora editorial: María Laura Caruso

Editora de la colección: María Laura Caruso

Edición: MLC, Servicios Editoriales

Diseño: Cecilia Ricci

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: queremosleerteati@lideditorial.com

Índice

	Prólogo	7
	Introducción	15
I	Historia de una vida	21
	I.1. Infancia y juventud.	21
	I.2. Vocación matrimonial y familiar	26
	I.3. Llamado a edificar una comunidad de vida y una asociación en el ámbito empresarial	31
	I.4. Problemas de salud. Últimos momentos	42
II	Su pensamiento inspirador sobre la empresa y su misión	53
	II.1. Beneficios en la empresa.	63
	II.2. Algunas consideraciones sobre la productividad.	73
III	Rol del empresario	81
	III.1. Deberes del directivo en la empresa: ¿Debe hacer algo?	83
	III.2. Condiciones del líder en la empresa.	93
IV	Desarrollo económico e integral	111
	IV.1. Desarrollo económico	111
	IV.2. Desarrollo cristiano al servicio del hombre integral que tiene una vocación cósmica (material), espiritual y social.	115
	IV.3. Desarrollo y empresa	121

V	Contexto histórico de 1946 a 1962.	
	¿En qué tiempo trabajó en el ámbito empresario?.....	127
	V.1. Contexto económico e industrial.....	131
	V.2. Contexto en la industria del vidrio.....	137
	Implicancias de la desocupación.....	146
	V.3. Contexto político.....	152
VI	Conciliación de las realidades del trabajo, la familia y la vida personal.....	181
	VI.1. Enrique Shaw y la ley de Asignaciones Familiares en la Argentina.....	203
VII	Conclusión y citas del Papa Francisco.....	207
	ANEXO 1.....	217
	Tema y metodología de la investigación.....	217
	1. Objetivos.....	217
	2. Preguntas de investigación.....	217
	3. Metodología cualitativa.....	219
	ANEXO 2.....	225
	Documentación ilustrativa	
	Referencias bibliográficas.....	263

Prólogo

Estas líneas quieren ser un agradecimiento a Enrique Shaw, a quien me estoy encomendando mientras las escribo, y a Sara Critto de Eiras, fiel y perseverante comunicadora de las riquezas que Enrique nos dejó como herencia, y que se encuentran sintetizadas en este libro.

¿Por qué agradecer a ellos este nuevo libro? Veo tres motivos principales, que se sintetizan en tres invitaciones: despertar nuestra vocación, ver la realidad familiar y empresarial actual con una visión más clara, y hacer vida aquello que nuestra conciencia nos susurre en el momento en que nuestra vocación se proyecte sobre la realidad que nos toca vivir.

Invita a despertar nuestra vocación, aquello a lo que estamos llamados. Enrique armonizó, en su corta vida, su vocación cristiana, su vocación matrimonial junto a Cecilia y su vocación por transformar el mundo de la empresa. Aquellos que compartimos con Enrique esta triple vocación no podemos dejar de agradecerle la guía de su ejemplo luminoso.

Es un despertar para redescubrir y profundizar nuestra vocación a la santidad, que no está reservada a unos pocos, sino que es propuesta por Dios para cada persona; es Su llamado universal a la santidad (cf. Mt 5: 48; 1 Pe 1:16; CONCILIO VATICANO II, *Lumen Gentium* 11.c). Enrique es uno de esos siervos buenos y fieles que nos recuerdan este llamado con su testimonio de vida.

También es un despertar para redescubrir la vocación al matrimonio, como una comunidad de vida y amor. Su amor con Cecilia dio abundantes frutos tanto espirituales, de alegría y paz (me imagino sus risas contagiosas, que hicieron que aquel ciclista frenara su marcha para observarlos), como existenciales, a través de los 9 hijos que engendraron y educaron.

Finalmente, es un despertar para redescubrir nuestra vocación cristiana para transformar las realidades temporales según el querer de Dios (CONCILIO VATICANO II, *Gaudium et Spes*; Juan Pablo II, *Christi Fidelis Laici*). Enrique, con su ejemplo, descorrió el velo de la auténtica misión de la empresa, que tiene tres dimensiones: humana, de servicio a la sociedad, y económica. Y no se circunscribió a su empresa, sino que proyectó esta misión institucionalmente a través de la fundación, junto con empresarios amigos, de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE).

