

ENRIQUE SHAW Y LA EMPRESA COMO COMUNIDAD DE VIDA



Introducción

El presente documento reúne el pensamiento y la acción de Enrique Shaw en torno a un mismo eje: la empresa entendida como comunidad de vida y de trabajo, llamada a servir simultáneamente a la persona humana, a la sociedad en la que se inserta y al bien común.

Con motivo de la conmemoración del "Día Nacional de la Comunidad Empresarial" que se celebrará el 27 de agosto, se ha considerado oportuno compilar escritos, conferencias, testimonios y documentación que Enrique Shaw dedicó específicamente al mundo empresarial: su concepción de la empresa, su prédica sobre el trabajo y la productividad, su experiencia concreta al frente de Cristalerías Rigolleau y su rol como fundador de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE).

Enrique Shaw no fue un teórico ajeno a la práctica. Ejerció durante dieciséis años responsabilidades ejecutivas de primer nivel en una de las industrias más importantes de la Argentina de su época, alcanzando resultados económicos concretos y verificables, al mismo tiempo que sostenía —y sobre todo, aplicaba— una visión de la empresa que subordinaba la ganancia al servicio de la persona humana y al bien común de la sociedad. Su testimonio adquiere hoy renovada actualidad en momentos en que se discute, en la Argentina y en el mundo, qué lugar debe ocupar la empresa privada en el desarrollo humano integral.



La empresa como comunidad de vida

Para Enrique Shaw, la empresa no podía reducirse a la definición que de ella daban los códigos de comercio de su tiempo, un contrato entre quienes ponen en común bienes e industria *"con ánimo de partir el lucro que pueda resultar"*, ni a la concepción, entonces dominante, que la consideraba constituida exclusivamente por los propietarios de los medios de producción, relacionados con los trabajadores sólo al efecto de obtener su concurso para la explotación de esos medios. Esa visión traía consigo dos consecuencias: que la empresa actuara movida por el único fin de maximizar el beneficio de sus dueños, y que los trabajadores fueran vistos como meros "factores de costo", colaboradores externos y no partícipes de una obra común.

Frente a esa reducción, Shaw definió la empresa como una comunidad de vida, instrumento de dignificación de la persona, hogar de relaciones humanas, escuela de prudencia y responsabilidad, y no un simple juego de funciones técnicas coordinadas de forma anónima. Escribió al respecto:

"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 [...]"

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 [...]"

3) es más que un factor importante de la vida económica, más que una simple, aunque laudable, ayuda al desarrollo de la justicia social [...]"

4) Si no fuera más que esto, todavía sería insuficiente para restablecer y promover el orden completo [...]"

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."

Siguiendo esta gradación, tomada de una alocución de Pío XII que Shaw citaba como columna vertebral de su pensamiento, la empresa auténtica debe ascender por cuatro escalones: el económico-individual (medio de subsistencia), el técnico-económico (coordinación de factores productivos), el económico-social (distribución equitativa) y finalmente el humano y cristiano, único que la completa plenamente.

Las tres dimensiones de la empresa

Shaw distinguía con precisión tres realidades simultáneas y complementarias en toda empresa:

1. Una realidad económica, que se presenta como un sistema de recursos, trabajo, capital, conocimientos técnicos, organizados para producir y vender bienes o servicios en un mercado que la supera.
2. 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.
3. Una realidad jurídica, integrante de un sistema de relaciones externas que la vinculan con un conjunto de organismos y fuerzas sociales que la trascienden: el Estado, las cámaras patronales, los sindicatos, la opinión pública.

De esta triple naturaleza se desprendía, para Shaw, una conclusión central: 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.

Contra la maximización de utilidades como fin único

De esta concepción se derivaba, con toda naturalidad, el rechazo a que la empresa tuviera como objetivo único la máxima cantidad de utilidades.

A esta triple naturaleza objetiva correspondía, según Shaw, un triple orden de fines:

en lo económico, producir bienes o servicios que satisfagan auténticas necesidades humanas y proveer retribuciones adecuadas a quienes la hacen posible;

en lo humano, constituir una comunidad de trabajo que una y desarrolle a los hombres;

en lo jurídico o "público", contribuir al bien de la comunidad de la que forma parte.

Ninguna de estas finalidades podía subordinar completamente a las otras sin desnaturalizar a la empresa.

"Sería una exageración, advertía, 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."

La paz como bien primero de la comunidad empresarial

De los bienes de carácter humano que una empresa debe procurar, Shaw situaba en primer lugar 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."

