



**J.-Robert Ouimet**

**Conversaciones con Yves Semen**

**“Todo les  
ha sido  
prestado...”**

**TESTIMONIO DE UN  
EMPRESARIO FUERA DE LO COMÚN**

**Prefacio de  
Roberto Servitje**

**«TODO LES HASIDO  
PRESTADO...»  
Conversaciones con Yves Semen**



**J. Robert Ouimet**

Testimonio de un empresario fuera de lo común

**«TODO LES HA  
SIDO PRESTADO...»  
Conversaciones con Yves Semen**

CONFERACIÓN DE LAS UNIONES SOCIALES  
DE EMPRESARIOS DE MÉXICO, A.C.

INSTITUTO MEXICANO DE  
DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA  
MÉXICO, DF, 2020

Título original en francés:  
*Tout vous a été confié... rien ne vous appartient.*  
Traducción al español: Luz María Olgún  
Corrección de estilo: Susana Lili Carrillo

© IMDOSOC, 2010  
ISBN: 978-607-7592-38-9  
1a. edición en español

**Confederación de las Uniones Sociales  
de Empresarios de México, A.C.**

Eugenia n. 13, Int. 402,  
Col. Napoles, Deleg. Benito Juárez,  
03810, México, D. F.  
[www.usem.org](http://www.usem.org)  
[info@usem.org](mailto:info@usem.org)

**Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana,  
ASOCIACIÓN MEXICANA DE PROMOCIÓN  
Y CULTURA SOCIAL, A. C.**

Pedro Luis Ogazón No. 56, Col. Guadalupe Inn  
C.P. 01020, México, D. F.  
[editorial@imdosoc.org.mx](mailto:editorial@imdosoc.org.mx)  
[www.imdosoc.org.mx](http://www.imdosoc.org.mx)

Cuidado de la edición:

Diseño:

# Índice

## **Presentación a la edición mexicana**

Roberto Servitje

## **Presentación**

Cardenal Stanislaw Dziwisz

## **Prefacio**

Thomas Paul d'Aquino

## **Introducción**

Entre Friburgo y Ginebra

### **1. La Madre Teresa**

La cuestión de toda una vida

Tres pedidos para un encuentro

“No puede dar todo lo que tiene.

Solamente se lo prestaron”

“Incluso con Dios, no trate de dirigir sin orar mucho”

La lección de management de la Madre Teresa

La “marca” de la Madre Teresa

### **2. Los dones recibidos**

La única manera de dirigir

Los principios básicos de la cultura de empresa

El milagro de la confianza

La Iglesia, “experta” en humanidad

La conquista de un corazón de carne

### **3. Una vocación: jefe de empresa, esposo, padre de familia**

Un muchacho que muchos habrían visto como un sacerdote,  
monje o profesor

“Nací para ser jefe”

Una vocación temprana para el matrimonio

“¡Era la mujer que necesitaba!”

La grandeza del amor humano

#### **4. Los orígenes de Nuestro Proyecto**

Un nombre en clave  
El comienzo de un sueño  
El marketing tiene un alma  
“¡Parar de hablar y actuar!”  
El “Quinto Evangelio”  
Treinta y cinco años de maduración

#### **5. El corazón de “Nuestro Proyecto”**

Dos antropologías en competencia  
Los dos “SIHM”  
Las herramientas de management humano y los valores que las acompañan  
Las herramientas de medida  
y el plan estratégico humano  
Las condiciones para su realización  
Un proyecto terriblemente exigente

#### **6. Las cruces y las alegrías**

Los jefes y dirigentes de la empresa  
El amor incondicional de Myriam  
Los profesores y estudiantes de las universidades de management  
La mirada de la Iglesia  
El personal de la empresa  
Alegrías escasas pero profundas

#### **7. Jefe de empresa y doctor 121**

Ora et labora en el medio empresarial  
Al amparo de la oración de los monjes  
Dos noches para un plan  
El bucle de retroacción de valores  
Desde que el día se levanta...  
La consagración

### **8. Un hombre que cree en el demonio**

“¡No dice mentiras, pero no dice todo!”

“Ora menos y quédate algo más en casa”

“¿Se cree Dios?”

El poder es su reino

El padre de la duda y de la mentira

El único medio de derrotar “al repugnante”

### **9. La Eucaristía y la Reconciliación**

Una larga historia de amor

Del Cenáculo a Calcuta

Un acto de fe fundador

“Lo necesito profundamente”

Intimidad con “Los Tres”

Del perdón recibido al perdón pedido

En la escuela de la pequeña Teresa

### **10. La esperanza**

La tercera generación

Un extraño organigrama

Tres cuartos de siglo

¿Después de mí?

La Fundación “À Dieu Va!”

Al final del viaje

“À Dieu va!”

### **Algunas fechas importantes en la vida de J.-Robert Ouimet**

**Oración de Su empresa**

**Reparto fraterno**

**Conferencias**

**Asociaciones, instituciones y empresas**

En Canadá

Estados Unidos

Europa

Medio Oriente Asia

## PRESENTACIÓN A LA EDICIÓN MEXICANA

Conocí a Robert Ouimet hace muchos años, en un Congreso de UNIAPAC. Mi primer encuentro con él fue muy especial, pues desde los primeros minutos sentí una afinidad poco común. Pienso que mi aprecio y admiración por Canadá y en particular por la ciudad de Montreal, donde pasé algunos años de mi juventud, hicieron que sintiera a mi recién conocido Robert, como un compañero y amigo.

No tomó mucho tiempo constatar que ambos compartíamos una profunda inquietud en materia de responsabilidad social y que Robert vivía intensamente esos principios en la empresa que poco tiempo antes había adquirido comprándosela a su padre.

Tampoco tardé en darme cuenta que estaba frente a una persona de una profunda espiritualidad.

Con el paso del tiempo nuestra relación de amistad, combinada tanto con asuntos de negocios y de nuestras inquietudes sociales, se fue consolidando.

Robert me invitó y diría yo que me empujó a dar una conferencia en la Universidad de Mc Gill en 1999 y dos años después en la Escuela de Negocios HEC de la Universidad de Montreal.

La distancia y sobre todo las múltiples ocupaciones que ambos tenemos no han permitido que nuestros contactos fueran tan frecuentes como quisiéramos, pero permanece firme nuestra comunión espiritual.

Creí conocer bien a Robert, pero ha sido la lectura de su libro, cuyo prefacio me honra mucho escribir, la que me ha dado una mejor perspectiva de un colega empresario profundamente inmerso, no solamente en la ética empresarial, sino que pone un profundo acento, poco común, en el terreno espiritual.

Creo quedarme corto al decir que se trata de algo poco común, más bien tendría que decir que Robert es verdaderamente excepcional y que Dios ha querido llamarlo de manera muy especial.

Él mismo, en el capítulo del libro que denomina Los jefes y dirigentes de la empresa dice en uno de sus párrafos: «Les doy miedo, incluso a los más cristianos de ellos, ya que piensan que voy muy lejos y todo esto les parece una locura».

Como empresario veterano, pues llevo más de 60 años en mi empresa y como empresario comprometido con nuestros valores cristianos, también tengo que decir que si bien, entiendo, admiro y envidio la fortaleza y decisión de Robert para llevar a cabo «Nuestro Proyecto» debo coincidir que es muy difícil pensar que este sea replicable de manera generalizada. Esto me hace reflexionar y llegar a la conclusión de que Robert está en lo correcto, como la Madre Teresa y el Papa Juan Pablo II estuvieron en lo correcto, pero que en nuestro mundo son muy pocas personas que alcanzan esa dimensión.

Quiero hacer un cierto paralelismo, entre lo que me pasa al compararnos con Ouimet Cordon Bleu.

Nuestro grupo, al que pertenezco desde su fundación y al que hoy tengo el honor de presidir, es una empresa trasnacional, la más grande del mundo en la rama de panificación, operando en más de 18 países en la que laboran más de 108,000 personas.

Este grupo tiene el honor de ser considerado como ejemplar en materia de responsabilidad social, con una aureola de ser una empresa plenamente humana en la que se viven los grandes valores de la doctrina social cristiana. También se nos reconoce por el esfuerzo de muchas décadas, de tratar de difundir toda esa filosofía en todos los lugares en que podemos a través de nuestra participación en UNIAPAC, de cursos y conferencias en eventos empresariales y universidades de México y el extranjero.

Y el paralelismo a que refiero, es que muchísimas personas, empresarios, académicos de universidades, intelectuales y demás, nos cuestionan diciendo que lo que nosotros hacemos no es común y no es fácil de replicar.

Pues de esa misma manera, sintiendo hondamente mi papel de empresario cristiano con una clara vocación de servicio, tengo que decir que lo que hace Ouimet Cordon Bleu, no es común y no es fácil de replicar.

Sin embargo, encuentro muchos otros paralelismos, algunos muy buenos; como el afán de difundir nuestros valores y otros un poco tristes como el poco apoyo que encontramos de las jerarquías católicas.

Coincidimos también en que el sistema de libre empresa, la economía de mercado, a pesar de sus grandes fallas y limitaciones, es lo mejor para la sociedad.

Coincidimos en que la persona humana, es lo más importante y que está por encima de todo lo demás.

Coincidimos en que el trabajo es muy importante y que la oración es indispensable.

No puedo terminar este prefacio sin externar mi admiración y aprecio por un colega empresario que ha tenido el valor, la decisión de vivir intensamente su fe, poniéndonos un ejemplo difícil de seguir a todo empresario que se califique como cristiano.

En su generosa providencia, Dios pone ejemplos para ayudarnos a seguir sus caminos. Robert es sin duda uno de ellos.

Ojalá que este libro se publique también en México. Tenemos ahí un ejemplo vivo de que la empresa puede ser más exitosa y más a la altura del hombre, cuando en ella existe una buena dosis de espiritualidad.

México es un país tradicionalmente religioso y católico y seguramente apreciará el testimonio de un empresario profundamente cristiano.

Roberto Servitje S.  
Presidente del Consejo de  
Administración del Grupo Bimbo

## PRESENTACIÓN

El Concilio Vaticano II en su Constitución Dogmática sobre la Iglesia en el mundo contemporáneo, *Gaudium Spes*, hace un llamado a todos los cristianos a comprometerse activamente con el mundo actual para transformarlo siguiendo los designios de Dios. En este contexto, los laicos creyentes que están cerca del niño Jesús, van descubriendo sus deberes y obligaciones en el mundo en que viven. Este mundo fue entregado al hombre como una forma de redención, es decir, como una forma de llegar a vivir en el amor y en la comunión con Dios.

El libro de J. Robert Ouimet, *Todo les ha sido prestado... testimonio de un empresario*, es el testimonio excepcional de un hombre que decidió utilizar sus capacidades intelectuales para cambiar el mundo inculcándole el espíritu cristiano.

Impresionado por el *Evangelio* y especialmente por el diálogo de Jesús con un adolescente rico a quién dijo: “Vende todas tus pertenencias y distribuye el producto de la venta entre los pobres y tendrás un tesoro en el cielo y, luego ven y sígueme” (*Lucas* 18, 22), de manera valiente, busca los medios para realizarlo.

Impresionado por su encuentro con la Madre Teresa de Calcuta y sus pobres, decide usar sus riquezas materiales e intelectuales para compartirlas organizando la empresa familiar según los principios de la justicia social preconizados por la Iglesia.

Con gran amplitud de criterio, J.-Robert Ouimet, comparte con sus lectores la gran emoción que le causó su encuentro con la Madre Teresa, el cambio espiritual interior que éste significó y su reflexión sobre el sentido de la existencia humana.

Nos cuenta toda la verdad sobre su vida: los altos y bajos de su adolescencia, el descubrimiento de la presencia de Dios en el corazón de los seres humanos y cómo esto le proporciona una respuesta valiente respecto a su misión como empresario cristiano en el mundo de los negocios y de la competencia.

El autor comparte con nosotros la felicidad de haber tomado el camino enseñado por Jesucristo a la Iglesia. Descubre la belleza de la cruz y la alegría de vivir en estrecha comunión con María y Jesús.

Ouimet, empresario canadiense, promueve la confianza en la Iglesia y sus enseñanzas, señalando que los principios de justicia social propuestos en las encíclicas de León XIII, *Rerum Novarum*; de Pablo VI, *Populorum Progressio* y de Juan Pablo II, *Sollicitudo Rei Socialis* no son solamente simples deseos, sino planteamientos de los *Evangelios* que el hombre puede realizar con buena voluntad y con la valentía de elegir a Dios como autoridad suprema en los asuntos personales y sociales.

J.-Robert Ouimet propone un proyecto basado en la doctrina social de la Iglesia y en el compromiso personal de los empleados de la empresa.

Esto es una referencia a los principios benedictinos *ora et labora* que ponen un énfasis en la necesidad de equilibrar los esfuerzos físicos y espirituales. La validez de su proyecto se refleja en el éxito demostrado por el desarrollo de la empresa y por la satisfacción de los empleados.

A la lectura del libro de J.-Robert Ouimet, el lector tendrá una visión sobre sus problemas personales respecto de su trabajo, al desarrollo profesional y de carrera como de los medios empleados para su desarrollo espiritual.

Me complace constatar que el autor haya querido compartir sus experiencias con los lectores de la tierra natal de Juan Pablo II quien durante todo su pontificado fomentó la enseñanza social de la Iglesia como asimismo impulsó a todos los seguidores de Cristo a “lanzarse al agua” y seguir valientemente al Maestro.

Cardenal Stanislaw Dziwisz  
Arzobispo Metropolitano de Cracovia

## PREFACIO

Cuando conocí a J.-Robert Ouimet y lo escuché hablar sobre la importancia de conciliar el bienestar humano con la productividad y los beneficios, estuve plenamente de acuerdo con su planteamiento. En mi opinión, aunque este tipo de postura es meritoria no es rara en el mundo de los negocios. En definitiva, casi la mayoría de los líderes del ámbito de los negocios en el mundo ya adoptaron los conceptos de responsabilidad social.

Con el tiempo aprendí a conocer a J.-Robert y descubrí su capacidad para transformar sus convicciones en ideales muy profundos. Después de su conmovedor encuentro con la Madre Teresa de Calcuta, decidió cambiar su vida y aplicar un sistema de administración de empresas que, asegurando la productividad y los beneficios competitivos, incluyera también conceptos como “el amor, la solidaridad, la equidad y la justicia”.

La manera que eligió J.-Robert para poner en práctica sus convicciones, hacen de él una personalidad excepcional. En su experiencia cotidiana como administrador de la empresa que recibió de su padre en 1933, no ha dejado de buscar respuestas a sus interrogantes. Pero este hombre incansable va más allá.

Junto con asumir su responsabilidad como hombre de negocios, emprendió estudios de alto nivel. Es así como en 1977, defendió exitosamente su tesis de doctorado en la Universidad de Friburgo, en Suiza y obtuvo la mención *Magna Cum Laude*. En junio de 2009, la Universidad Laval, en Quebec, le otorgó un doctorado honoris causa por el conjunto de su obra.

Luego, al aplicar los principales elementos de su tesis y gracias a experimentos repetidos en sus propias empresas, desarrolló una

forma de gestión que ha presentado en más de 200 conferencias en América del Norte, Europa y Medio Oriente. Esto motivó el interés de colegas del mundo de los negocios, de dirigentes de gobierno, de activistas sociales así como de universitarios. En 2010 se dirigirá a públicos de cuatro escuelas de comercio en China.

Sus ideas, inspiradas en un “Dios de Amor”, alejan a algunos, particularmente en el mundo de los negocios. Dicen que es demasiado anticonformista o demasiado personal. Yo mismo me contaba entre los escépticos del enfoque de J. Robert cuando lo encontré por la primera vez.

Frente a esta actitud, él reacciona recordándonos un principio que muchos de nosotros del mundo del capital adherimos instintivamente. Éste es el respeto, la dignidad humana, la equidad y la justicia que ocupan un lugar importante en nuestras empresas, desde el taller de fábrica hasta la sala del consejo.