El segundo motivo de agradecimiento es que la vida de Enrique nos invita a ver la realidad familiar y empresaria actual con una visión más clara, la visión que da la vocación al matrimonio y a transformar la realidad empresarial según el querer de Dios. No es necesario citar estadísticas para descubrir que el matrimonio y la familia están en la crisis más grande de la historia, lo cual trae aparejados desafíos personales y sociales. El matrimonio de Enrique y Cecilia, con sus hermosos 9 frutos de amor, que son sus hijos, y el ambiente de alegría y paz que se respiraba en su hogar vuelven a mostrar no solo la belleza, sino también la eficacia del matrimonio y la familia para la tan buscada felicidad personal y la paz social.

Lo mismo puede decirse de las empresas. Considerando solo Estados Unidos, las corporaciones están ubicadas en el penúltimo lugar en términos de reputación (Gallup, 2015, *Confidence in Institutions*, <http://www.gallup.com/poll/1597/confidence-institutions.aspx>). La vida de Enrique ilumina el potencial del dirigente de empresas para desarrollar los talentos de las personas y las capacidades de la empresa para el logro de la triple finalidad de la empresa —humana, económica y pública (social y ambiental)—, con un enfoque simultáneamente humano y de excelencia técnica, esta última reflejada en su énfasis en la productividad y la innovación. Los resultados económicos de su gestión como gerente general de Cristalerías Rigolleau demuestran que es posible armonizar las tres finalidades empresariales. Y Enrique muestra con su vida que el criterio superior que permite esta armonización es la vocación empresarial enraizada en la unidad y santidad de vida: lo que se cree en privado tiene una manifestación concreta en el ámbito público del desarrollo de nuestra vocación.

El tercer y último motivo de agradecimiento es que al reflexionar sobre la vida de Enrique uno sale con un impulso renovado a la acción, a hacer vida aquello que nuestra conciencia nos susurre al proyectarse el llamado de nuestra vocación sobre la realidad concreta que nos toca vivir. A nivel personal, resonará aquel llamado del Señor a ser misericordiosos como nuestro Padre es misericordioso (Lc 6,36); a nivel familiar, resonará el eco de san Juan Pablo II cuando con fuerza decía: “Familia, ¡sé lo que eres!” (*Familiaris Consortio*, Tercera Parte); por último, a nivel empresarial, al comparar el nivel de indigencia y necesidad, en términos de pobreza, desigualdad y debilidad institucional, con el potencial de la empresa para ser una fuerza para el bien, en términos de cooperación y eficacia, uno no puede quedar indiferente, como no lo haría si tiene pan en abundancia y está delante a un niño desnutrido y moribundo.

Enrique fue un testigo más que un maestro, y en su vida, amalgamó la Doctrina Social de la Iglesia con los desafíos concretos del empresario y la empresa. Agradezco nuevamente a Enrique y a Sara la publicación de este libro y deseo profundamente que sea un canal de transformación personal, familiar, empresarial y social para quienes lo lean.

Héctor Rocha

Esposo de Inés y padre de Esteban, Efraín, Ignacio, José, Tobías, Miguel, María Lourdes, María Sofía, María Pilar y María Teresa.

Ph.D. London Business School.

Profesor de Política de Empresa y Entrepreneurship, IAE
Business School.

Agradecimientos

A Enrique Ernesto Shaw por decir que sí a su ser, a los demás seres y a Dios.

A mi marido, hijos y padres.

A Ricardo Crespo, que me animó a comenzar este trabajo y a Cecilia Díaz, que me invitó a dar una conferencia sobre este tema en el Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos 2015.

A la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa que me brindó la posibilidad de recabar las libretas, carpetas y documentación de Enrique Shaw tan bien archivadas por la comisión histórica de su causa de canonización.

A los postuladores de esta causa de canonización, Juan Cavo y Fernando de Elizalde.

A Héctor Rocha por sus aportes.

Al Museo Histórico y Natural de Berazategui que me brindó la posibilidad de sacar fotos de las publicaciones *Rigovisor* de las Cristalerías Rigolleau.

.

UN EMPRESARIO EN PLENITUD:
ENRIQUE E. SHAW Y SU EFICAZ DESEMPEÑO



Introducción

Este libro trata sobre la vida de Enrique Shaw y cuenta con una recopilación de su pensamiento sobre la empresa, el rol del empresario y el desarrollo. También, se relata el contexto en el cual vivió con coherencia, conciliando su trabajo con su familia y otras actividades. Se describen algunos aspectos que no han sido publicados, que surgen de sus veintinueve libretas personales escritas entre 1939 y 1962, veintiún carpetas y actas que se encuentran en el archivo y biblioteca de Enrique E. Shaw (AyBEES), algunos datos contables de la empresa que dirigió como administrador delegado desde 1957 hasta 1962, entrevistas personales mencionadas en el anexo 1 y las publicaciones de las Cristalerías Rigolleau desde 1947 a 1962, denominadas *Rigovisor*, recabadas en el Museo Histórico y Natural de Berazategui.