Y advertía que esa paz no podía lograrse por la sola vía de la justicia, siendo necesaria además la caridad: la simple "coexistencia" entre quienes integran la empresa no es digna del hombre; todos deben tener conciencia de pertenecer a una comunidad que da a cada uno tanto como ella recibe.

Es en esta clave, la empresa como ámbito donde se construye, día a día, una auténtica comunidad de personas, que debe leerse el resto de su pensamiento sobre el rol del dirigente, el sentido del trabajo y los límites del beneficio, que se desarrollan en los capítulos siguientes.

El beneficio: motor, no fin

Uno de los aportes más originales de Enrique Shaw a la reflexión empresarial de su época fue la distinción, cuidadosamente argumentada, entre el beneficio como estímulo legítimo y necesario de la actividad económica, y la maximización de la ganancia como objetivo último de la empresa. Para Shaw, confundir ambas cosas era el error de fondo tanto del capitalismo sin freno como, en sentido inverso, de quienes condenaban todo lucro como ilegítimo.

La legitimidad y necesidad del beneficio

Shaw no tenía reparos en afirmar que el beneficio es útil y necesario, no por motivos egoístas sino sociales:

"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."



Y era categórico respecto de la responsabilidad de quien desatendía este deber: *"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."* Señalaba además una paradoja que consideraba reveladora: resulta contradictorio discutir la legitimidad del beneficio cuando este constituye la materia impositiva de la cual se alimenta la mayor parte de los presupuestos públicos.

La pregunta correcta: mínimo necesario, no máximo posible

Shaw reformulaba el problema de un modo que consideraba decisivo. No se trataba de preguntar cuánto se puede ganar, sino cuánto se necesita ganar:

"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?"

De allí se derivaba su condena explícita del abuso de posición dominante: *"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."

El objetivo secundario que no debe convertirse en principio único

Shaw insistía en que el beneficio era legítimo como motor, pero ilegítimo como principio directivo único, sin atención a las necesidades de quienes están unidos a la empresa ni al bien común:

"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."

"El objetivo de las ganancias es un motor, pero no un volante que da la dirección" – es decir, impulsa la marcha, pero no decide el rumbo de la empresa."

Y en otro pasaje, con una imagen mecánica que le era propia: *"El objetivo de las ganancias es un motor, pero no un volante que da la dirección" – es decir, impulsa la marcha, pero no decide el rumbo de la empresa.*

Contra la "sociedad de beneficencia" y contra el lucro sin límite

Shaw se cuidaba de no caer en el extremo opuesto. Advertía expresamente que reconocer los límites del lucro no significaba convertir la empresa en una entidad de caridad:

"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."

Citaba también, con aprobación, la distinción de Peter Drucker: *"No subordines nunca la misión a los beneficios. Si hay oportunidades que ponen en peligro la integridad del*

resto de la organización, no la aceptes." Y remataba con una frase suya que resume bien esta tensión que procuraba sostener sin resolverla en un solo sentido: *"lo malo es considerar que 'los negocios son los negocios'... además de hacer algo, queremos ser alguien."*

El respaldo de la Doctrina Social de la Iglesia

Shaw encontraba plena coincidencia entre esta posición y la enseñanza social católica, citando el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia: *"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."*

Los resultados obtenidos durante su gestión al frente de Cristalerías Rigolleau mostraron que esta distinción entre beneficio-motor y beneficio-fin no era una abstracción teórica: la compañía obtuvo ganancias crecientes y sostenidas durante los años en que Shaw la dirigió, sin que ello



implicara subordinar a la rentabilidad el trato humano hacia sus más de 3.500 trabajadores.

Desarrollo económico y bien común

En la última etapa de su vida Shaw amplió su reflexión desde la empresa individual hacia el lugar que la empresa ocupa dentro de la economía nacional y del desarrollo integral del hombre.

La empresa no puede pensarse aislada de la economía general

Shaw insistía en que ya no era posible, en el mundo moderno, concebir la empresa como un compartimento estanco, ajeno a las consecuencias que sus decisiones producen sobre el conjunto de la sociedad:

"La economía forma un todo, es decir que no es ya posible disociar la economía de la empresa de la economía nacional, ni aún de la mundial. No se puede concebir la empresa sin una referencia a una economía global, ni sus planes individuales sin su armonización con los generales; la empresa necesita una economía en desarrollo y a su vez el desarrollo económico necesita de la empresa."