Apoyado en el argumento según el cual el capitalismo es partidario de estos planteamientos, J.-Robert cita enfáticamente a Adam Smith el que, en 1759, escribía en su libro *Théorie des sentiments moraux*: «Quelle est la récompense la plus propre à promouvoir la pratique de la vérité, de la justice et de l’humanité? La confiance, l’estime et l’amour de ceux avec qui nous vivons. L’humanité désire non pas la grandeur, mais l’amour. La vérité et la justice recherchent non pas la richesse, mais la confiance et la foi [...] Adam Smith, *Théorie des sentiments moraux*, trad. Michaël Bizou et al., Paris, PUF, coll. «Léviathan», 1999, p. 235.<sup>1</sup>

J.-Robert ha aplicado sus creencias y principios de gestión a sus propias empresas a través de variadas prácticas al centro de las cuales se ubica la libertad personal. De esta manera, a la vez que se estimula a los empleados y directivos a trabajar duro y a crear valor, se reconoce la importancia fundamental de los principios trascendentales. No importa si este reconocimiento se refiriere a

divinidades de los musulmanes, de los judíos, de los cristianos o de los budistas.

Pero J.-Robert no usa el proselitismo para transmitir sus principios.

Las prácticas comerciales experimentales de J.-Robert Ouimet seguirán suscitando la desconfianza y la incomodidad entre sus pares del mundo de los negocios, en Canadá y en el extranjero. Sin embargo, yo aseguro que sus principios fundamentales son, en gran parte, irrefutables y que los empresarios ganarían empleándolos, cualquiera sea el lugar donde vivan. Si queremos construir una forma de capitalismo humano y responsable en este siglo XXI, estos principios nos muestran, sin duda alguna, que el respeto, la dignidad humana, la equidad, la justicia como la libertad personal son los aliados indispensables.

Thomas Paul d'Aquino  
Ex presidente de la CEO de Canadá del  
Consejo de Dirigentes Ejecutivos (OCCE)  
28 de septiembre de 2009

# Introducción

## Entre Friburgo y Ginebra

Era una tarde de fines de octubre de 2005. Íbamos en coche por la autopista entre Friburgo y Ginebra. Llevaba al aeropuerto al señor J.-Robert Ouimet, luego de dos días de un seminario sobre valores humanos y espiritualidad en un medio empresarial que él había impartido a nuestros estudiantes del Instituto Philanthropos. Era una de las más de 170 presentaciones que ha hecho en tres continentes, en numerosas y grandes escuelas y universidades de administración y a diferentes grupos de jefes de empresa y dirigentes. Sin embargo, se podía constatar que durante esos dos días, J.-Robert Ouimet había vivido una experiencia poco común que no lo dejaba indiferente. Con su hermoso acento y su sabrosa exuberancia canadiense, me confesó: «Es la primera vez, se lo juro, que no me censuré en lo que decía. La primera vez que pude decir todo...

Nunca pude ir tan lejos en mi presentación de lo que, luego de mi padre, tratamos de vivir en la empresa hace casi 75 años. Es la primera vez...». Es cierto que Philanthropos no oculta su identidad como instituto de antropología cristiana, que los días comienzan normalmente con la Eucaristía, que sus estudiantes, que vienen de toda Europa para consagrar un año de su vida a profundizar la verdad sobre el Hombre, son un público especial. En un mundo principalmente laico, este hecho puede sorprender a algunos de nuestros participantes... Respeté sus emociones y su meditación, que me pareció era una acción de gracias silenciosa. Estaba al borde de las lágrimas.

Me quedé impresionado con este hombre que transmitía una gran fuerza y, al mismo tiempo, una rara forma de vulnerabili-

dad... Luego de algunos momentos de silencio, J.- Robert retoma, “sus jóvenes son excepcionales. ¡Son realmente de la generación de Juan Pablo, el Grande! No tienen miedo y no ponen límites a la espiritualidad. ¡Es esperanzador! ¡Y para mí fue un privilegio haber compartido con ellos estos dos días!”. Entonces me atreví a hacerle una pregunta algo delicada: “Robert, a menudo usted habla con jefes de empresa, muchos de ellos cristianos, de todo lo que usted ha aplicado de manera satisfactoria en su empresa para conciliar la realización de los seres humanos y la rentabilidad económica, ¿a cuántos de ellos ha logrado convencer para que acepten este desafío?”.

La respuesta no tarda en venir, directa y dolorosa, a la vez. “Es muy simple y no es difícil de olvidar: ninguno, ¡ni aunque sea uno solo!”. Y ante mi asombro: “Está claro que los jefes de empresa piensan que los valores espirituales no tienen cabida en la empresa ni papel que jugar en el management”. A partir de esta reflexión se inició el proyecto de este libro.

J.-Robert Ouimet es jefe de empresa desde hace más de 45 años. Un jefe de empresa que triunfa en un sector de la producción muy competitivo de bienes de alto consumo, como son los platos cocinados, congelados y puestos en conserva esterilizados. Es una situación similar a la de muchos otros jefes de empresa en el mundo.

Tiene asimismo, el título de doctor en ciencias económicas y sociales. Hasta aquí, nada extraordinario ya que muchos jefes de empresa poseen los más altos grados universitarios. Lo que no es tan banal es que su tesis de doctorado, defendida a los 63 años luego de nueve años de arduo trabajo, trata de una audaz experiencia de gestión realizada durante más de cuarenta años en su empresa.

Esta experiencia persigue desarrollar herramientas humanas de gestión, capaces de conciliar el rendimiento económico y el bienestar de las personas en el trabajo. El éxito de sus empresas en Canadá, Ouimet-Cordon Bleu, Ouimet-Tomasso, grupo fundado en 1933, del sector de la industria agroalimentaria, es indiscutible en esos dos planos: rentabilidad y realización de los hombres y las mujeres en el trabajo.

El proyecto de gestión, “Nuestro Proyecto” como lo llaman en las empresas del grupo Ouimet, es completamente innovador y, al mismo tiempo, se apoya en el compromiso cristiano sin límite ni reserva de un jefe de empresa que no cree en medias tintas. J.-Robert Ouimet es un ser humano unificado. No separa sus convicciones cristianas de su misión como jefe de empresa. Por el contrario, ejerce esta última en nombre de sus valores cristianos y lo reivindica. Pero esta unificación, primero en él mismo y luego en la gestión de su empresa, es el fruto de un largo y exigente trabajo, que no se termina nunca y se reajusta constantemente. El tipo de gestión que se ha logrado implantar, en el que las personas se sientan realmente felices, se debe a que esa gestión está al servicio de la unicidad de la persona humana.

Lo interesante en J.-Robert Ouimet, es que primero ha hecho la unicidad en él mismo, a tal punto que es raro encontrar personas como él, verdaderamente unificadas. La obra de unificación que posibilita esta gestión original, experimentada y aplicada en sus empresas proviene de la unicidad interior conquistada duramente por este hombre. Con esta gestión, las personas pueden vivir auténticos valores de humanización y espiritualización, en su medio laboral, lo que es una aplicación concreta de los principios de la doctrina social de la Iglesia.

Este libro pretende entonces, simplemente, entregar el testimonio de una obra. El testimonio de la vida de un hombre que, reconociendo sus límites, quiso dedicarse cada vez más al Amor

y, así, permitir a miles de hombres y mujeres lograr una verdadera realización humana en su actividad cotidiana de trabajo. Una obra, a la vez, humilde y extraordinaria.

Por mi parte, sentí un llamado a ayudar y difundir, muy modestamente como un simple escritor en la sombra, la obra de J.-Robert Ouimet a la que ha consagrado su vida y que merece ser imitada. Este antiguo directivo de una escuela superior francesa de gestión, profesor durante varios años de doctrina social de la Iglesia, conferencista y formador en empresas sobre ética social y de negocios, este jefe de empresa como hay pocos, me impactó profundamente por ser un testigo excepcional de un combate cotidiano, contra viento y marea, para conciliar lo mejor posible, lo que parece a muchos irreconciliable, es decir, la legítima búsqueda del beneficio y la preocupación por los hombres y mujeres en el trabajo.

Leí y estudié entonces la tesis de doctorado de J.- Robert Ouimet que abarca más de 1,500 páginas, no siempre fáciles de leer... También lo escuché e interrogué largamente. Pero no sólo eso. Fui asimismo a Montreal a visitar las empresas de su grupo. Me encontré con algunos de los miembros del consejo de administración, gerentes y varios miembros del personal, inclusive los que ocupaban los puestos más humildes. Todo esto, con la intención de constatar, en vivo, el ajuste entre el discurso y la práctica. Puedo asegurar que Robert Ouimet es un jefe de empresa que ha logrado aplicar concretamente lo enseñado por la Iglesia hace más de un siglo en las encíclicas sociales de los soberanos Pontífices. Esta enseñanza inmemorial, cuyo centro es el irrestricto respeto de la dignidad humana en necesaria su actividad laboral, fue sistematizada y recapitulada en el *Compendio de la doctrina social de la Iglesia* publicado por el Pontificio Consejo Justicia y Paz, en 2005.

Entre los jefes de empresa cristianos, hay muchos que lo conocen. Pero muchos de ellos se cuestionan sobre su utilidad práctica y, son aún más los que ceden y se resignan ante un ambiente cada vez más competitivo e inhumano que pone grandes obstáculos a las empresas. Por esta razón, la experiencia que J.-Robert Ouimet viene realizando con sus empresas hace más de 45 años es de gran interés. El señor Ouimet muestra, o mejor, prueba científicamente, que las enseñanzas de la Iglesia se pueden aplicar, concretamente y a diario, en un gran clima de respeto por la libertad de las personas y, que esto, es perfectamente compatible con una búsqueda necesaria y legítima de beneficio y rentabilidad.

Todo esto puede realizarse pero bajo una condición, la de elegir radicalmente su identidad y no tener miedo en afirmarla. Aún más, confiar totalmente en Jesucristo para “administrar con Él, a Su manera, la empresa que es Su Empresa”, como dice J.-Robert Ouimet.

Sí, el tiempo no está para medias tintas ni para discursos filantrópicos bien intencionados, J.-Robert Ouimet encarna este ejemplo en el combate de su vida. Jefe de empresa cristiano, está consciente de su profunda fragilidad y trata de ser coherente con su fe, por esto no tiene la posibilidad de hacer las cosas a medias o a medias tintas ni tampoco la posibilidad de “un compromiso mundano”. Su única vía es la de progresar cada día con Cristo, hacia un ideal de santidad. Eso fue lo que encontré en J.-Robert Ouimet. Los frutos de su testimonio y de su enseñanza en mis estudiantes me lo probó. Lo que vi en sus empresas me lo confirmó. Y de esto, doy muestra simplemente en estas conversaciones donde encontré a un jefe de empresa esencialmente cristiano. Es decir, cristiano hasta el fondo de su ser, desde que en abril de 1983 decidió, cueste lo que cueste, recibir cotidianamente en su ser más íntimo, a su Dios en la Eucaristía.

Este libro alcanzará su objetivo si logra convencer a algunos dirigentes de que ningún dominio, incluso los más arriesgados y los que están más impregnados por el espíritu del mundo que nos rodea, es inaccesible a los verdaderos discípulos de Cristo. Mejor aún, es antes que todo, en estos aspectos que están llamados a aportar la luz, por poco que traten de ser fieles a Aquel con quien y en quien ellos todo lo pueden.

Yves Semen

## 1. La Madre Teresa

¡Comenzar una serie de conversaciones con un jefe de empresa evocando la persona de la Madre Teresa es algo que puede asombrar! Por improbable que sea, el encuentro de J.-Robert Ouimet con la Madre Teresa remeció profundamente toda su vida de hombre, esposo, padre de familia y jefe de empresa.

### La cuestión de toda una vida

Desde muy joven J.-Robert Ouimet sentía, en lo más profundo de sí, un cuestionamiento punzante, obsesivo, reiterado e incluso culpable respecto de su condición de “privilegiado”. Privilegiado debido a su situación de desahogo financiero gracias a los éxitos empresariales de su padre, fundador de las empresas Ouimet. Privilegiado también debido a sus capacidades intelectuales que le permitieron realizar una carrera sobresaliente en el HEC (Hautes Études Commerciales—Altos Estudios Comerciales) de Montreal, en la Universidad de Friburgo y de Columbia, hasta obtener el doctorado en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Friburgo. Privilegiado aún, ya que nunca ha tenido grandes dudas en su vida de fe y de cristiano. Quizá algo así como una incomodidad, casi una forma de mala conciencia, cuando menos una profunda interrogación que lo conducen invariablemente a la misma parábola del *Evangelio*.

“Buscando en mis recuerdos más lejanos, siempre estuve obsesionado, culpable por la riqueza... no sólo por la riqueza material sino también por la riqueza moral, la riqueza espiritual. La ‘Parábola de los Talentos’ siempre fue parte de mí: ‘¿Qué has hecho con los talentos que Yo te presté?’ Y, a medida que el tiempo corría y que se agregaban nuevos privilegios, me volvía a preguntar: ‘¿Pero, Dios mío, dónde

me va a llevar esto? ¿Cómo podré responder a la Parábola de los Talentos?'. A los dieciocho años, cuando entré a HEC, vi tantos seres humanos errando en el parque vecino, gente de la calle, como se dice. La presencia de esos seres humanos interpelaba mi situación de privilegiado y entonces me preguntaba: '¿Por qué yo no estoy en su situación y ellos no están en la mía?'. Asimismo, cuando en verano trabajaba como obrero en la fábrica, lo que fue un momento de intensa alegría, me preguntaba: '¿Por qué habitas en una casa inmensa sobre una colina, frente a un parque? No hay una razón para que habites sobre la colina y no los otros.' Siempre me sentí más cómodo con los que tenían menos que yo. No hacía ningún esfuerzo ni había ninguna hipocresía de mi parte. ¡Era casi un gesto egoísta! No tenía méritos, no lo hacía por un esfuerzo caritativo. En cierto modo, estaba íntimamente convencido que entre las personas que conozco, pocas han recibido tantas satisfacciones como yo, ¡de una manera que calificaría de injusta! Por esto, la Parábola de los Talentos siempre ha vibrado en mi corazón: '¿Qué has hecho, Ouimet, con las capacidades que te he dado?'. Esto llevó, naturalmente, al primero de los encuentros con la Madre Teresa y, posteriormente, a varios otros y a algunos intercambios de correspondencia".

Para J.-Robert Ouimet, esta fue la razón de fondo, casi metafísica de su encuentro con este testigo clave de nuestra época, la bienaventurada Madre Teresa de Calcuta.

¿Por qué ella? La razón es todavía un misterio. Una intuición, una evidencia y, con esto, su elección radical de servicio a los más pobres. Esos pobres que J.-Robert Ouimet tenía en su corazón aunque confiesa que la pobreza, especialmente la material, lo espanta.

“Su sonrisa y su alegría siempre me impresionaron como al mismo tiempo su relación con los seres humanos más frágiles. Me daba cuenta de que ella amaba especialmente a las mismas personas que yo trataba de amar lo mejor posible a la gente más frágil. Que lo hacía viviendo realmente en una gran pobreza en su vida personal como yo nunca lo he hecho en un plano material. Me sentía verdaderamente impulsado, casi instintivamente, a hacerle la famosa pregunta que rondaba en mi espíritu desde niño, la de la ‘parábola de los talentos’: ‘¿Por qué yo y no otro?’. Esta pregunta no quería hacerla a nadie más. Estaba absolutamente seguro que era capaz de darme la respuesta que buscaba. Me decía: ‘Ella se ocupa de los más pobres’, entonces debe tener respuestas que otros no pueden dar”.

### **Tres pedidos para un encuentro**

Sin dudar de nada y con esa determinación y ese aspecto “audaz” propios de su carácter, le escribe una carta en la que le dice quién es, lo que hace, cuál ha sido su trayectoria, cuál es su situación actual. Termina haciéndole tres pedidos:

“En la larga carta que le envié, le pedí tres cosas que enumero en orden: la primera, la posibilidad de participar en la Eucaristía de las Hermanas, su Eucaristía cotidiana, en Calcuta, en su convento principal, la segunda, la posibilidad de visitar, con una u otra de las Hermanas, las principales obras que tienen a su cargo en Calcuta y, sólo en tercera posición, si la Madre Teresa está allí, poder hablar brevemente con ella a solas ya que tenía una sola pregunta que hacerle. Pero este último pedido, sólo en tercer lugar. Era así como lo quería y era la prioridad que yo le daba. No recibí una respuesta inmediata. ¡Pero dos meses y medio después recibí una carta que había sido enviada por... barco! Ya estaba en Tokio y, aun cuando no tenía una respuesta, había previsto pasar

por Calcuta. Mi secretaria me leyó la respuesta: ‘Número 1: están de acuerdo, puede asistir a la Eucaristía todos los días con las Hermanas. Número 2: en cuanto a visitar la obra con una Hermana, puede ir. Número 3: La Madre Teresa no estará allí.’ Entonces, le pedí a mi secretaria que enviara inmediatamente un telegrama diciendo más o menos: ‘¡Ya llegó! No. 1, gracias. No. 2, gracias. Madre no estará allí ¡pero igual llego!’”.