Esta vida puede inspirar a muchos, y especialmente a los dirigentes de empresas, integrantes de la comunidad empresarial, y emprendedores, a trabajar eficaz y eficientemente, no solo por la viabilidad y lucro económicos que constituyen un motor legítimo para la subsistencia y capacidad de producir de toda empresa, sino que deben dirigir los beneficios hacia un fin superior que es el bien común. Resulta más valioso y perfecciona más duraderamente a la empresa que el objetivo principal de la actividad productiva no sea maximizar las ganancias por cualquier medio a expensas de la salud y dignidad de otros, sino que colabore en el desarrollo de la personalidad, y atienda las necesidades de las personas que trabajan en ella y de la sociedad de la que forma parte.

Asimismo, el sistema de recursos organizados para producir y vender bienes o servicios en el mercado, con las adecuadas retribuciones, debe constituir una comunidad humana de trabajo respetuosa de los diversos detentadores de derechos, que contribuya a desa-

rollar a las personas que integran la empresa. Además, como es un espacio de encuentro donde miembros de los más diversos sectores de la sociedad durante varias horas por día tienden a un fin común, no debe ser un lugar donde se creen o intensifiquen las oposiciones de intereses de los empleados, directivos y accionistas, sino, al contrario, debe ser un instrumento que favorezca la unión de las personas entre sí.

Shaw se destacó al administrar los bienes al servicio del crecimiento de la comunidad de vida y de trabajo que es la empresa, coordinando su perfeccionamiento con el interés económico general que beneficia a la totalidad de los consumidores y productores, ubicándose así en un panorama más grande.

En su corta vida, Enrique puso con determinación todas sus capacidades y esfuerzos para producir bienes con excelente calidad técnica, ofreciendo productos fabricados lo más perfectos posibles y haciendo la vida más práctica a los consumidores de los numerosos productos de vidrio generados en las Cristalerías Rigolleau durante los años 1946 a 1962 en la Argentina. No antepuso el afán de lucro al servicio al público consumidor, pues, de lo contrario, se trastornarían los valores implícitos en el sistema económico.

Además, respetó a los otros productores, al no dejar afuera del mercado a sus competidores cuando se le propuso producir en demasía vendiendo por un tiempo a bajo costo en un momento de recesión, a pesar de no existir en la Argentina leyes de defensa de la competencia que lo exigieran, adelantándose de este modo, a la legislación civil.

Es necesario que los dirigentes de empresa, además de ser capaces técnicamente, tengan conciencia de su responsabilidad hacia todos los integrantes de la empresa, que produzcan más para poder distribuir más y que cumplan con los compromisos contraídos. A fin de que exista una economía ordenada y dinámica, que sea una de las bases para la paz social, se requieren empresarios que dirijan las empresas organizadamente a crear riquezas, proporcionando trabajo digno a los hombres y acrecentando la vitalidad económica. Y así superar tantos problemas que hoy nos aquejan, como el desempleo,

la distribución inequitativa de las riquezas, la baja calidad de vida y la pobreza. También es necesario que mejoren las condiciones de salarios, de higiene y seguridad, de organización, de ejercicio de la autoridad, y de acceso al trabajo acorde con las necesidades de los empleados y las de sus familias.

Los empresarios pueden crear trabajo y, al hacerlo, levantan la riqueza de las naciones y dan recursos al Estado. Es decir, que pueden generar empleos asumiendo riesgos e invirtiendo en proyectos económicamente factibles, ya que los Estados no pueden crear todos los puestos de trabajo. De este modo, también se evita caer en un estatismo con sus riesgos de ineficiencia, falta de motivación, corrupción y falla de ciertas nacionalizaciones en distintos países. En la diversidad de las vocaciones humanas, la profesión de empresario es clave para el desarrollo económico, y constituye un rol central para paliar el flagelo de la desocupación que es un grave problema que afecta a la sociedad. Enrique se propuso evitar que la gente tuviera hambre, dando trabajo bien remunerado.