Señalaba con lucidez el origen histórico de la concepción contraria, la empresa como ente puramente privado, indiferente a la colectividad nacional: *"Esto se explica, en parte, por la convicción de que la búsqueda del propio interés de cada uno era la mejor garantía de la realización del interés general [...] por cierta ceguera proveniente del concepto de empresa como destinada exclusivamente a la obtención del máximo posible de utilidades y por falta de visión."*

Armonizar el interés particular con el bien común

El corazón de su propuesta en este terreno era que la empresa debía buscar, activamente, que su propio interés coincidiera con el bien común, y no limitarse a subordinarse pasivamente a él:

"Lo importante es que, como todo grupo dirigente de la sociedad, la empresa no se desinterese del desarrollo económico. Más aún, no es ni siquiera suficiente que subordine su propio interés al del bien común; debe lograr armonizar los intereses públicos con los particulares de modo tal que lo que contribuye al bien común coincida con su propio interés."

Un testimonio real, recogido por quienes trabajaron con él, ilustra esta convicción llevada a la práctica: Ricardo Palermo, jefe de tesorería de Cristalerías Rigolleau, relató que cuando el presidente de la compañía, Gastón Texier, le propuso un proyecto ventajoso para la empresa, Shaw respondió que no estaba de acuerdo, "pues si bien la propuesta era buena para Rigolleau, no lo era para el país."



El desarrollo como servicio a la persona, no como fin en sí mismo

Shaw fue categórico en que el desarrollo económico no podía convertirse en un fin autónomo, medido sólo en términos materiales: *"El fin del desarrollo es el servicio del hombre, la promoción integral del hombre, de todos y de cada uno de los hombres y sus familias."*

Distinguía en el ser humano una cuádruple vocación, cósmica o material, espiritual, divina y social, que el desarrollo auténtico debía atender simultáneamente, sin privilegiar unilateralmente ninguna.

"Un desarrollo auténtico no sólo debe asegurar a todos los hombres un nivel de vida humano mínimo, sino garantizar una distribución equitativa de los bienes elaborados." Y advertía, con una imagen que usó en más de una ocasión: "Un progreso que no mire sino el confort material, o al prestigio, no es verdaderamente desarrollo humano. Llegaríamos al caso extremo del caballo del emperador Calígula que pastaba en un pesebre de oro... ¡a expensas de cuántos esclavos mal alimentados y alojados!"

Contra el capitalismo sin freno y contra el comunismo

Shaw situaba su propuesta expresamente entre dos extremos que rechazaba por igual. Del capitalismo sin límites decía que *"ve en quien pretende obtener posesión de capital, y consiguiente poder económico, un competidor, un adversario"*; del comunismo, que *"procura que nadie tenga poder económico, sino el Estado."* Frente a ambos, proponía una tercera vía: *"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)."*

De allí también su defensa explícita del carácter privado de la empresa, condicionado siempre al bien común: *"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."*

"El fin del desarrollo es el servicio del hombre, la promoción integral del hombre, de todos y de cada uno de los hombres y sus familias."

La planificación concertada, no impuesta

Shaw abordó también, con notable anticipación para su época, el problema de la coordinación entre los planes de las empresas particulares y las necesidades generales del país, proponiendo lo que llamaba una "economía concertada":

"Prácticamente, la armonía de los programas y planes de varias empresas no se consigue sin una armonización consciente, una 'economía concertada' o sea, sin una planificación común. Se entiende que esto no significa planificación estatal [...] De hecho, y en un principio, la planificación más

perfecta no es la más autoritaria, sino, al contrario, la más libre, aceptada y voluntaria."

Solo cuando faltara esa colaboración voluntaria, admitía, el Estado podía verse legítimamente obligado, por razones de bien común, a intervenir para armonizar los programas dispersos.

Un factor de civilización

Shaw resumía esta visión con una fórmula que sintetizaba su rechazo tanto al economicismo puro como al colectivismo: 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."*

**"Servir al
obrero y no
servirse de él"**

Relaciones humanas y paz social en la empresa

Si los capítulos anteriores expusieron el pensamiento de Shaw sobre la empresa, el beneficio y el trabajo, este recoge algo distinto: el modo concreto en que ese pensamiento se tradujo en gestos, decisiones y vínculos cotidianos dentro de Cristalerías Rigolleau, según el testimonio de quienes trabajaron con él. Es, en cierto sentido, la verificación práctica de todo lo anterior.