Desde Tokio y en plena noche, J.-Robert Ouimet aterriza entonces en Calcuta. A las dos de la mañana, el enorme 747 sobrevuela la ciudad y aterriza en un aeropuerto casi vacío. En la ciudad no hay casi ninguna luz, pobreza, y a pesar de sus casi quince millones de habitantes, Calcuta se encuentra en la noche, sumida en las tinieblas. El chofer, que él mismo había contactado para su llegada, lo conduce a un hotel confortable y recibe la orden de irlo a buscar... tres horas más tarde permitiéndole así asistir a la misa, cerca de las seis de la mañana, en el convento de las Hermanas de la Caridad.

“En medio de esa bulla inmensa que reina en Calcuta desde las primeras horas del día, atravieso esta ciudad cuyas calles están destrozadas y atiborradas de gente, y donde persiste una espantosa contaminación, llego al convento, un verdadero oasis de paz... Me encontré con 200 Hermanas, en promedio con treinta años de edad, orando antes de la Eucaristía. Me instalo. Todas estaban sentadas en el suelo, sin zapatos. Me quité los míos, como todo el mundo lo hace en Oriente al entrar en un lugar sagrado. La misa comienza. ¡Fue fenomenal! Era realmente hermoso. Me encontraba simplemente feliz... Llega el momento de la comunión. Y es sólo en ese momento que la veo cuando se levanta para ir a comulgar. ¡Y, sin embargo, me habían dicho que estaría ausente! Me puse a temblar de alegría y de sorpresa. Fui a comulgar y, al final de la misa, me quedé en la capilla du-

rante unos diez minutos. Todo el mundo se había ido. Bajé entonces a la sala de espera y, me digo: ¡No hago nada! ¡Espero! ¡No pido nada! ¡Espero!. Media hora más tarde, una Hermanita Misionera de la Caridad se me acerca: ‘*Are you Mr. Ouimet? Mother Teresa would like to see you!*’ ¡Es usted el señor Ouimet? La Madre Teresa quiere verlo’. Y me hace entrar en un saloncito de recepción con un ventilador en el techo, el único lugar que tiene uno, aparte de la sacristía. Espero ahí, cerca de una mesa muy simple cubierta con un mantel plástico. De repente, ella llegó. Esta pequeña mujer, muy encogida, ¡con su sonrisa extraordinaria! Me dice: ‘*You wanted to see me? (¿Quería verme?)*’, digo ‘*Yes!*’ y ella agrega: ‘*In different letters you told me that had one question to ask*’, (‘*En diferentes cartas dices que tienes algo que preguntarme*’) a lo que respondo ‘*Yes!*’ y, voy derecho a mi objetivo...”.

### **“No puede dar todo lo que tiene. Solamente se lo prestaron”**

Allí comienza entonces una conversación que J.- Robert Ouimet no puede contar sin emocionarse, a pesar de que data de casi 25 años y que lo ha hecho decenas de veces en sus últimas conferencias como testimonio en el mundo. Este diálogo, parece surrealista, ya que no sigue las pautas de la racionalidad esperada en un jefe de empresa que vive confortablemente y es responsable de más de un centenar de empleados. Con esta radicalidad, ese sentido de lo absoluto y de lo categórico, ese rechazo a las medias tintas y a las vacilaciones, sin preámbulo, sin precauciones oratorias, rasgos que hacen parte de su carácter, J.-Robert Ouimet lanza su famosa pregunta:

“*Simplemente le dije: ‘I have one question to ask you: should I give everything I have, Mother?’ (Tengo sólo una pregunta que hacerle: ¿Tengo que dar todo lo que poseo, Madre?)*”. Me respondió muy directamente: ‘*Nada puede dar, ¡nada es*

suyo! Todo eso se lo han prestado. Sin embargo, si lo desea, puede tratar de administrar lo que el Señor le ha prestado a su manera, con Él.

Y si desea intentar, debe seguir su jerarquía de Amor en su vida. Usted es casado, yo no lo soy. Entonces, si quiere seguir en su vida de casado su jerarquía de Amor y administrar lo que Él le ha prestado, la primera prioridad en su vida es su esposa, que, por otro lado, no es suya, el Señor se la prestó. Y, después de su esposa, están sus cuatro hijos, que no son suyos, ¡no son más que prestados! Y después de sus cuatro hijos, vienen los hombres y las mujeres con los que trabaja. Esas personas también le han sido prestadas y ¡tendrá que responder por ellas!'. Ni siquiera habló de la comunidad ni de la ciudad ni de la provincia o del país, pero de 'los hombres y las mujeres con los que trabaja', en esa época alrededor de 400 personas. Y, lentamente, muy lentamente prosiguió, 'usted amplía su círculo de Amor porque mientras más lejos vaya, más fácil es amar'. ¡Eso me convenía perfectamente! Había obtenido mi respuesta, la que buscaba desde que era pequeño, desde que veía que mi padre hacía crecer su empresa y que, delante de todos, yo cada día ¡era un poco más rico materialmente! ¡Finalmente tenía una visión más clara de la 'parábola de los talentos!'. 'Prestado', todo se encontraba en esa palabra: 'No puede darlo, nunca ha sido suyo, se lo han prestado'. Era el sentido de mi pregunta. '¿Tengo que dar lo que poseo?'. Pero si me hubiera dicho que tenía que dar todo, habría vuelto a Montreal y ¡lo hubiera hecho! ¡No hay ninguna duda! Quién sabe, la Madre Teresa lo habría adivinado...".

Lo que la Madre Teresa le propone entonces, es una verdadera revolución. No de la que consistiría en dejarlo todo, renunciar a sus responsabilidades como jefe de empresa, a su bienestar material... Pero una revolución en el sentido etimológico del término,

es decir, un cambio de perspectiva. Esta revolución, transformaba completamente su programa de vida: “su mujer, sus hijos, los seres humanos con los que trabaja” y esto, con una sola exigencia, la de la jerarquía del Amor de Cristo. Ya que, para aspirar a ser un verdadero amor, éste debe aceptar colocarse bajo las órdenes que debe obedecer según una lógica que no es de este mundo. Según ésta, ¿acaso no es normal dedicar lo mejor de sus energías al servicio de un gran número de personas? ¿No es digno ser respetado, acaso, un jefe de empresa que se dedica por completo a sus responsabilidades económicas y sociales hasta sacrificarles todo su tiempo libre y la calidad de su vida familiar? ¿Los honores del mundo no son acaso otorgados a los que con su vida han demostrado esos sacrificios? Pero la lógica del Reino no es la misma que la del mundo...

“En el mes de abril de 1983, ¡mi esposa Myriam estaba muy, muy lejos en la lista de mis prioridades y mis cuatro hijos venían muy detrás de ella! En cambio, las personas con las que trabajaba se encontraban en primer lugar. ¡Lo que había hecho en mi vida era todo lo contrario!”.

En realidad, había simplemente retomado el buen camino... Lo esencial estaba dicho. La Madre Teresa le propone, como él había pedido, que lo acompañe a visitar algunas de las obras de las Misioneras de la Caridad. En primer lugar, visitaron la casa de los moribundos, lugar que la Madre Teresa mostraba al comienzo ya que era la primera casa que había fundado en Calcuta: un “mori-dero” para acoger los últimos momentos de los que sólo cuentan con la calle como morada...

“Entonces, vi, con mis propios ojos, a esta mujer abrazando a esos moribundos. Los abrazaba y los estrechaba muy fuerte... ¡No representaba un papel, era un amor auténtico! Y vi las miradas de esos seres humanos en los ojos de ella, miradas que no se puede describir. La mayoría de ellos era de

religión hindú o católica. Pero el amor trascendía cualquier diferencia”.

Luego viene la visita a los leprosos. Contradictoriamente, es una experiencia difícil pero terriblemente hermosa. Esos hombres y esas mujeres a los que, a veces, les falta una parte del rostro, cuyos miembros se reducen, a menudo, a muñones informes y purulentos y que, a pesar de todo y en un último gesto de dignidad, se consagraban a una modesta actividad como contribución para asumir la carga de su existencia. J.-Robert Ouimet visitará tres veces a los leprosos con la Madre Teresa. Las tres veces, tan sacudido y emocionado estaba que no pudo terminar la visita... Luego vino la casa de los minusválidos, una inmensa casa que aloja a varios cientos de personas gravemente privadas de su autonomía.

“Siempre lo mismo, los abrazos, el amor que circula, la acogida auténtica de Cristo que veía, como ella lo dijo, *‘in live action!’*. Lo tenía concretamente frente a mí. Y sus Hermanas hacían lo mismo. Nada artificial ni condescendiente, ningún proselitismo. No trataban de convertirlos. Los amaban. Todo eso respiraba Amor. ¡Era fantástico!”.

Posteriormente fuimos a la casa de las presas. El Estado indio había autorizado a las Misioneras de la Caridad a tener una casa que acogiera a las mujeres condenadas a cadena perpetua, intentando así su rehabilitación social sin ninguna intervención ni participación de la policía. Con ese gesto, el Ministerio de Justicia entrega un hermoso gesto de confianza, cuya legitimidad se ha probado ya que nunca se ha constatado una evasión de ese lugar. ¡Y, sin embargo, las únicas vigilantes son las Hermanas de la Madre Teresa!

“Tuve miedo, miedo como nunca tuve en los otros lugares donde fui con la Madre Teresa. ¡Llegué a esconderme de-

trás de las Hermanas! Esas mujeres, que habían asesinado o cometido las peores atrocidades y que lo mostraban en sus rostros, sencillamente me daban miedo. Sentía en carne propia mi fragilidad...”.

La ronda de visitas se termina en el centro de los pequeños de la calle, esos niños abandonados, a menudo recogidos en los basureros de Calcuta. Para esos niños, las Hermanas logran encontrar familias de adopción. Se ve una alegría simple, una claridad en la mirada de los niños, los abrazos con las Hermanas...

“La Madre me dijo ‘¡Tenemos pedidos de adopción, podríamos recibir 50,000 más!’ Y ya sabemos lo que va a responder. ‘Tráigannos los niños, y van a ver, vamos a ubicarlos y vamos a encontrar personas para amarlos’. La jornada fue absolutamente extraordinaria. Agotadora, pero una de las más valiosas de mi pobre vida. Fue el 14 de abril de 1983, un jueves.”

### **“Incluso con Dios, no trate de dirigir sin orar mucho”**

Los días siguientes, por lo general, J.-Robert Ouimet los pasa en el convento. Después de su visita a la casa de las mujeres presas, prefiere la tranquilidad y serenidad del convento. Lee los libros que le presta la Madre Teresa pero, la mayor parte del tiempo, permanece en silencio varias horas en la capilla. Singular como experiencia cuando se conoce el alboroto continuo de Calcuta que los muros del convento no logran contener. La Madre Teresa le hace llegar sus comidas a la sacristía. Lo aloja en la Casa Madre desde las seis de la mañana hasta las seis de la tarde.

“Observaba algo de lo que hacían las Hermanas. Me impregnaba de sus vidas. Estaba viviendo una especie de transmisión misteriosa, una ósmosis de gracias, una transfusión

espiritual. ¡Lo necesitaba ya que estaba a secas! En resumen, era por eso que había venido. Una vez, la Madre Teresa vino a verme, en particular, a la capilla. Yo estaba sentado en el suelo. Me miró y me dijo: ‘¿No está cansado de estar aquí?’. Le respondí simplemente: ‘Madre, lo necesito mucho. Es el mejor lugar. ¡Gracias por este privilegio!’. Se dio cuenta entonces, de que algo pasaba, ¡que no había venido para realizar un viaje social o una excursión en ciencias sociales!’.

¡Qué privilegio extraordinario ver a las Hermanas orar! Más de 200 religiosas que llenan la capilla con cantos alegres de sus oficios, vienen a orar cinco o seis veces por día durante diez o veinte minutos... A J.-Robert Ouimet no le faltaba nada más para ser plenamente feliz, en especial, a la hora de la adoración, de cinco a seis de la tarde. La Madre Teresa le cuenta cómo llegaron a ese lugar. Fue en los primeros diez años de la fundación de su obra. Las Hermanas sufrían, una tras otra, ataques de cansancio o agotamiento (“*burn out*”) según la expresión acuñada en el mundo de los negocios, expuesto particularmente a este tipo de situación. El ritmo de vida a que estaban expuestas las llevaba a sobrepasar los límites humanos: constantemente alertas, recogiendo de la calle a desechos humanos para llevarlos a su “moridero”. Eran muy pocas y estaban siempre sobrepasadas por la inmensidad de su misión de socorro a los moribundos de las calles, las Hermanas se caían de agotamiento, una tras otra. La Madre Teresa se vio enfrentada entonces a diversas opciones: suprimir una hora del trabajo cotidiano realizado por las Hermanas, darles una hora más para dormir u otra cosa. En esa época, las Hermanas no hacían una hora de adoración diaria. La decisión no fue por compromiso: retirar una hora de servicio en la calle y reemplazarla por una hora de adoración de la Eucaristía. Una decisión que J.-Robert Ouimet encuentra interesante.

“¡Yo digo que el Señor no tenía otra posibilidad! ¡Tenía que hacer algo hermoso! ¡Porque suprimieron una hora en la ca-

lle para agregarla a la adoración! ¡Si hubieran agregado una hora de sueño, no creo que el Señor hubiera reaccionado con tanta fuerza! ¡Se habrían producido otros casos de agotamiento!

Parece curioso, pero es a partir de ese momento, en que se implanta esa hora diaria de adoración, que aumentó de manera fulgurante el número de vocaciones en las Hermanas Misioneras de la Caridad. Frutos misteriosos e innegables del poder de la adoración, más allá de toda lógica y de toda racionalidad humana...

Llega el final de la estadía. La Madre Teresa acompaña a J.-Robert Ouimet a la puerta del convento, la puerta donde aún se puede ver el pequeño afiche "*Mother in*" o "*Mother out*". Poco antes de abrazarlo, le advierte: "*Don't try to manage with God without praying a lot; you won't be able!*". "¡Sin orar mucho, no trate de dirigir con Dios, no podrá hacerlo!".

"¡Para mí, era evidente! Humanamente hablando, me conocía bastante bien. Y conocía suficientemente mi fragilidad. En respuesta a mi pregunta, empecé a darme cuenta del alcance del programa que me transmitió en algunas frases. Como jefe de empresa, lo aprecié, ¡al menos, estaba claro! Me había enunciado las prioridades del amor: mi mujer, mis cuatro hijos, mis colaboradores. Y, además: 'Nada puede dar, nunca ha sido suyo, se le ha prestado.' Y, para terminar: 'No trate de dirigir todo eso a la manera de Él, con Él, ¡sin orar mucho no lo logrará!'. Al final del viaje, dejé el convento con la sensación de un privilegio inmenso".

Deja el convento con su chófer, para trasladarse al aeropuerto y tomar el avión, siempre en primera clase, como de costumbre. Cuando el avión despegue, toma la decisión de que, a partir de ese momento, iba a dar la orientación a su vida:

“Miré por la ventanilla del avión y dije al Señor, es la pura verdad, ‘y la Madre Teresa me dijo: ‘Ore mucho, sin esto no podrá dirigir lo que Dios le ha prestado.’ ¡No tengo problemas con eso, me conozco! Señor, el cambio en mi vida tendrá que ser tan profundo para cumplir las tres prioridades que me ha dado la Madre Teresa... Entonces, quiero decirte, Señor, que, a partir de ahora, quiero y voy a ir a Tu Eucaristía todos los días de mi vida, ¡todos los días! Me comprometo a hacerlo’. No dije, ‘Te prometo’. Porque he roto tantas promesas que le he hecho que, incluso en esa época, no le decía más: ‘Te prometo, sino, ¡me comprometo!’ Como la Madre Teresa me había dicho que no tratara sin orar mucho, no anduve con rodeos ¡y me fui por el buen camino! Estoy seguro que si no hubiera tomado esa decisión ese día y, por supuesto, si no la hubiera respetado, nunca habría emprendido lo que hice. Desde 1983, he faltado pocas veces a la Eucaristía diaria. No me recuerdo ni una sola vez haberme quedado en cama por estar cansado. ¡Ni una sola vez! Hoy, puedo afirmar con toda energía, que si hay algo hermoso en mi vida es realmente Su Eucaristía. La Eucaristía que, casi a pesar mío, conmigo, pero a menudo a pesar mío, ha hecho avanzar el amor en mi vida. Todo el resto es secundario, ¡totalmente secundario!”.