El rendimiento económico con resultados positivos de las cristalerías gerenciadas por Shaw, crearon empleos que ayudaron a vivir dignamente a más de tres mil trabajadores y sus familias y, por ende, a disminuir la pobreza en nuestro país. Como sostuvo Juan Pablo Simón Padrós, ex presidente de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, el empresario no debe elegir entre obtener ganancias o responsabilizarse por desarrollar el país, sino que debe asumir ambas responsabilidades¹. Enrique entendía el desarrollo económico como el crecimiento sostenido del ingreso real por habitante, no solo mediante el uso de una mayor cantidad de factores de producción, sino también mediante el incremento de la eficiencia en el uso de los factores, con el fin de satisfacer mejor y más equilibradamente las necesidades de los habitantes de todas las categorías sociales. Este desarrollo debe facilitar el desenvolvimiento de la personalidad, el intercambio entre personas, y debe estar al servicio del ser humano integral, de la comunidad nacional y mundial.

1. Foro El Rol del Empresario en el Desarrollo Argentino, 2016.

Shaw mostró con su vida, voluntad férrea y liderazgo para el bien, un constante afán de superación, y un empeño por transformar la realidad con métodos de producción modernos a fin de mejorar las condiciones de vida, y fomentar el desarrollo de las capacidades humanas. Se ocupó de la formación y capacitación con los últimos adelantos técnicos para acrecentar la producción, disminuir la fatiga de quienes trabajan y ganar tiempo en la actividad productiva. Colaboró para que su país crezca inclusivamente creando un buen ambiente de trabajo, multiplicando la riqueza, distribuyendo más productos de buena calidad y más accesibles².

Esta orientación de su trabajo al bien beneficia también al empresario que se plenifica y perfecciona sus talentos al servicio de los otros, tanto empleados, directivos, accionistas, proveedores y clientes que forman parte de la comunidad empresarial. Enrique fue un directivo que, para contribuir con firmeza y amabilidad al bien ajeno, cumplió la difícil función de elegir y dirigir personas, fijar el objetivo y los medios, determinar la oportunidad de desarrollo, obtener el capital, conocer la profesión, los procedimientos y el mercado, conocer las personas y saber tratarlas, empujar al equipo, e inspirar confianza.

Además, este empresario se ocupó con energía de resolver los problemas de la gente y de la empresa, respetó los derechos de los empleados, y siempre dialogó escuchando especialmente a los que aportaban su trabajo en la compañía que administró, interesándolos en la vida de la empresa y en la elaboración de los planes que estaban convocados a ejecutar. Ponía como condición del éxito, hacer participar. Colaboró, de este modo, con la realización de todas las personas con las que interactuó, haciendo que las relaciones se establezcan teniendo en consideración la dignidad humana.

2. En la Argentina, líderes, como Alejandro Gentile de la Unión Industrial Argentina, requieren inclusión ya que en el diario *La Nación* afirmó: “La foto es clara. Lo que dijo el presidente: hay un 30% de pobres. Todo el proceso que se vive necesita más inclusión. Hay que ver cómo metemos más gente dentro del sistema. Para todos será más fácil si logramos incluirlos” (6-11-16). Asimismo, “Es necesario que aumente la productividad, o valor agregado por persona ocupada, para que suba el salario real y para ello, es imprescindible que crezca mucho más el nivel de las inversiones en maquinaria y equipo y construcciones” (Ferrerres, 2009: 24).

Shaw se anticipó a aplicar los principios de la sustentabilidad y de la responsabilidad social empresarial en la comunidad local, nacional, e internacional, remediando injusticias en el contexto en que estaba inmerso, extendiendo y distribuyendo bienes materiales, evitando todo desperdicio de lo material y utilizando todo el potencial de las personas, de modo que beneficien al desarrollo y a la armonía en la sociedad. Actualmente se requieren empresarios que respeten los derechos laborales, con negocios sustentables que no dañen al medio ambiente, desde la adquisición de la materia prima, hasta la distribución a los consumidores finales. De este modo, cuando todos los integrantes de la cadena de suministro sean respetados, la sociedad va a contar con fuentes de trabajo estables y los consumidores accederán a mejores productos³.

En definitiva, se describe cómo este empresario dirigió responsablemente y de acuerdo con los principios de la Doctrina Social de la Iglesia, promoviendo el amor al prójimo, es decir, amando a todo aquel con el que diariamente entraba en contacto, fomentando la ascensión de la persona, dándole legítima iniciativa, necesaria responsabilidad y posibilidad de progreso a cada trabajador, y produciendo con eficiencia técnica al servicio del consumidor para satisfacer sus necesidades reales. Por ello, se sintetizan acciones y pensamientos del empresario en plenitud Enrique Shaw como modelo inspirador.

3. Hoy se pretende certificar empresas que cumplan “con rigurosos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia”, además de fomentar la prosperidad material como empresas de beneficio o “B corporations” en su denominación en inglés (Rocha, Coen 2014) y que las empresas impacten positivamente en la sociedad.