Uno de los testimonios más citados sobre su trato con los trabajadores es el de Esteban Woca, empleado de una de las estancias donde Shaw ejercía cargos directivos: *"Enrique buscaba servir al peón preguntando por sus necesidades y no servirse de la persona de este [...] Enrique preguntaba a sus empleados siempre cómo estaban sus familias, si tenían frío, si dormían bien, si necesitaban algún arreglo en la casa, si entraba la lluvia, entre otras cosas. Y se ocupaba de solucionar cualquier necesidad, por ejemplo, llevando mantas pues sufría si el otro tenía frío."*

Un mecánico de la fábrica, José Membrana, recordó un episodio revelador sobre la seguridad laboral: al construir una plataforma-montacargas, Shaw le preguntó personalmente si era segura, y ante la duda, pidió subir con él hasta el segundo piso para comprobarlo. *"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."*

El overol amarillo

Otro testimonio, el de un mecánico especializado de las Cristalerías, describe el primer encuentro con Shaw en términos que muestran cómo su presencia rompía las jerarquías esperadas:

"Viene un señor muy sencillito, con un overol amarillo, un mameluco todo entero. Se paró a conversar con nosotros, se nos puso a la par y empezó a preguntar amigablemente: '¿Cómo están ustedes? ¿cómo se encuentran?'. Respondimos que bien, y siguió: '¿Y la fábrica? ¿les pagan bien?'. [...] Nos preguntamos: '¿Qué será que vino a averiguar?' [...] Los directores venían de traje y corbata. Me extrañó que venía a preguntar amigablemente."

Escuchar antes que pontificar

Carlos Custer, sindicalista y militante de la comisión interna de empleados durante la gestión de Shaw como gerente general, testimonió su capacidad de escucha en las reuniones: *"en las reuniones, Shaw siempre escuchaba todo el tiempo a los demás, para ello, preguntaba y tenía metido en su cabeza al Espíritu Santo."* El propio Shaw se había propuesto por escrito: *"En la fábrica: voy a escuchar; no 'pontificar', no ir al grano, ser simpático aun con quienes no esté de acuerdo"*, y en otra nota, casi como autocrítica anticipada: *"Mortificaciones del espíritu: No ir al grano, ser manso."*

La donación de sangre

Uno de los episodios más recordados de su relación con los trabajadores ocurrió durante su enfermedad. Al conocerse que Shaw necesitaba transfusiones por el avance del cáncer, se presentaron espontáneamente para donar sangre alrededor de doscientos sesenta empleados de las Cristalerías. Shaw, emocionado, fue a la fábrica a agradecerles personalmente, y según el testimonio recogido por su familia, dijo entonces: *"Ahora soy feliz, ya que por mis venas corre sangre obrera."*

Evitar el despido antes que cualquier otra medida

Ante una crisis de demanda en 1959, Shaw redactó y difundió en la compañía una circular sobre las implicancias morales de la desocupación, que revela con particular claridad su jerarquía de valores frente a las decisiones económicas difíciles:

"El trabajo del hombre es una realidad querida por Dios y santificada por Cristo. La desocupación, por ello, es un mal moral antes que un mal económico [...] Por lo tanto, en períodos de dificultades económicos, no debe ser el despido la primera solución a encarar. Será, por el contrario, la que se tome cuando ya no queda ninguna posibilidad de evitarlo y lo exija el bien común."



Testimonios de la época confirman que esta no fue una declaración retórica. Se conserva el relato de cómo, ante la posibilidad de despedir a un grupo de empleados por decisión de los accionistas mayoritarios extranjeros, Shaw ofreció su propia renuncia antes que aceptar los despidos, y viajó a Estados Unidos para convencer a los directivos de Corning Glass de que revirtieran la medida, logrando que ningún trabajador perdiera su empleo.

También ideó soluciones creativas para evitar reducciones de personal, como el caso de la sección de carpintería de Rigolleau, que producía cajones para el embalaje: en lugar de despedir a esos trabajadores cuando resultaba antieconómico mantener la sección propia, acordó su desvinculación con un contrato de provisión a su cargo por cinco años, ayudándolos a instalarse como proveedores independientes —lo que hoy se llamaría tercerización, pero resuelto, según el testimonio de un colaborador, "humanamente y con creatividad", beneficiando a ambas partes.



Un trato que generaba confianza y lealtad duradera

El conjunto de estos testimonios explica por qué, más de cincuenta años después de su muerte, empleados y familiares seguían participando de actos en su memoria. Como resumió Gastón Texier, presidente de las Cristalerías, en el homenaje que le dedicó la revista de la empresa tras su fallecimiento: *"En todos sus actos, tanto en lo personal como en lo profesional, primó el factor humano [...] El toque humano que ponía en la solución de todos los problemas será recordado y, pese a su desaparición física, lo tendremos presente cuando debamos tomar decisiones importantes."*

Fundación de ACDE

El 3 de diciembre de 1952 se constituyó en Buenos Aires la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), y Enrique Shaw, elegido por unanimidad su primer presidente a los 31 años. Este capítulo reúne el origen, el propósito fundacional y la impronta que Shaw dejó en la entidad que hoy sigue promoviendo los valores en el mundo de la empresa.