## La lección de *management* de la Madre Teresa

Luego de este encuentro con la Madre Teresa, en 1983, el papel con membrete y los diferentes documentos de las empresas del grupo Ouimet llevan el siguiente lema: «*Pray to manage with God – Prier pour gérer avec Dieu*» (“Orar para dirigir con Dios”). Una afirmación clara que no deja de asombrar, incluso a veces, de escandalizar, en el contexto cultural contemporáneo, cada día más influenciado por el laicismo y el relativismo. A pesar de esto, el lema se mantiene para preservar de las tentaciones de facilidad y desaliento. Con este tipo de afirmación no se puede ignorar la

principal orientación que J.-Robert Ouimet ha dado a sus empresas. Pero esto es sólo la punta del iceberg. No es más que la muestra de un proyecto de empresa simplemente original y único proveniente de la historia de la empresa fundada por su padre, J.-René Ouimet, y de su opción fundamental de vida: la de ser, a la vez, jefe de empresa competente y cristiano auténtico. De manera total, profunda, sin reserva incluso con todos los límites propios de la condición inevitable de hombre pecador. Esta búsqueda de autenticidad y de unicidad, propias del carácter de J.-Robert Ouimet, lo llevan a hacer caso omiso de las fronteras que el espíritu del mundo quisiera inculcar en la vida de los dirigentes, al punto de hacerlos adoptar comportamientos que se asemejan a lo esquizofrénico. Hoy en día, nos encontramos inundados de ejemplos de los responsables económicos o políticos que no logran realizar la unidad en sus vidas y se justifican invocando, a saciedad, la distinción, engañadora pero muy cómoda, que hace Max Weber entre ética de convicción y ética de responsabilidad: personalmente, adhiero, en general, a los valores en que creo, ética de convicción, pero, debido al pragmatismo debido a mis responsabilidades, tengo que adoptar en la práctica, otros valores, incluso si se oponen a los primeros, es decir, la ética de la responsabilidad. ¡Esto es lo que se llama una elegante justificación que permite toda clase de cobardías! J.-Robert Ouimet no pertenece a esta especie.

No duda en atravesar la mitad del planeta para hacer una pregunta fundamental y existencial a la persona que se encuentra, sin lugar a dudas, en el camino de la verdad por el amor que entrega a los pobres, que no ve por qué no le preguntaría, a esta misma fundadora de una orden religiosa, sobre la definición que ella hace de un buen manager cristiano. La respuesta de la Madre Teresa se encuentra en una carta que se conserva preciosamente en el pequeño museo de la empresa. Esta carta es de una simplicidad perfecta y límpida y, al mismo tiempo, de una gran exigencia: *“A good manager you will be, if you let Him use you, without consulting*

*you!*”. “¡Usted será un buen administrador, si deja al Señor utilizarlo sin consultarle!”. Estos términos tan radicales suscitaron la adhesión, una vez más, de Robert Ouimet:

“Hoy puedo confirmar que, cerca de un cuarto de siglo más tarde, es exactamente lo que llamo vivir con los Tres: el Padre, el Hijo y el Espíritu. ¡Tienen carta blanca! Verdaderamente. *Without consulting me...* Quiero vivir todo con Ellos, sin esperar que me consulten para nada. Es la gran lección que la Madre Teresa me entregó sobre *management* cristiano”.

## La “marca” de la Madre Teresa

Es asombroso constatar la influencia importante de la Madre de los pobres de Calcuta, no sólo en la persona de J.-Robert Ouimet, sino en toda la vida de la empresa a su cargo. Algunas de las dimensiones fundamentales del proyecto de la empresa llevan la “marca” de la Madre Teresa, en especial la “clave de bóveda” y varias otras herramientas de *management* humano como los testimonios, la sala de oración, los momentos de silencio interior durante las reuniones, los grupos mensuales de apoyo.

“En la vida del frágil humano que soy, el impacto mayor de la Madre Teresa fue el aumento considerable de mi necesidad visceral de tranquilidad y silencio interior. Con la experiencia, hoy sé que es la única herramienta de *management* que puedo utilizar para que el Señor venga a mí. Es la fuerza, el carácter irremplazable, la primacía del silencio interior, ese silencio que lleva a la oración, como dice la Madre Teresa. ¡Y no al revés! No es la oración que lleva al silencio interior, es el silencio interior que lleva a la oración. Cualquier vida espiritual, por poco que lo comprenda, comienza con el silencio, la tranquilidad, la serenidad. Dios es amigo del silencio y el silencio lleva a la oración. La oración lleva a la Fe, la Fe

lleva al Amor, a la compasión, a la entrega, el Amor lleva a la Paz. Y la Paz lleva al silencio... Fue con la Madre Teresa, en su convento de Calcuta, donde realmente descubrí eso y fue lo que conservé de ella: el poder, el carácter ineludible del silencio y de la oración en la vida de un ser humano”.

Y esto se manifiesta muy concretamente. Cuando J.-Robert Ouimet da una conferencia, la audiencia se muestra sorprendida al ver que comienza con un tiempo prolongado de silencio. Hay que reconocerlo, esta práctica, que parece a primera vista desconcertante, provoca una calidad de escucha poco común en la audiencia y no se trata de un truco de comunicador. Ese silencio es un silencio indudablemente “habitado”. Si usted tiene una cita con J.-Robert Ouimet, sucederá lo mismo, es decir, lo invitará previamente a un momento de recogimiento y de silencio. Y, hay que reconocerlo, las palabras intercambiadas posteriormente tienen un sentido más profundo y particular como si se hubiera convidado a otro al encuentro, incluso, como si lo presidiera y estuviera realmente presente...

## 2. Los dones recibidos

Se puede definir y comprender lo que es una persona, en primer lugar por lo que ha recibido: “¿Qué tienes que no hayas recibido?”, preguntaba Pablo ya en su primera epístola a los Corintios... J.-Robert Ouimet tiene una clara conciencia de lo que ha recibido, de que ha recibido mucho y, por esto, que debe mucho. Es heredero material pero también, y, quien sabe sobre todo, heredero en los planos moral, intelectual y espiritual de todo lo que recibió de sus padres, de algunos de sus educadores y profesores y de sus diferentes directores espirituales. Para comprender al hombre, se necesita primero recordar las diferentes facetas de esta herencia.

### La única manera de dirigir

Para comprender la personalidad de J.-Robert Ouimet, hay que verla bajo la perspectiva de lo que él sabe y dice haber recibido de su padre, J.-René, y de su madre, Thérèse.

J.-Robert Ouimet es un heredero. Él le compró a su padre la empresa, el año mismo de su matrimonio en 1965, pero no fue él quien la fundó. Probablemente esto es lo que explica, en parte, la molestia que, según él, siente frente a su bienestar material. En realidad, esta riqueza no fue él que la creó, sino que la heredó. Esta riqueza no se debe, en nada, a su mérito personal, sino más bien al coraje, a la determinación y a la tenacidad de su padre, a los riesgos que tomó creando la empresa que lleva su nombre. Como heredero le parece que tiene una posición privilegiada por lo que ha desarrollado una gran conciencia que lo hace sentirse en deuda y le ha impedido comportarse como un explotador.

Luego de un corto período en estudios comerciales, su padre J.-René Ouimet, comenzó su carrera como contador en una empresa de comercio de quesos. Después de cinco años de trabajo en la empresa, Ouimet propone a sus dirigentes la posibilidad de subcontratarles la distribución de sus productos. A partir de ahí, en 1933, nace la sociedad J.-René Ouimet Ltée. Trabajador empeñoso, equilibrado en sus decisiones, dotado de una gran autoridad natural, exigente, disciplinado y perfeccionista y, al mismo tiempo, con un gran calor humano y verdaderas capacidades de comunicador, con el ejemplo transmitirá a su hijo la preocupación por la primacía de la dignidad de la persona humana, del trabajo bien hecho y de la búsqueda de la excelencia.

“De mi padre tuve el privilegio de recibir gratuitamente, tres valores fundamentales: la valentía, la determinación y la sabiduría. Esos tres valores vienen a completar los otros tres que tuve también el privilegio de recibir de mi madre: la fe, la esperanza y la dulzura. ¡Aunque por la dulzura, tengo aún para un tiempo! He tenido siempre la impresión que estos seis importantes valores recibidos de mis padres, no con discursos pero en sus actos cotidianos, me daban una gran responsabilidad ya que se asemejan mucho a los de Jesucristo...”.

De su madre, recordará, sobre todo, el sentido de la oración y la preferencia por el silencio.

“Mamá, de lo que me recuerdo, era una mujer de oración con una gran vida interior de la que no hablaba nunca. Para mí, ella irradiaba la presencia de Dios, la presencia de Cristo. Para ilustrar lo que digo, una anécdota: en los años 50, durante una gran tempestad de nieve que había dejado todas las calles bloqueadas, recuerdo haberla visto ponerse sus esquís para ir a misa. A pesar de no ser domingo, sino un día de semana. Le pregunté si podía ir con ella. Me dijo que sí.

Me puse mis esquiés y, juntos partimos en plena tempestad hacia Saint-Germain de Outremont. ¡Evidentemente, éramos las únicas dos personas en la iglesia con el sacerdote! Posteriormente, este gesto fue para mí, un testimonio importante de su necesidad de recibir al Señor, un testimonio silencioso. La fuerza mayor en los seres humanos no son sus palabras, sino sus gestos. No hay ninguna duda que, en mi vida, esta necesidad constante de silencio, de oración y el amor a la Eucaristía fueron sembrados por mi madre. ¡Qué privilegio!”.

J.-Robert Ouimet recuerda la costumbre de sus padres de participar juntos a la Eucaristía durante la semana, además de la misa dominical en especial los diez últimos años antes de la muerte de su madre. Recuerda también que ellos acudían regularmente al sacramento de la Reconciliación. Su madre conservaba la tradición, traída por los primeros bretones que llegaron hace cuatro siglos a Quebec y Montreal, de bendecir a cada uno de sus cuatro hijos todas las noches, trazando una señal de la cruz sobre la frente. Un gesto silencioso pero que su recuerdo y su alcance quedaron grabados en su memoria.

En definitiva, J.-Robert Ouimet, como jefe de empresa, lo que más debe a sus padres es la enseñanza que recibió cotidianamente a través de sus actos. El ejemplo es la mejor y la única manera de dirigir personas.

## **Los principios básicos de la cultura de empresa**

Fundador, creador, empresario con todo lo que implica de visión, ambición en el sentido más noble del término, la figura del padre de J.-Robert Ouimet le dejará una marca indeleble. Un hombre que no duda en tomar riesgos cuando funda su empresa de comercio en los años treinta, en plena crisis económica, al pedir prestado 2,000 dólares. Pero también alguien profundamente

humano, respetuoso de los otros, bueno, generoso y franco.

“Entre él y las personas que trabajaban con él existía un contacto humano auténtico. ¡Y eso me marcó por la vida! Lo que recuerdo de ese auténtico contacto humano era cuando las personas sabían muy bien que cuando J.-René les decía: ‘Tengo una gran estima por ti’, no se preguntaban qué quería decir, comprendían que simplemente quería decir: ‘Tengo una gran estima por ti’. Y también sabían que cuando J.-René les decía: ‘Trabajas muy mal. Hace varias veces que te lo digo y las cosas pueden complicarse si esto continúa...’, no estaba jugando con las palabras...”.

Sobre esta base se fue construyendo, poco a poco, una cultura de empresa hecha de calor humano, de franqueza, de rectitud, de honestidad y de sentido del trabajo bien hecho sobre la que J.-Robert se apoyará para desarrollar su proyecto de empresa innovador y audaz.

“En la cultura de la organización que fundó mi padre había un hilo conductor y ése era el verdadero fundamento de lo que hoy vivimos en la empresa. Era una cultura en que la dignidad humana era primordial. No se utilizaban estos términos, demasiado universitarios, pero se decía: ‘¡los seres humanos son importantes! Importantes pero no para la productividad, sino porque cada persona es importante y valiosa.’ Una vez que la constatación está hecha y afirmada, se pasaba naturalmente a la productividad. Se podía percibir una cultura de empresa con una preocupación por la justicia y la equidad. No era para protegerse de la ley y decir: ‘hay que ser honrados porque si no lo somos nos van a llevar ante la justicia...’. Durante los años en que trabajé en la empresa, en la época de mi padre, no había un código de ética pero lo que yo percibía es que había una ética. ¡Era algo verdaderamente natural y que venía naturalmente de su fundador!”.

## El milagro de la confianza

J.-René Ouimet demuestra una gran comprensión con su hijo, estimulándolo a seguir estudios en ciencias económicas y *management* de alto nivel que él mismo no había podido cursar. Aunque podría haber desconfiado de una cierta tendencia de su hijo a intelectualizar las cosas e incluso sentir ciertos celos, le entrega una confianza total.

“Lo que siempre sentí de mi padre, aún cuando no me lo expresara con frecuencia verbalmente, es: ¡tengo confianza en ti! No había ninguna duda sobre ello. Incluso en los años más oscuros.”

Su padre le da muestras de esta confianza, particularmente en el curso de los dos años que el joven J.-Robert pasa en la empresa después de sus estudios en HEC.

“En esos años, yo trabajaba sobre todo en las ventas y en el *marketing*. Era algo enormemente interesante ya que se trataba de un verdadero aprendizaje de la técnica de comercialización de productos alimenticios. Durante ese tiempo, cometí cantidad de errores. Mi padre nunca me reprochó estos errores o me dijo algo sobre lo que sería bueno que aprendiera. Al contrario, con mucha sabiduría me dejó realizar mi propia experiencia”.

Luego de dos años de trabajo en la empresa, J.-Robert habla con su padre acerca de su deseo de completar los estudios comerciales y de gestión siguiendo un programa universitario en ciencias sociales y políticas. De esta forma podría comprender mejor la dimensión humana de la gestión de empresa. Su padre no lo desalienta, al contrario, lo estimula incluso cuando J.-Robert le comunica su intención de cursar este programa en la Universidad de Friburgo, en Suiza.

“¡Se mostró bastante sorprendido! Comenzaba a darse cuenta de que mi proyecto no era aquí cerca y que, entonces, partiría por un buen tiempo. Tiempo después, me dijo que había tenido realmente miedo que no retornara a los negocios y que llegara a ser profesor o sacerdote pero confió en mí. Luego, me dio una tarjeta de crédito, dinero y ¡me compré un pequeño coche descapotable! Partí y trabajé duro. No tengo ningún mérito ¡Me encantó!”.

¡Aunque J.-Robert Ouimet haya hecho brillantes estudios, no se puede decir que hayan comenzado bien! Alumno difícil, indisciplinado, resultados insuficientes, boletines escolares desastrosos, expulsado de varias escuelas e institutos superiores, impotencia de los psicólogos para encontrar una solución a este “caso”...

“De lo que me acuerdo es de la paciencia de mis padres. No me recuerdo que mi padre hubiera dicho: ‘Oye Robert, ven aquí, tenemos que hablar y esto es muy serio. Esto no funciona y debe terminar’. En ese tiempo, yo no tenía ninguna aspiración. Me buscaba. Me daba cuenta de que no funcionaba aunque los psicólogos trataran de comprenderme. Me daba cuenta de que mi madre y mi padre estaban nerviosos. Veía que, una tras otra, de mis boletas escolares eran desastrosas. Y las prohibiciones de salida, por malas notas e indisciplina, casi todos los sábados y, a veces, los domingos... Yo no reaccionaba ni me enmendaba. Me buscaba y no me encontraba. No tenía un ideal. Eso era lo que me faltaba: No sabía cuál era la razón de mi existencia, no sabía por qué debía trabajar. ¡En suma, era un rebelde!”.

Esta situación se prolongará hasta los 16 años, cuando entró a la Academia Querbes de los Clérigos de St-Viateur, en Outremont. Allí tiene la oportunidad de encontrarse con un verdadero educador, con un apellido original, el Hermano Dieumegarde,

profesor titular de los dos últimos cursos de la enseñanza secundaria en la Academia. Por fin, un profesor que lo comprendía y le tenía confianza:

“Fue él que me hizo reaccionar: sentía que estaba dotado de un amor y una acogida auténticos. Sentía que me estimaba y que tenía confianza en mí. Me decía: ‘Robert, usted es capaz de hacer algo, ¡es realmente capaz!’ . Era un jefe. ¡Tenía una mano de hierro pero con amor! Se dio cuenta de que yo quería trabajar en administración de empresas y estudiar en HEC, entonces me dijo: ‘¡Usted es capaz de hacerlo!’ . Me dedicó mucho tiempo. Me hacía buenas preguntas y me incentivaba a encontrar las buenas respuestas. Era un guía. Cuando cursaba el undécimo año, me dijo: ‘Usted puede terminar el primero de la clase este año.’ No podía creer que alguien fuera tan loco para decirme eso pero me acuerdo que, ese año, empecé a hacer regularmente mis deberes, a entregarlos a tiempo, a escuchar a los profesores, a tomar notas, a no tener más castigos... ¡Una transformación en 180°, increíble! Comencé a tener confianza en mí. Descubrí que era inteligente y en el duodécimo año, ¡me gradué y fui el segundo de mi clase! En verdad, fue el Hermano Dieumegarde que me ayudó encaminándome por esta larga ruta que me trae hasta hoy. Ahora, le rezo todos los días, Dieumegarde...”.

La confianza es un milagro cuando se entrega sin condiciones y con amor. De esta manera, una persona se puede revelar a sí misma y tomar un camino que responda a su vocación.

### **La Iglesia, “experta” en humanidad**

Durante sus estudios en HEC, Hautes Études Commerciales (Altos Estudios Comerciales), de Montreal y en la Universidad Columbia Business School, recordará, en particular, la enseñanza

de algunos profesores que le dejaron una huella indeleble.

En primer lugar, Roger Charbonneau, jefe de empresa, profesor de management y, asimismo, decano de HEC. Fue uno de los primeros quebequenses diplomado de Harvard y para Ouimet representaba el jefe de empresa que él quería ser. Charbonneau, que da muestras de una gran vida interior, lo convence de la posibilidad de administrar eficazmente y, al mismo tiempo, de procurar la realización de los trabajadores. Roger Charbonneau hará parte del consejo de administración de Ouimet durante diez años y apoyará a J.-Robert Ouimet en su proyecto de tesis de doctorado.

“Roger Charbonneau era capaz de convencernos sobre las posibilidades de administrar una organización de manera cada vez más eficaz en el plano de la productividad y, al mismo tiempo, procurar la realización de las personas. Y, todo esto, provenía de su persona. Con su apretón de manos, su autenticidad, su sonrisa, su humanidad comunicaba a sus estudiantes esta posibilidad extraordinaria de ser buenas personas para con los otros y, al mismo tiempo, les ayudaba a ser más eficaces, yendo hasta darles algunas patadas en el trasero si era necesario para estimularlos y forzarlos a sobrepasarse. Era también un hombre de oración y religioso”.

Luego Marcel Clément, francés, profesor de doctrina social católica, gran amigo de Marthe Robin, la pequeña estigmatizada de Chateauneuf de Galaure, en la Drôme francesa, fundadora de la obra de los Foyers de Charité (Hogares de Caridad). Después de su período canadiense, en el que trabará amistad con Charles De Koninck y Monseñor Dionne, grandes filósofos tomistas de la Universidad Laval, Marcel Clément volverá a Francia, a comienzos de los años sesenta, para dirigir el bimensual católico L'Homme Nouveau, dándose a conocer como uno de los mejores especialistas de la doctrina social de la Iglesia. Cuando su hermano André funda la Faculté Libre de Philosophie Comparée

(Facultad Libre de Filosofía Comparada), Marcel llegará a ser el titular de la cátedra de filosofía moral y política.

“De los cursos que tomé en HEC, ¡el único en que tuve “A” fue ése! El Señor vino a mí por intermedio de Marcel Clément. De una gran inteligencia, filósofo, economista, teólogo, escritor, profesor de management, gran testigo de la fe católica, Clément me infundió la certeza que se podía vivir cotidianamente la doctrina social católica en la administración de la organización que progresivamente iba a dirigir, luego de mi padre y con la sugerencia de este último. En este curso, centrado en la prioridad de la dignidad humana como fundamento de la doctrina social, descubrí la necesidad de ser auténtico en las comunicaciones humanas y la prioridad de la oración en la vida de las personas para que éstas se espiritualicen y no se deshumanicen. En el curso de Marcel Clément descubrí también que se podía actuar como un gerente eficaz y, al mismo tiempo, vivir la gestión a la manera de Jesucristo. En cierta forma, este curso era una suerte de preparación a largo plazo para recibir lo que, en abril de 1983, la Madre Teresa me diría en persona, respondiendo a mi pregunta para saber si debía darlo todo”.

Los profesores de la Universidad de Friburgo, Buchi y Swartzfischer, lo impresionaron enormemente por su preocupación de integrar en el cotidiano de la administración, los principios de la doctrina social de la Iglesia. También fue el caso de Charles Summer, gran profesor de management de la Universidad Columbia Business School, que, según J.-Robert Ouimet, lo preparó, especialmente, para llegar a ser el gerente y el accionista que ha sido.

El enfoque que estos profesores daban a su enseñanza, le permite entrever la posibilidad de ganar dinero, de ofrecer un buen servicio a los consumidores y, al mismo tiempo, de dar un sentido a la vida del hombre en el trabajo. En resumen, era posible bus-

car, al mismo tiempo y de manera coherente, dos ideales: el del empresario que debe procurar el desarrollo de su empresa, realizando beneficios justos y necesarios, y el de cristiano que debe amar y servir al personal de su empresa y a sus consumidores, que son sus hermanos y hermanas. Estos eminentes profesores supieron enseñarle que en la doctrina social de la Iglesia hay que buscar la manera de unir esos dos ideales. ¿Por qué? Porque con esta enseñanza la Iglesia está comprobando que es depositaria de una verdad integral y total sobre el hombre. Que es, según las hermosas palabras de Pablo VI ante la Asamblea de Naciones Unidas en 1965, “experta en humanidad”. Esto refleja su capacidad para proponer principios de organización social y económica al servicio de la realización del hombre en su integralidad, y definitivamente, de cualquier hombre.

## **La conquista de un corazón de carne**

J.-Robert Ouimet reconoce que siempre ha necesitado el apoyo y consejo de acompañantes espirituales. A partir de los 17 años, comienza a buscar un sacerdote que pueda orientarlo en su objetivo de tener una vida cristiana más auténtica.

“Desde pequeño, siempre necesité un acompañamiento espiritual. De mi parte, no era forzado. Quería encontrar a alguien que me entregara sabiduría. Cuando se busca, se encuentra ;pero ha sido tan largo! En estos 55 años de acompañamiento espiritual, tuve encuentros regulares con cuatro sacerdotes que trataron de acompañarme y guiarme a través de esos años. La mayor parte del tiempo, esos encuentros eran agotadores ya que sentía que no avanzaba. A pesar de eso, nunca me desalenté. Por otro lado, esta incapacidad de realizar progresos, salvo muy lentamente y con los años, me ayudó a purificar mi orgullo de jefe que se cree capaz de realizar muchas cosas y, me permitió comprender que tenía una profunda necesidad del Señor”.

En 1953, como responsable de su clase, organiza un retiro durante la Pascua para sus compañeros de HEC, en la abadía benedictina de Saint Benoît du Lac. En esa ocasión, tiene la oportunidad de conocer a Dom Vidal, un sacerdote capaz de ayudarlo, según su expresión, a “transformar su corazón de piedra en corazón de carne” ¡La experiencia durará treinta años, a razón de un fin de semana cada dos meses, como promedio! En 55 años tendrá otros tres acompañantes espirituales más, a los que encontrará, al menos, una vez al mes. Un método simple:

“Para el acompañamiento espiritual: voy a ver un sacerdote y le hablo de todo lo que va bien en mi vida y todo lo que no, no solamente en el plano humano, sino particularmente en lo moral y espiritual. Converso con él, le hago preguntas. Él hace sugerencias. Discutimos y elaboramos un plan de acción. Nos volvemos a ver en quince días, un mes o dos meses más tarde y hacemos una evaluación del plan de acción”.

Según sus propias palabras, fue una experiencia exigente:

“¡No es tan fácil dejarse acompañar espiritualmente, así, de manera regular! Por una razón muy simple: lo que entra verdaderamente en juego es la libertad. Cuando vemos a alguien regularmente, que se encuentra bajo secreto de confesión, y con quien nos comprometemos a revelar todo, a intervalos regulares y cercanos, es terriblemente exigente y humillante pero purificador para el orgullo. Si vemos a la persona, una vez al año, no hay problema ya que un año más tarde, no se acuerda casi de nada. Pero, cuando la vemos todos los meses o cada dos meses durante dos, tres, cuatro, cinco horas, hay muchas cosas que aún están frescas en la memoria... En mi vida hay muchas cosas que he tratado de hacer para ser mejor, a nivel público como privado, en el plano de la fe, de la caridad, de los valores personales, sin

lograrlo nunca: el orgullo, la avaricia, la impureza, la envidia, la gula, la cólera, la pereza... Como dice san Pablo en su epístola, cada ser humano tiene una espina clavada en su carne. ¡Yo no he tenido solamente una, sino varias y algunas todavía hoy! Entonces cuando tocamos nuevamente el tema con el acompañador espiritual, es muy duro. Cuando reconocemos que, nuevamente, hemos caído, que no lo hemos hecho bien, ¡qué humillación! Pero esta humillación proporciona frutos extraordinarios. Cuando hace cientos de veces que repetimos ‘no lo he hecho bien’, reconocemos que no somos capaces de salvarnos solos”.

Ya en el secreto del sacramento de la Reconciliación puede ser humillante y difícil admitir sus debilidades a un sacerdote, y aunque aceptemos la necesidad real de esta acción respecto de nosotros mismos y a Dios, el acompañamiento espiritual nos obliga a acceder a otro nivel de exigencia, particularmente purificador para el orgullo. Los frutos están, evidentemente, a la altura de las exigencias.

“Pasaron 55 años antes de que descubriera mi incapacidad de hacerlo sin Jesucristo y que, como me lo hizo entender mi segundo padre espiritual, el Padre Marc Roy, no podría salvarme ‘a fuerza de mis puños’. Tenía que vivirlo. Eso lavaba mi orgullo ¡pero cada vez volvía a crecer! Con esto me di cuenta de que solamente con Él sería capaz. Es muy, muy difícil vivir más de cincuenta años de dirección espiritual. Pero, como todas las cosas de la vida, las que toman más tiempo para desarrollarse, para construirse, para llegar a la plenitud, son las más bellas y duraderas. ¡Más es difícil, más es hermoso!”.

Hoy, con más de setenta años, J.-Robert Ouimet, todavía encuentra periódicamente, cada dos o tres semanas, a monseñor André Gazaille, obispo auxiliar de Montreal, su cuarto acom-

pañador espiritual y, en cada una de esas oportunidades, recibe el sacramento de la Reconciliación. Es la manera que tiene de adquirir, progresivamente, un corazón que sea “cada vez más de carne y menos de piedra”, según su expresión.

### **3. Una vocación: jefe de empresa, esposo, padre de familia**

Toda la vida de J.-Robert Ouimet ha sido un intento por responder, lo más fielmente posible, a un llamado que nunca puso en duda. Este llamado lo recibió en el fondo de su corazón, en ese santuario misterioso en que Dios habla al hombre con una palabra, a la vez, apremiante y discreta. Un llamado, es decir, una vocación en el sentido primero y amplio del término pero una vocación en el mundo, como laico, esposo, padre de familia y jefe de empresa.

Hablar de una vocación como de un llamado por el que se siente, interiormente, una necesidad de realizar una misión, en una situación de vida que no es sacerdotal ni religiosa, algunos lo consideran aún como un abuso de lenguaje. O bien, si se admite que pueden haber vocaciones, siendo laico, es sólo por analogía con la vocación religiosa, considerada como la única que merece ampliamente llamarse vocación. Una vocación en el mundo se considera entonces como una vocación de segundo orden. Las únicas vocaciones que se excluyen de esta clasificación, son las políticas o las artísticas, características de personas con aptitudes y talentos evidentes y excepcionales. Es probablemente la razón por la cual se asigna rápidamente una vocación religiosa a la persona que piense, mínimamente, ser llamada a cumplir una misión y que muestre una gran necesidad de vida espiritual y religiosa... Pareciera que fue lo que sucedió en el caso de J.-Robert Ouimet.

## Un muchacho que muchos habrían visto como un sacerdote, monje o profesor

“Muchas personas, entre ellas, mis padres, pensaban que yo sería sacerdote. Mi abuela Drouin, la madre de mi madre, me decía que estaba destinado al sacerdocio y ¡que ella oraba mucho para que eso se cumpliera! Y, yo, estaba seguro que no era ése mi llamado, sino que mi llamado era llegar a ser padre... ¡padre de familia!”.

Muchos de sus amigos lo veían asimismo, entrar en las órdenes. ¡Y con razón! Cuando era estudiante en HEC de Montreal, ya tenía la costumbre, bastante especial, de retirarse cada dos meses y pasar un fin de semana en un monasterio contemplativo en vez de salir entre jóvenes, algo común en esta edad. Muy temprano, la vida contemplativa de los benedictinos lo atrajo profundamente, en especial la de la abadía de Saint-Benoît du Lac, en los alrededores del lago Memphrémagog, abadía hija de la gran abadía francesa de Saint-Wandrille.

“Tenía diez años cuando comencé a ir regularmente a Saint-Benoît-du-Lac. Uno de mis tíos era dueño de una casa a orillas del lago y, cuando iba a visitarlo, me llevaba a las ceremonias religiosas o a la misa. Y, a los diecinueve años, en 1953, comencé a ir constantemente durante más de treinta años, al menos cada dos meses, por un fin de semana. Desde niño, la vista de esos hombres con un aspecto recogido y alegre que se reflejaba en sus hermosos rostros y que cantaban tan bien, me intrigaba y atraía, al mismo tiempo. Esto fue lo que contribuyó a desarrollar en mí, de a poco, al ritmo de Dios, esta necesidad apremiante que siento más cada día: la tranquilidad y el silencio interior que conducen a la oración”.

Las visitas al monasterio le sirven para meditar sobre el lema benedictino “Ora et labora” y para estudiar más a fondo la regla de san Benito, que los huéspedes de la abadía tienen a su disposición en cada pieza. A menudo, esto forma parte de los intercambios espirituales que sostiene con Dom Vidal, su primer padre espiritual, monje y padre hospedero de la abadía.

“Orar y trabajar, trabajar y orar... Cuando empecé a tomar conciencia de que iba a heredar de mi padre como jefe de empresa, la pregunta se hizo cada vez más urgente. ‘¿De qué manera podría dirigir todo sin que se produzca una ruptura entre la vida espiritual y el trabajo?’. De hecho, poco a poco, fui descubriendo que el trabajo podía y debía transformarse en una oración silenciosa: ‘*Ora et labora!*’”.

Sin embargo, cuando le preguntan si alguna vez pensó en una vocación benedictina, la respuesta es clara:

“¡Nunca! Eso no estaba en mis planes. Cuando, a la edad de 15, 20, 25 años acudía regularmente a la abadía de Saint-Benoît-du-Lac, era evidente que al cabo de un fin de semana o de tres días, sentía la necesidad urgente de partir!”.

Hablar de vocación, en el caso de J.-Robert Ouimet, es hablar de una vida de hombre de acción, preocupado por la necesidad de vida interior y de contemplación. Una paradoja singular pero que es propia de una personalidad fuera de lo común.

Otros tantos lo habrían visto elegir la carrera de profesor, comenzando por su padre que percibía en su hijo un entusiasmo por los estudios.

“Cuando terminé HEC, trabajé dos años con mi padre en la fábrica, no en la producción, sino en la administración. Fue una época formidable. Enviaba informes a mi padre.