Un largo camino hasta la fundación

La idea de una asociación de empresarios cristianos no surgió de manera espontánea. Shaw había participado, entre 1946 y 1947, en la Subcomisión de Industriales y Comerciantes que el Episcopado Argentino organizó para colaborar con la ayuda a la Europa de posguerra, respondiendo a un llamado de Pío XII. Terminada esa tarea específica, intentó varias veces reunir nuevamente a esos empresarios para continuar trabajando juntos y "ser empresarios más cristianos", inspirándose en la Doctrina Social de la Iglesia. Los primeros intentos fracasaron.

El impulso decisivo llegó en 1951, durante la visita a la Argentina del canónigo José Cardijn, fundador de la Juventud Obrera Católica (JOC), quien alentó a Shaw a perseverar pese a los fracasos previos: *"No se deje desanimar si fracasa en sus primeros intentos de formar un movimiento patronal de inspiración cristiana. Yo también fracasé muchas veces antes de lograr constituir, con grandes dificultades, una Acción Católica Obrera."* Con ese aliento, y junto a un grupo de empresarios amigos, Shaw logró finalmente concretar la fundación al año siguiente.

Entre los fines fundacionales que quedaron asentados en el acta constitutiva figuraba *"esforzarse en la difusión y la vida de la doctrina social de la Iglesia."* Y Shaw fue explícito respecto del carácter no partidario que debía tener la entidad, anotando en una de sus carpetas: *"La ACDE no tendrá finalidad política. Aún su actuación en lo social, jurídico y económico deberá llevarse a cabo fuera y por encima de toda actividad partidaria."*

Objetivos del dirigente de empresa católico

En su primer volante como presidente de la entidad, Shaw formuló los objetivos que debían guiar a los dirigentes de empresa católicos, entre los que se contaban: *"Capacitarse, usar la inteligencia, ser comprensivo, saber escuchar y saber ordenar"* y *"Conocer la doctrina social de la Iglesia."* En la misma línea, dejó escrito en una de sus carpetas: *"Es necesario que los hombres de negocio tengan el hábito de encontrarse, de estudiar y de reflexionar juntos, en un mismo espíritu de solicitud y de servicio."*

Bajo su impulso personal, y atraídos, según el testimonio de quienes lo conocieron, por su sencillez y simpatía, numerosos empresarios se afiliaron a la entidad durante 1953 y 1954. El asesor eclesiástico de ACDE en esos primeros años, el padre Manuel Moledo, resumió así el espíritu que Shaw procuraba imprimirle: buscaba inspirar que los empresarios pensarán más en la gente que en la empresa. Y en otra de sus carpetas, Shaw anotó como finalidad primaria de la entidad *"la discusión para llegar a ideas más claras sobre la doctrina cristiana en materia social y su aplicación para llegar a ayudar a cumplir mejor sus deberes de justicia y caridad."*

Proyección internacional: la integración a UNIAPAC



Bajo la presidencia de Shaw, ACDE se integró rápidamente al movimiento internacional de asociaciones de empresarios cristianos UNIAPAC (Union Internationale des Associations Patronales Catholiques), lo que le permitió a Shaw participar activamente en congresos internacionales

como el de Roma en 1958 y el de Santiago de Chile en 1961, representando allí, junto a Carlos Domínguez Casanueva, el pensamiento empresarial

latinoamericano de inspiración cristiana. Esta proyección internacional confirió a ACDE, desde sus primeros años, una relevancia que trascendía las fronteras argentinas.

Un legado que se proyectó más allá de su fundador

La muerte de Shaw en 1962, a los diez años de la fundación de ACDE, fue vivida por la entidad como una pérdida irreparable. El padre Moledo, en las reflexiones que pronunció pocas semanas después de su fallecimiento, expresó con crudeza esa sensación de vacío, pero también un llamado a la continuidad:

"ACDE perdió indudablemente el mejor de sus hombres, porque era en ACDE el pensamiento, el corazón, la acción y la oblación [...] Estamos en el 10º año de la fundación de ACDE [...] El creador de ACDE ha descendido a los cimientos para hacer que hasta los cimientos de la ACDE tengan un corazón [...] Lo que queda latiendo es el corazón de Enrique, y él late en los cimientos de ACDE para que ACDE, su obra, entre en un nuevo florecer, más pujante, más dinámico, más heroico."