Hablábamos. Siempre me daba carta blanca, entregándome una confianza grande y total. Al final de esos dos años, fui a verlo y le dije '¡Pienso seriamente en volver a mis estudios!'. No se sorprendió. Fui entonces a Friburgo y viví momentos apasionantes. Trabajé duro haciendo escasos viajes a Canadá en verano. Durante todo este período, viviendo en Suiza, ¡ni una sola vez fui a esquiar! Antes de volver, con mi licenciatura en ciencias políticas y sociales terminada y obtenida y una mención 'Magna cum laude', le dije a mi padre: 'Quiero hablarte de algo muy importante'. Me contesta enviándome un mensaje a Suiza: 'Ven. Iremos a pescar juntos al norte...'. ¡Detesto la pesca! Pero fuimos y, en la tarde, en el campo de pesca, le dije: 'Durante los dos años que trabajé contigo, encontré tantos desafíos para los que no tengo ninguna respuesta. Necesito encontrar algunas de esas respuestas. Vengo de Nueva York y me aceptaron en la universidad de Columbia para seguir un MBA. También me aceptaron en Harvard pero prefiero Columbia ya que está en Nueva York y es ahí donde está el mundo de los negocios y de las grandes empresas. Si estás de acuerdo en esperarme otros 18 meses más, podría comenzar en septiembre'. Estábamos a fines de julio. Me miró, se puso a llorar y me dijo: 'Hijo mío, lloro porque tenía la convicción de que terminarías siendo profesor o sacerdote. Pero, si quieres seguir tu MBA, quiere decir que verdaderamente deseas ser parte de la empresa'. A lo que respondí: 'Papá, nunca pensé hacer otra cosa que trabajar en la empresa. Nunca me sentí llamado para el sacerdocio. Probablemente seré llamado a ser padre de familia ¡pero nunca padre de parroquia! Y sería un privilegio para mí volver a la empresa después de Columbia, seguramente un poco más equipado de lo que estoy ahora.' Todavía llorando me dijo: '¡Me siento tan feliz! ¡Por supuesto que puedes ir!'. Debido a esto, los 18 meses de estudio fueron extraordinarios. Iba a buscar respuestas a cuestiones concretas, a problemas que me había enfrentado en la administración de la organización

¡para las cuales no tenía respuestas o solución!”.

Vocación de hombre de empresa ligada a una gran voluntad de dar soluciones nuevas a la situación del hombre en la empresa y al sentido del trabajo humano. Una vocación de hombre de acción que no deja de lado, sin embargo, la reflexión pero que alimenta la acción con la reflexión.

### **“Nací para ser jefe”**

Pero también vocación de jefe, descubierta y confirmada ya al comienzo de los primeros años de estudio en HEC de Montreal. Tenía recién diecinueve años cuando, para la Semana Santa de 1953, toma la audaz iniciativa de proponer a sus camaradas de hacer un retiro en la abadía de Saint-Benoît-du-Lac. Sin esperar-lo, una decena de personas acuden a su llamado. El joven J.-Robert organiza todo, hasta el último de los detalles pero... olvida informar sobre la llegada del grupo a la hospedería de la abadía. No importa. Rompe un vidrio en la casa de su tío, cercana a la abadía, ¡e invita amablemente a sus amigos! Al día siguiente, Viernes Santo, convence a todos sus camaradas de ir a la ceremonia del Viernes Santo y, juntos sin presiones de ningún lado, deciden confesarse con Dom Vidal. Por su parte, conversa con Dom Vidal sobre la posibilidad de tener encuentros regularmente. Dom Vidal llega entonces a ser su primer padre espiritual. Una historia que durará treinta años...

“El retiro realizado en Saint-Benoît-du-Lac, fue la primera ocasión en mi vida que logré reunir a un grupo de personas para realizar un proyecto. Y me di cuenta de que este proyecto les convencía y que no tenían ninguna dificultad en que lo dirigiera. Y, por encima de todo, me gustaba ya que, seguramente, nací para ser jefe ...Todo esto significó el comienzo de un proceso de desarrollo en el ejercicio de sus responsabilidades como dirigente”.

## Una vocación temprana para el matrimonio

J.-Robert Ouimet nunca dudó de su llamado al matrimonio y a fundar una familia. Este llamado no viene de unas “ganas” del matrimonio, sino de la certeza espiritual que este era su destino.

“De la edad de diez o doce años, supe que estaba llamado para el matrimonio y que debía prepararme seriamente a fundar una familia. Recuerdo muy bien que, a partir de entonces, comencé a recitar cada tarde un Ave María, uno solo, no cuarenta, pero constantemente, todos los días, pidiendo a la Virgen que me protegiera, me guiara y, cuando fuera el momento, poder identificar y elegir la que Ella me había destinado para fundar una familia. Y, fue lo que sucedió cerca de veinte años más tarde, cuando yo tenía treinta”.

Al decir esto, no se trataba de una simple declaración de buenas intenciones de niño. La certeza de su llamado a casarse y fundar una familia, se demuestra concretamente cuando escoge sus relaciones femeninas según criterios bien estrictos y, en función, de sus obligaciones como futuro jefe de empresa. Función que también se siente llamado a ejercer. Frente al desafío de estos “grandes asuntos”, fija los criterios para determinar las candidatas “potenciales”. La elegida deberá evidentemente demostrar las cualidades necesarias de una mujer de jefe de empresa ...

“Cada vez que comenzaba a frecuentar a una joven, me preguntaba, a la segunda o tercera salida: ‘¿Es la mujer que necesito?’. ¡Es como si hubiera estado ‘al atisbo’! Y, si la respuesta no era clara, si me daba cuenta de tal o cual inconveniente importante: no, ella no tiene la fuerza espiritual que necesito, no, no es suficientemente maternal, no, es muy cerebral, no, tiene un ego demasiado desarrollado, no, siento que es muy orgullosa o muy frívola, no, veo que le gustan

mucho las comodidades materiales... Cuando esto ocurre, termina las relaciones con esa persona, primeramente para no perder tiempo pero, más importante aún, para ser honesto y franco con ella. Y, sin duda, es gracias, por una parte, a los Avemarías cotidianos y, por otro lado, gracias a mis esfuerzos rigurosos de honestidad en la 'gestión' de mis relaciones femeninas que nunca me acosté con una mujer antes de casarme ...”.

### **“¡Era la mujer que necesitaba!”**

¡Cómo, entonces, no casarse con una hija de jefe de empresa! Fue lo que hizo en 1965, con Myriam Maes. Myriam nació en 1935 en Tielt, Bélgica, pequeña ciudad situada a treinta kilómetros al suroeste de Brujas. Hija de un padre empresario de la industria textil, él mismo, hijo de industrial, y de una madre, también hija de industrial. En su infancia, vive en el castillo familiar en Tielt y recibe, de sus padres, una educación profundamente cristiana que continúa en Bruselas en la Institution de la Vierge Fidèle, escuela católica renombrada de niñas de medios burgueses y aristocráticos belgas. Muy temprano, su padre la asocia a sus negocios, confiándole algunas misiones que le ayudan a comprender el mundo de la empresa, descubrir el mundo de los negocios y la complejidad de las organizaciones.

Es natural entonces que se encuentre especialmente preparada para ingresar en la facultad de *management* de la Universidad de Lovaina y preparar su licenciatura en comercio y administración. Luego de esto, empieza a trabajar para un ministro belga al interior del Mercado Común, lo que será más tarde, la Comunidad Europea.

La primera vez que se encontraron fue en 1962, en Santiago de Chile, en el congreso de UNIAPAC. El padre de Myriam debía intervenir en ese congreso internacional de jefes de empresa

católica pero se enfermó y no pudo asistir. Su hija tuvo entonces que representarlo.

“A mi llegada a Santiago, días después de los otros miembros del congreso, un capellán de la UNIAPAC que me conocía, me dijo: ‘Encontré a una joven muy correcta, Myriam Maes. Es miembro de la delegación belga. Sería muy bueno que la conociera’. Como nunca me he negado a conocer mujeres bonitas, acepto y le pido que nos presente... Después de algunos encuentros en Santiago y Buenos Aires, el momento decisivo se produjo en la etapa siguiente, en Brasil, en el viaje de vuelta Rio-Nueva York de una duración de doce horas. En el avión, no dudé en pedir a la vecina de asiento de Myriam ¡que me cediera su lugar a cambio del mío! A lo que accedió amablemente. Durante el vuelo, ¡comí todo lo que Myriam no comía y conversamos casi todo el tiempo! A la llegada a Nueva York, ya sabía que ella tenía las cualidades que buscaba como mujer, como futura madre y como esposa de jefe de empresa. Sentía, a la vez, la intuición espiritual y la convicción racional: ¡era la mujer que necesitaba! Luego, nos volvimos a ver varias veces, en nuestras familias respectivas, en Canadá y en Bélgica y, finalmente, en el otoño de 1964, Myriam vino a Saint-Benoît-du-Lac con su director espiritual, el Abad Froidure. Nuestros dos directores espirituales se hablaron. ¡Fue una puesta en escena fascinante! Cinco meses más tarde, nos poníamos de novios en Saint-Benoît-du-Lac... Algunas semanas después, justo antes de casarnos en Bélgica, compré la empresa de mi padre. Finalmente, realizamos nuestro inolvidable viaje de bodas a Tierra Santa. 1965 fue el año de los grandes acontecimientos”.

Habitualmente, se conoce poco acerca de la vida de las mujeres de jefe de empresa. ¡A menos que no sean jefe de empresa ellas mismas! Es lo mismo en el caso de las mujeres de hombres políticos, a menos que estos últimos no sean jefes de Estado.

Pensándolo bien, qué injusticia, si se evalúa lo que significa en sacrificios, renuncia, abnegación, el hecho de ser esposa de un dirigente ¡que su tarea aleja de su vida familiar más de lo razonable! Lo que significa también todo lo que, a menudo, la empresa les debe con los consejos dados, el apoyo acordado, los sacrificios consentidos. J.-Robert Ouimet tiene conciencia de todo lo que debe a su esposa y de lo que le ha exigido, muchas veces, quien sabe demasiadas veces.

“Llevamos más de cuarenta años casados y debo reconocer que durante los primeros veinte años de matrimonio combiné muy mal mi vida de jefe de empresa y mi vida de esposo y de padre de familia. Debo rendir un homenaje a mi esposa que durante esos veinte años asumió prácticamente sola la carga de la casa y de la educación de nuestros cuatro hijos que nacieron muy seguido, ¡cuatro en cinco años!, con un marido a menudo ausente o, cuando se encontraba presente, prácticamente no estaba ‘allí’, constantemente enfrascado en la dirección de sus negocios. Cuando hablo con mis hijos, les pregunto sobre esos primeros veinte años, me responden ‘estabas allí pero no estabas verdaderamente ahí.’ En el recuerdo de ellos, fue su madre que les dio lo esencial de su educación afectiva y moral. Esto me duele pero purifica mi orgullo y afirma mi convicción de que Myriam ha sido la clave de bóveda de nuestro matrimonio y de nuestra familia. Debido a ella todo ha seguido funcionando bien. Ha vivido una vida de verdadero sacrificio: dejar Europa, su familia, sus amigos, sus relaciones y su vida profesional que se anunciaba fructífera. ¡Todo esto para consagrarse a la carrera de su marido y a la educación de nuestros hijos!”.

Aunque su entrega a la dirección del hogar y a la educación de los hijos haya sido completa, Myriam estuvo también estrechamente asociada a la vida de la empresa. Como miembro del consejo de administración de la empresa durante cerca de quince

años, hace las buenas preguntas, esas que incomodan... y muestra su sólida capacidad de gestión de empresa y gestión económica. Emplea su gran talento de relacionadora para organizar recepciones memorables que están grabadas en los anales de la empresa y esto se debe, en gran parte, a su carisma social. Participa en los encuentros finales que efectúa la empresa para reclutar varios de sus dirigentes de alto nivel. En esas ocasiones, demuestra una notable intuición que, posteriormente, se verá ratificada por la experiencia. En resumen, es una esposa de jefe de empresa en todo el sentido de la palabra que, sintiéndose interesada por la buena marcha de los negocios, prefiere abstenerse de participar frecuentemente, lo que se hubiera visto como una imprudencia.

### **La grandeza del amor humano**

El éxito de la vida conyugal de J.-Robert y de Myriam se debe a esta exigencia mutua: el respeto incondicional de la mujer, por parte de él y la aceptación de la vocación de esposa y de madre de familia, de la parte de ella. J.-Robert Ouimet había alimentado este ideal del amor humano en las mejores fuentes. Una de ellas, la lectura de «*Ce que Dieu a uni*», (*Lo que Dios unió*) célebre libro del escritor francés Gustave Thibon, al que encontró en una conferencia en Montreal en los años 50. Fue un libro que marcó varias generaciones.

“Ese libro, ‘*Ce que Dieu a uni*’, ¡lo conozco casi de memoria! Gustave Thibon describe allí, con gran claridad y en un lenguaje extraordinario, todo lo necesario para la estabilidad de la pareja: la fidelidad absoluta, el mutuo y paciente perdón y, sobre todo, la práctica de la oración en pareja. Una pareja no puede durar si no comparte la oración. El amor centrado solamente en lo sensible no resiste al desgaste del tiempo”.

Otra de sus lecturas regulares fue la revista «*L'anneau d'or*» dirigida por el padre Henri Caffarel, fundador de los Equipos

Notre-Dame, gran movimiento de espiritualidad conyugal proveniente de Europa e implantado en otros lugares del mundo a partir de la posguerra. En Francia, fundó también una escuela de oración que dirigió hasta el final de su vida. Inspirado en estas fuentes, J.-Robert Ouimet, cultiva el sentido de la grandeza y la exigencia del amor humano fundando su matrimonio sobre bases sólidas que le permiten atravesar las pruebas inevitables de la vida conyugal y familiar y, sobre todo, resistir al desgaste del tiempo. Con la celebración, junto a su esposa e hijos, del cuarenta aniversario de matrimonio y la renovación de la promesa que se hicieron, J.-Robert Ouimet consagra su vida a una verdadera profesión de fe en la verdad del amor.

“La estabilidad de una pareja no es la armonía física y sexual. Hacer el acto sexual, puede y debe transformarse en oración..., y una de las más hermosas oraciones que existen, puesto que de esta oración puede surgir la vida. Un cuerpo humano está hecho para ser ofrecido a alguien: una mujer, un hombre, Dios. Aun siendo pecador, Dios habita en mí y si le pido perdón, habita aún más en mí. Entonces, ¡mi cuerpo es Su Cuerpo! Entonces, ¡mi cuerpo es Él, yo soy Él! Esta es la razón fundamental por la que debemos respetar nuestro cuerpo y el cuerpo del otro. Pero la vida sexual antes del matrimonio enceguece. Esta es probablemente una de las razones por las que, actualmente, las parejas se divorcian tan fácilmente. Hay menos resistencia, menos exigencias, menos esfuerzo, menos fidelidad y, sobre todo, menos capacidad para perdonar. Independientemente de la enseñanza de la Iglesia católica, con la que estoy completamente de acuerdo, aun cuando es exigente y difícil de practicar, estoy convencido de que la fuerza del amor entre dos personas no proviene del sexo. ¡La armonía sexual es muy hermosa y es necesaria! Pero no es lo que hace durar un matrimonio durante numerosos años. Lo que lo hace durar son los valores humanos, morales y espirituales recibidos por cada una de las personas

que forman la pareja. Cada una de ellas decide, libremente, continuar viviendo y alimentando los valores de compasión, acogida al otro, escucha, esfuerzo, determinación, fidelidad y, sobre todo, el valor del perdón. ¡Lo más profundo del matrimonio, lo más profundo del amor humano es la capacidad de perdonarse mutuamente! Es lo único que mantendrá en vida un matrimonio. Lo más profundo del amor humano es la expresión del amor verdadero al otro, es decir, desear primero su bien. No es: 'Te quiero porque te encuentro a mi gusto' o 'Te quiero porque me das lo que necesito'. ¡Amar a alguien porque me entrega lo que necesito, no es malo en sí! Pero el verdadero amor va más allá: es querer hacer al otro feliz, a pesar de nuestros límites y debilidades. A pesar de mis enormes límites, a pesar de mis numerosas debilidades, incluso si nuestra relación como toda relación humana ha sido imperfecta, creo que puedo afirmar que Myriam diría que logré hacerla feliz, seguramente mucho más durante estos últimos quince años que los que precedieron. Y, sin ninguna duda, puedo afirmar que Myriam me ha hecho feliz, dentro de los límites humanos de nuestra pareja. Esta fidelidad en el amor, esta entrega incondicional de dos seres que se han reservado el uno para el otro y que, durante toda su vida, se han perdonado y orado juntos, es muy hermoso. ¡Es el deseo de Dios!".

## 4. Los orígenes de Nuestro Proyecto

En los medios empresariales se conoce bien el “proyecto de empresa”. Éste, a menudo, se presenta bajo la forma de una simple herramienta de comunicación externa que sirve para promocionar la imagen de marca de la empresa frente a potenciales colaboradores, otras veces, se presenta como una herramienta de comunicación interna que persigue desarrollar la motivación de los trabajadores al darles el sentimiento de participar en un proyecto común. Pero son pocas las veces en que el proyecto de empresa expresa la finalidad real de la empresa y, de esta manera, describa su identidad. En las empresas del grupo Ouimet, el proyecto de empresa adscribe totalmente a esta última perspectiva.

### Un nombre en clave

¡En Ouimet, “Nuestro Proyecto” es casi un nombre en clave! En realidad, es el nombre que, desde 1990, se le dio a un documento original que ha ido evolucionando. Éste define las diferentes responsabilidades de la empresa y de su personal. En sus comienzos, en la mitad de los años setenta, este documento se denominaba “Nuestra Misión” pero se comprobó que este nombre se asociaba demasiado a la noción de “misionero”. Por esto, se prefirió el nombre “Nuestro Proyecto”. Las responsabilidades de la empresa van desde las que se reconocen respecto de Dios, creador del universo, hasta las que se tienen respecto a la sociedad y a toda la creación, pasando por aquellas con el personal y sus familias, los clientes de la empresa, sus proveedores, los cuadros y dirigentes, el sindicato, los miembros del consejo de administración y los accionistas.

Mucho más que un simple manual, este documento reconoce que el primer objetivo de cada persona que trabaja en la empresa, es de ganar su vida y, con su trabajo, contribuir a la seguridad, la felicidad y la alegría de su familia y su entorno. Pero, el segundo

objetivo, debe ser el de contribuir a la rentabilidad económica de la empresa, la única capaz de permitir que cada uno conserve su empleo y de garantizar la seguridad financiera de cada familia ligada a la empresa. Asimismo, el documento plantea que, más allá de los objetivos legítimos, hay uno final que es de “participar y, continuar con su trabajo, a la creación de Dios”.

En este sentido, “Nuestro Proyecto” no duda en afirmar que cada ser humano en la empresa, cada uno a su manera, debe incorporar, cada vez más, el silencio y la oración en su vida”. Cuando cada persona de la empresa se siente tratada con justicia y equidad, “si este aumento de silencio, de reflexión, de oración existen en la empresa, todo esto no puede más que generar bienestar, amor y perdón”. Estos planteamientos llevan el sello de J.-Robert Ouimet y muestran su concepto de empresa y de toda la economía al servicio del hombre:

“¡Hay tanta oposición constante y mantenida, ruptura simulada o real entre la experiencia del crecimiento económico sostenido y todas las decisiones que lo acompañan, y la felicidad de los seres humanos, a nivel individual o colectivo! Es por esto que la clave de bóveda de nuestra experiencia en empresa es la importancia irremplazable que se le da al crecimiento del silencio, de la reflexión y, para las personas interesadas, de la oración silenciosa y personal en medio laboral. Sin este crecimiento, la oposición constante entre las reglas del crecimiento económico y las de la felicidad de los seres humanos desatará conflictos, disputas y otras situaciones que la historia económica y social nos enseña. Ese es el fundamento, la clave de bóveda, de nuestro proyecto de empresa. No es nada más. Y, si hoy en el Grupo Ouimet —Cordon Bleu— Tomasso nos estimamos cada vez más que lo hacíamos hace cinco o diez años y que, asimismo, si nuestro crecimiento económico se ha incrementado desde hace cinco o diez años es porque, igualmente durante ese

tiempo, ha habido, de manera más discreta pero hermosa, un crecimiento en la vida de varios de nosotros, del silencio, de la reflexión, de la tranquilidad y, para aquellas y aquellos que lo deseaban, de la oración. Y si, “Nuestro Proyecto” ha hecho una contribución a la filosofía y a la política económica y social, esta será una prueba empírica de la unidad entre el crecimiento del silencio, la reflexión, la tranquilidad y la oración silenciosa en la vivencia cotidiana en empresa económica, por un lado, y el crecimiento de la productividad y de la eficiencia en búsqueda de beneficios competitivos, por otro lado”.

Se puede entender entonces que, de lo que se trata, es casi de una profesión de fe, la esencia de las convicciones de J.- Robert Ouimet, a lo que ha consagrado su vida. Pero si se trata de una profesión de fe, no es una afirmación caprichosa o “iluminada” y desconectada de la experiencia concreta de la vida de la empresa y de las variadas obligaciones impuestas por la economía de mercado. La historia del documento “Nuestro Proyecto”, fruto de una larga elaboración, lo muestra claramente así como la tesis, sobre este tema, que J.-Robert Ouimet preparó en su doctorado en ciencias económicas y sociales.

## **El comienzo de un sueño**

Cuando en los años sesenta, comienza a trabajar en la empresa de su padre después de sus estudios en HEC y en las Universidades de Friburgo y Columbia, J.-Robert Ouimet no era aún el promotor de un proyecto bien concreto. Según él mismo, en esa época, sus intenciones eran sólo continuar la obra del fundador y, como éste, otorgarle mucha importancia a las personas preocupándose, al mismo tiempo, del desarrollo económico de la empresa, dirigiendo todo con una estricta disciplina. Pero, también, era portador de un sueño, el de lograr que coincidiera la prosperidad económica de la empresa con la felicidad humana y

la seguridad material de su personal y, esto, a partir de los niveles más básicos de cualificación. Ese fue el descubrimiento realizado en el curso del verano de 1953 cuando era estudiante de HEC y comienza a trabajar en una fábrica. Quedará enormemente entusiasmado con ese trabajo, incluso cuando se trata de realizar los trabajos más difíciles como la limpieza de la caldera (bouilloire), una especie de horno grande que produce el vapor necesario para la cocción y esterilización de los productos. Para limpiarla, hay que entrar en ésta en medio de un calor infernal, y retirarle los residuos de alquitrán. Los empleados lo aceptaron y apreciaron porque, aunque hijo del dueño, trabajaba duro. De esta experiencia, situada en los tramos inferiores de todas las categorías de empleo, apreciará la solidaridad y fraternidad obreras y conservará un deseo profundo de humanizar el mundo del trabajo y un amor por las personas sencillas, que son las más frágiles.

“Por primera vez en mi vida, me daba cuenta de que estaba con seres humanos que me estimaban, aunque detentara el poder, que me veían contento de hacer el mismo trabajo que ellos y que podía comportarme como ellos. Recuerdo sus miradas cuando me veían hacer el trabajo más duro. Y, no podía dejar de pensar que el trabajo tiene un sentido en todos los niveles de la organización y para cada persona que labora en la empresa, muy especialmente, la que se encuentra en los sectores subalternos de las fábricas, las bodegas y los camiones”.

### **El *marketing* tiene un alma**

Asimismo, descubre que el marketing no es una técnica destinada únicamente a realizar mayores utilidades, sino que puede estar orientada hacia un mejor servicio a los consumidores. De ahí surge otra visión de la misión de la empresa.

“Empecé a darme cuenta de que nuestra empresa estaba al servicio de personas humanas, lo que quería decir, que nuestro objetivo era preparar productos para alimentarlas correctamente y a un precio accesible, en comparación a nuestros numerosos competidores. Empecé a descubrir que la gran cantidad de nuevos productos que desarrollábamos se destinaban a personas que debíamos servir y respetar, que no sólo el personal de la empresa era valioso, sino también los consumidores eran personas, al igual que los colaboradores de la empresa. Por consiguiente, el marketing, la comercialización, el desarrollo de nuevos productos, el control de la calidad, tenían una importancia que sobrepasaba los límites puramente económicos. En resumen, los que consumían nuestros productos eran seres humanos habitados y amados por Dios. ¡También me daba cuenta de que los seres humanos que adquirían los productos de nuestros competidores perdían algo en el negocio! Y, que esta convicción nos daba una fuerza especial para aceptar aún más esfuerzos y desarrollar nuevos productos aún mejores, evidentemente, para tomar cuotas del mercado de nuestros competidores, no hay nada que criticar cuando la calidad y los precios son correctos, pero también para darle un mejor servicio a los consumidores. Desde esta perspectiva, es una manera de darle al marketing un alma. En definitiva el marketing se puede abordar a la manera de Jesucristo. Según esto, todo en la empresa, el control de la calidad, la investigación y el desarrollo, la planificación estratégica, el desarrollo humano, la administración de las finanzas y de la contabilidad, la comercialización de nuevos productos, el retiro de los antiguos productos..., se puede dirigir a la manera de Jesucristo”.

Así entonces, nos percatamos que es posible dar un sentido a la administración de empresas, a la búsqueda de beneficio y de eficacia económica, un sentido humano, moral, espiritual y religioso en un verdadero ambiente de respeto a la libertad de cada

uno. En una palabra, un servicio de lo humano y un servicio de creación junto con Dios.

### **“¡Parar de hablar y actuar!”**

J.-Robert Ouimet siempre tuvo un profundo deseo de practicar cotidianamente la doctrina social de la Iglesia. Cuando era estudiante en el HEC de Montreal, esta doctrina le permitió conocer y apreciar a Marcel Clément. “Nuestro Proyecto” quisiera ser una encarnación concreta de esta enseñanza de la Iglesia.

“En 1965, el año de mi matrimonio cuando compré la empresa de mi padre después de obtener mi MBA de la Universidad de Columbia y de trabajar cuatro años en la empresa en diferentes puestos, quería vivir lo mejor posible la doctrina social de la Iglesia, con todas mis debilidades pero de todo corazón. Quería descubrir cómo se puede vivir, en la práctica, la doctrina social católica de la fe, la esperanza, el amor, de la oración, de la Eucaristía en el medio laboral, en un ambiente de sana y total libertad individual y colectiva. Esta voluntad estaba ya profundamente presente en 1965 pero no tan claramente como lo acabo de expresar”.

Esta doctrina, que fue inaugurada por la encíclica *Rerum Novarum* de León XIII en 1891 ampliada y actualizada regularmente por sus sucesores en sus encíclicas sociales, J.- Robert Ouimet la conoce bien. Está convencido de su pertinencia y relevancia universal, independientemente de la opción confesional de las personas ya que ésta se basa en lo que hay de más universal en la naturaleza humana. Se puede entonces, considerar que es parte integrante de una sabiduría universal para la acción.

“Cualquier persona que se interese en la felicidad humana y en la cuestión económica, que sea atea, agnóstica, muy creyente o poco creyente, de cualquier religión o tradición

filosófica, ganaría mucho leyendo esos documentos publicados por la Iglesia católica hace más de cien años. Ninguna otra religión o filosofía, desde que el ser humano existe, ha publicado un resumen tan magistral sobre la filosofía y la manera de vivir en el medio económico y social”.

Pero lo que le importa es vivir esta doctrina concretamente, diariamente y encontrar las maneras de realizarla en el verdadero cotidiano de la empresa. Y, lamenta que muchos de los responsables de empresa se satisfagan con hablar de esta doctrina sin mostrar adecuadamente cómo se puede vivirla en lo concreto.

“Me recuerdo, en especial, de mi participación en un congreso de UNIAPAC en Lucerna, en junio de 1959, cuando estudiaba ciencias económicas y sociales en Friburgo. Asistí a las presentaciones de distinguidos jefes de empresa, particularmente Léon Bekaert, uno de los más importantes industriales de esos tiempos en Benelux, donde explicaban su manera de arreglar las cosas con los sindicatos, como intentaban ser más justos y equitativos y exponer una cantidad de hermosos principios de la doctrina social de la Iglesia católica... Me recuerdo muy bien que, cuando tomé mi auto para volver a Lucerna, en Friburgo, me dije lo siguiente: ‘¡Hay que encontrar medios concretos, simples, prácticos para renovar todo esto y parar de hablar y para concretizarlo verdaderamente, cada día, en la vida real! Encontrar pequeñas actividades, muy simples que, juntas, harán que vivamos nuestra gestión a la manera de Jesucristo, cada día más, cada año mejor.’ Y tengo que reconocer que nunca he encontrado un jefe de empresa, y no digo que no haya sino simplemente que no he encontrado, que esté en condiciones de plantear un modelo de management capaz de renovar, en la práctica, la obra de la doctrina social de la Iglesia. ¡Sin embargo, ése es el objetivo: parar de hablar y renovar y vivir cotidianamente esta doctrina social!”.

Esta inquietud por aplicar de manera concreta, en el cotidiano de la vida de empresa, los grandes principios de la doctrina social de la Iglesia sobre la dignidad de la persona humana y la finalidad del trabajo humano, es lo que va a dar paso a la experimentación de medios muy simples en el marco de “Nuestro Proyecto”. Estos medios han sido probados y evaluados y sus resultados cuantificados científicamente en el transcurso de los años. Se han cometido errores y se han tratado de corregirlos, de tal manera que se puede decir, que luego de cuarenta años de experimentación, que los medios empleados respecto a las herramientas de management humano de “Nuestro Proyecto” forman parte de un proceso, un modelo de vida concreto y válido, verificado por dos tipos de encuestas científicas bianuales: una, que aborda el clima organizativo de la empresa y, la otra, los valores aportados por las actividades específicas de *management* humano. Este proceso puede aplicarse en numerosas empresas, adaptándolo a la situación específica de cada una. En resumen, un sistema de acción más que un sistema de ideas.

## El “Quinto Evangelio”

Si se quiere conocer los orígenes, casi místicos, de “Nuestro Proyecto” se puede encontrar, de manera sorprendente, en los numerosos viajes que J.-Robert Ouimet tuvo el privilegio de realizar a Tierra Santa. Hasta hoy, dieciséis viajes después del primero, en 1958 cuando era estudiante en la Universidad de Friburgo. Allí descubre toda la humanidad y extraordinaria humildad de Jesucristo como Dios. Dicho de otra manera, Cristo no es una idea o una abstracción, sino que está presente a su lado, como un amigo muy cercano, cada día. Esta cercanía la vive cada día en la Eucaristía, como lo veremos más adelante. Es más bien la experiencia reiterada del descubrimiento concreto de Cristo, en la tierra que Él conoció, en la que Él vivió, sufrió, amó, que la presencia de Cristo se encarna en su vida cotidiana y no puede imaginarse vi-

vir un solo instante de su vida sin compenetrarse con la presencia real y concreta de Cristo a su lado.

“Cuando pienso en los dieciséis viajes que hice a Tierra Santa, que es el fenomenal ‘Quinto Evangelio’, para mí es evidente que ésta es la manera en que Cristo me cautivó lenta y pacientemente. Cristo quiso acercarse a mi lentamente. No soy yo el que me acercaba a Él, no soy capaz. Pero es Él que se acercaba a mí. Él está muy atento, Él tiene una gran compasión. ¡Es un ser extraordinario! ¡Es un Dios humano extraordinario, pero que es humano! Y, como resultado de todos esos viajes es que Lo siento, física, real y concretamente más que nunca, constantemente presente en cada instante de mi vida, incluso en los instantes que no son los mejores. Es una gracia inmensa que nunca hubiera pedido porque nunca lo hubiera creído posible. Verdaderamente, lo digo lo más simplemente posible: en Tierra Santa encontré a mi mejor amigo. ¡Nada más! Pero, no tengo ningún mérito. En mis recuerdos más lejanos, es decir alrededor de los cinco años, siempre tuve un deseo profundo de conocerlo mejor”.

A partir de entonces, no puede concebir su rol y su misión como jefe de empresa y padre de familia separados de la presencia concreta y constante de Cristo en su vida. Necesitaba urgentemente unificar lo que, en la vida de muchos empresarios o dirigentes se encuentra, muchas veces, desunido: la vida profesional y la vida espiritual. Y necesitaba también encontrar los medios para proponer este ideal de unidad de vida a todos sus colaboradores en la empresa como asimismo a los miembros del consejo de administración, a los gerentes y a todo el personal.

“Nuestro Proyecto” está destinado a realizar este proyecto. Es un documento que presenta un proyecto colectivo e innovador de vida de empresa que pretende incluso ser revolucionario.

## Treinta y cinco años de maduración

De este documento se hará muchas versiones, desde la primera, redactada en 1974, que expone las responsabilidades humanas, morales, económicas, sociales, espirituales y religiosas de la empresa y de su personal. Una segunda versión del documento aparece en 1983, luego que J.-Robert Ouimet visitara a la Madre Teresa. En ese momento, se adopta el lema de la empresa, inspirado por la Madre Teresa: “Orare ad gerendum in Deo – Orar para dirigir con Dios”. En el año 1988, luego de varios encuentros con la Madre Teresa en Calcuta, Roma, Nueva York, dos veces en Montreal, un numeroso intercambio de correspondencia con ella además de su visita a la empresa el 15 de octubre de ese mismo año, se realizará una nueva versión del documento, revisada en comité por el conjunto de los miembros del consejo de administración y de management. En 1990 aparece una versión abreviada y en 1993, con ocasión del 60 aniversario de la fundación de la empresa, el documento aparece con el título de *Notre Projet, croissance simultanée du bonheur humain et de la rentabilité économique*. Este título reemplaza al original de “Nuestra Misión”. El nuevo título manifiesta la voluntad de que todos los miembros del personal hagan suyo este proyecto. La denominación misma de “Nuestro Proyecto” muestra lo experimentado y explorado juntos en el curso de numerosos años. Habiendo alcanzado su pleno desarrollo, luego de treinta y cinco años de experimentación y de aplicación, “Nuestro Proyecto” se transforma casi en una proclamación emblemática de toda la comunidad empresarial.

## 5. El corazón de “Nuestro Proyecto”

¿Cómo administrar una empresa, a la manera de Jesucristo, aún más, con Jesucristo? Bueno, esa es, sin más rodeos, la pregunta que trata de responder “Nuestro Proyecto”. En términos menos tajantes, ¿cómo equilibrar el bienestar de los hombres y de las mujeres en el trabajo con las exigencias de rentabilidad y de beneficio propios a la continuación y al desarrollo de cualquier empresa económica? Esto representa un gran desafío sabiendo que, desde la Revolución Industrial, en la historia económica, la mayor parte del tiempo, impera la explotación del hombre por el hombre, cuya única lógica es el beneficio. ¿Se puede escapar de esta visión sin caer en lo utópico y manteniendo las exigencias de la competitividad? “Nuestro Proyecto” intenta consagrarse a este objetivo utilizando medios muy concretos, simples y, aún más, medios muy modestos.

### Dos antropologías en competencia

En la empresa podemos constatar, efectivamente, la competencia entre dos tipos de antropología: uno, de concepción únicamente económica del hombre y, el otro, una concepción exageradamente humanista. La primera, impregnada por el modelo del “homo economicus”, concibe al hombre como un simple instrumento al servicio de la producción. Su objetivo final es el beneficio máximo, a menudo en perjuicio de las personas cuyo valor se mide solamente como recursos, “human capital”, para explotar en aras del proyecto económico. Esta es la antropología que actualmente intenta imponerse en el mundo, impulsada por la corriente de la globalización económica.

Desde luego, una empresa no funciona sin recursos humanos pero una empresa puede considerarse solamente como un lugar

de producción y beneficio? La segunda percibe al hombre como un ser dotado de necesidades que se debe tener en cuenta, de una subjetividad que se debe atender, de una riqueza individual que desarrollar. Todo esto, olvidando que, a veces, el primer requisito para la continuación de la empresa es la rentabilidad. En un exceso de filantropía, se quiere hacer tanto por el hombre que se corre el peligro de descuidar las realidades y obligaciones de la vida económica. Pero, estas realidades pueden cobrar la cuenta muy duramente ya que la empresa no es sólo un lugar de desarrollo personal.

Ese es el desafío que “Nuestro Proyecto” pretende resolver, al ir más allá de la oposición entre esas dos antropologías y equilibrar verdaderamente el crecimiento duradero de la felicidad y de la realización humana de las personas en su medio de trabajo y la rentabilidad competitiva sostenida de la empresa, es decir, la realización de beneficios, requisito para la continuación y desarrollo de la empresa. Un objetivo que se puede plantear simplemente pero que es extremadamente complejo y difícil de aplicar. Asimismo, un objetivo increíblemente exigente ya que los dirigentes deben poseer una total integridad para no ceder a la tentación de la manipulación.

## Los dos “SIHM”

Por esta razón “Nuestro Proyecto” compara dos “Sistemas Integrados de Herramientas de Management” (SIHM), y allí reside su primera singularidad. El primer sistema, el “SIHM Económico” es un modelo bastante clásico y bien conocido:

“En Occidente, en particular en las grandes escuelas de administración, en el último medio siglo se ha desarrollado un Sistema Integrado de Herramientas de Management Económico cuyo objetivo es aumentar la eficiencia de cualquier organización que no funcione en economía de mercado. En

cuanto a las otras, las que trabajan al interior de ese tipo de economía, este sistema ayuda a aumentar su rentabilidad competitiva. Las principales etapas de este SIHM Económico son la planificación, la organización, la coordinación, la motivación y el control. Si esas etapas se realizan rigurosamente, es muy probable que el crecimiento sostenido de la eficiencia y, si cabe, la rentabilidad competitiva, aumenten considerablemente. La humanidad tomó miles de años para concebir este SIHM Económico, el del mercado libre, concepto elaborado por Adam Smith. Hoy se puede decir que es increíblemente competente, que en todas las Business Schools del mundo lo enseñan muy bien y es perfectamente comprendido por todos los managers. El hombre está produciendo siempre cada vez más, mejor, más barato y con menos gastos. ¡La producción de bienes es hoy más considerable que todos los bienes producidos desde que el hombre es hombre!”.

En ese sistema, la dimensión humana se considera solamente desde el punto de vista económico: se habla de recursos humanos en vez de gestión de personas al igual que se habla de recursos materiales en el caso de la gestión de activos financieros. Se toma en cuenta al ser humano solamente en su relación con la productividad. Para J.-Robert Ouimet este es el origen principal del desequilibrio humano en nuestras economías de mercado. El aporte original de “Nuestro Proyecto” entonces, es el de completar y equilibrar este sistema con otro, generalmente olvidado o ignorado, el “SIHM Humano” que aplica en la empresa una serie de herramientas de management, estructuradas en un sistema que permite la realización personal en el medio laboral.

“El objetivo de este sistema no económico es el de entregar progresivamente un sentido a la vida de los seres humanos en el trabajo y una alegría de vivir notable. Entregar, en el medio laboral, y de rebote en el medio familiar, valores pro-

fundamente humanos, a menudo poco presentes no sólo en el medio laboral, sino también en las familias. Y estos valores pueden contribuir progresivamente a la realización de las personas que trabajan en cualquier empresa u organización”.

Este SIHM Humano se ha venido realizando paulatinamente y experimentando pacientemente en las empresas Ouimet para integrarse, finalmente, en la tesis de doctorado defendida por J.-Robert Ouimet en la Universidad de Friburgo, en 1997. Pero sus orígenes deben buscarse cuarenta años antes, luego de sus dos años de trabajo al lado de su padre, al finalizar sus estudios en HEC de Montreal. Esto lo mueve, ya en esa época, a pedirle a su padre la oportunidad de continuar con sus estudios en ciencias económicas y sociales en la Universidad de Friburgo.

“Me preguntó por qué elegía las ciencias económicas y sociales. Le dije: ‘Quisiera comprender mejor la gestión de lo humano en la organización al mismo tiempo que la gestión y que lo económico. Conozco algo del producto económico de la organización y de las técnicas científicas que se debe utilizar no sólo para impedir una quiebra, sino también para desarrollarse. Pero necesito comprender aún más profundamente lo que es el hombre, lo que hay en su naturaleza y cómo hacerlo para dirigir la organización de manera humana, moral y espiritual, para el bienestar de todos los seres humanos como nos lo pide la fe católica’.

Ése era verdaderamente el embrión de mi tesis: los dos SIHM, el SIHM económico y el SIHM Humano”.

### **Las herramientas de *management* humano y los valores que las acompañan**

Las herramientas de *management* humano, que conforman el SIHM Humano, son actividades simples y modestas que, al

comienzo, pueden sorprender. Pero la experimentación realizada por más de cuarenta años en las empresas del grupo Ouimet, ha probado científicamente, con herramientas de medición apropiadas, que la acción combinada de estas actividades podía producir valores en favor de la realización de las personas en su medio laboral, de manera permanente.

“Cuando un ser humano se realiza en su trabajo, se pueden producir dos cosas importantes: por un lado, la realización en el trabajo permite, a las personas cuando vuelven a sus casas y a su medio social, entregar y comunicar mayor felicidad y bienestar en su entorno. Por otro lado, el ser humano que se realiza en su trabajo, está en condiciones y desea participar de manera realmente voluntaria, al crecimiento de la eficiencia de la organización o a la rentabilidad de la empresa que se encuentra en un sistema de economía de mercado”.

Al cabo de numerosos años, se ha logrado identificar y clasificar, en doce temas, los distintos valores transmitidos, con diferente intensidad, por el SIHM Humano: la dignidad y la libertad, la paz y la serenidad, la fraternidad y la solidaridad, la humildad, la verdad y la autenticidad, la prudencia y el discernimiento, la escucha y la sabiduría, la justicia y el amor, la fe y la esperanza, la responsabilidad y el valor, el perdón y la reconciliación, la eficiencia y la productividad. Se puede constatar claramente que los valores engendrados o promovidos por las actividades de management humano reafirman los principales fundamentos de la doctrina social de la Iglesia que el Papa Benedicto XVI recordó en una reciente alocución en la sesión plenaria de la Academia Pontifical de Ciencias Sociales: la dignidad de la persona humana, el principio de complementariedad (promoción de la responsabilidad en los niveles más básicos), el bien común (justicia respecto de la comunidad a la que se pertenece) y la solidaridad.

De la misma manera, se han establecido tres categorías: los valores de humanización, los valores de espiritualización y los valores mixtos de humanización y de espiritualización.

“Los valores de humanización contribuyen a la realización de cada persona humana en su crecimiento individual y en sus relaciones con los otros. Estos son fundamentales para la promoción de su dignidad, al incentivar sus capacidades de conocimiento, de afectión, y de sociabilidad que permiten realizar su proyecto de vida y los objetivos que se ha fijado, a corto y a largo plazo. Los valores contribuyen a sobrellevar los obstáculos y dificultades inevitables de toda vida humana. Los valores de espiritualización contribuyen a la realización de cada persona en su deseo de unificar su vida y de darle un sentido. Estos apoyan los esfuerzos de superación personal orientados hacia el Absoluto o Dios de Amor que puso en el corazón de cada persona humana una exigencia interior de perfección y una sed de infinito. De esta manera, estos valores abren la vía para el desarrollo de una felicidad verdadera y durable. Los valores mixtos, como su nombre lo indica, contribuyen a la vez a la búsqueda de la realización individual y de las relaciones interpersonales y a su búsqueda de sentido en la vida”.

En cuanto a las actividades realizadas con los instrumentos de *management* humano, se clasifican en tres tipos, los que generan sobre todo valores de humanización (1º tipo), los valores mixtos de humanización y de espiritualización (2º tipo) o, en especial, valores de espiritualización (3er tipo). Todas esas actividades se realizan durante el trabajo remunerado y cada uno es libre de participar, sin que esto influya en la calificación de sus cualidades profesionales. En las actividades del 1er tipo (valores de humanización), se encuentran las siguientes actividades:

— **Un gesto:** En un contexto donde hay gestos que se comparten, se pide la participación de algunos miembros del personal. El gesto puede tener diferentes formas: servir comida a personas sin techo, en un hospital o en una cárcel, recoger ropa, juguetes o alimentos para distribuir entre las personas necesitadas. Por supuesto que no se hace ninguna alusión a las marcas comerciales de la empresa. Esta actividad anual implica también un tiempo para compartir e intercambiar entre los participantes. Este gesto que se comparte, transforma rápidamente las relaciones humanas en la empresa. Con esta actividad, los participantes desarrollan, principalmente, los valores de fraternidad, de primacía de la dignidad humana, de valentía, de humildad, de esperanza y de amor. J.-Robert Ouimet recuerda haber practicado esta actividad con tres de sus altos dirigentes y con la Madre Teresa:

“Dije a la Madre: ‘Voy a venir con tres amigos. Quisiéramos servir comida, con usted, a los pobres del Bronx.’ ¡Llevé entonces a tres de nuestros vicepresidentes! Ese barrio es tan pobre y peligroso que los taxis de Nueva York lo llevan sólo si usted les da una inmensa propina. Ella entonces nos llevó y fuimos con la Madre a servir comida a personas sin techo del barrio, como lo hacemos en Montreal con las Misioneras de la Caridad, en la Acogida Bonneau, en los hospitales y en las cárceles. Para mí en particular, ésa fue una experiencia fenomenal pero también para los tres altos responsables que trabajaban conmigo. ¡Era la primera vez que veían, en persona, a la Madre, en *‘real action’*, en su amor por los más pobres! Cuando se ha tenido la suerte de ser testigo de algo así, nunca más se ve a las personas de la misma manera”.

— **La entrevista final previa contratación o “comida para cuatro”:** El gerente que debe contratar a un colaborador, antes de la decisión final, invita al candidato fi-

nalista a una comida. El reclutador y el candidato van acompañados de sus cónyuges. Sin embargo, siempre se respeta la libre elección de las personas, según las circunstancias, el gerente, así como el candidato finalista, puede decidir de asistir o no con su cónyuge, sin tener que dar, por esto, una explicación. En general, los participantes asocian esta actividad a los valores siguientes: autenticidad, solidaridad, dignidad humana y escucha del otro.

- **Las comidas comunitarias:** La empresa ofrece a los miembros del personal, dos veces por año, antes de Navidad y antes de las vacaciones de verano, una comida comunitaria, generalmente en un bufé. Los miembros del consejo de administración y de la alta dirección sirven la comida y comen después de todos los demás. Una forma sencilla de seguir el ejemplo de Cristo mismo, en el lavado de pies de sus discípulos. Esta actividad favorece, particularmente, los valores de autenticidad y de humildad, en los miembros de la dirección y, en los miembros del personal de la empresa, los valores de solidaridad y de fraternidad, así como el sentimiento de ser querido y apreciado.
  
- **El Premio del Corazón:** Una vez al año, se otorga un premio a la persona que, con el correr de los años en su medio laboral, se ha destacado por su comportamiento que despierta la solidaridad, la alegría de vivir, la ayuda mutua, el respeto hacia el otro, y que efectúa su trabajo de manera ejemplar. Este premio va acompañado de una suma de dinero (entre 500 y 1,500 dólares canadienses). La persona que gana este premio es presentada como un ejemplo vivo del ideal de “Nuestro Proyecto”. Los principales valores asociados a esta actividad son la fraternidad, la solidaridad, así como el sentido de la efi-

ciencia y del trabajo bien hecho.

—**Un bono compartido:** El objetivo de esta actividad es compartir la riqueza creada con el trabajo realizado por cada persona en la empresa. El monto compartido varía en función de los niveles alcanzados en los objetivos fijados por departamento. Cuando se alcanzan o se sobrepasan las metas presupuestarias anuales de beneficio de la empresa, o del departamento correspondiente, se entrega un bono similar a todas las personas que trabajan en la empresa o departamento, cualquiera sea el puesto que ocupen. Este bono, que puede variar entre 300 y 2,000 dólares canadienses según los resultados, se agrega a las políticas de remuneración. Los gerentes reciben un bono adicional variable según su nivel de responsabilidad y según los resultados financieros de la empresa. Si en el presupuesto no se alcanzan los beneficios proyectados por la empresa o el departamento, no hay bono compartido. Los valores que se destacan con esta actividad son los de compartir, de solidaridad y de dignidad humana.

— **Los encuentros con las personas licenciadas:** Los *managers* que han licenciado una persona, sostienen un encuentro con ella después de su partida de la empresa. En el año de partida de la persona licenciada, se realizan, al menos, dos encuentros. El primer encuentro se desarrolla, inevitablemente, en un clima bastante difícil y tenso. Algunos meses más tarde, el segundo permite, en general, iniciar al menos el comienzo de una verdadera reconciliación y el logro de una relación humana auténtica, humilde y fraterna. Esta actividad forma parte de los procedimientos de acompañamiento de los licenciados que se realizan al interior de la gestión de personal (procedimientos de formación, de reconversión,

reclasificación, reubicación...) Un cierto número de personas licenciadas participa en algunas de las comidas comunitarias anuales. Con esta actividad se fortalecen principalmente los valores de solidaridad, de justicia, de fraternidad, de dignidad humana, de humildad y de capacidad para perdonarse, por el hecho de comprenderse mejor.

“Recuerdo, en especial, el despido de un gerente de alto nivel en la empresa. Estaba realmente enfurecido con nosotros, no de un punto de vista legal, sino más bien en un plano humano, emotivo. Para él, nosotros éramos despreciables, no sabíamos lo que hacíamos, él era mucho más competente y querido por el personal de lo que nosotros creíamos. Aun cuando no tenía que rendirme cuentas directamente, decidí que lo iba a encontrar a solas, dos veces. La primera vez fue simplemente horrible, para él y para mí: tenía las manos frías, una tensión espantosa... Me dijo cosas..., ¡lo habría matado! Y yo también le dije cosas horribles. ¡Pero los dos fuimos honestos y logramos no despedarnos! Tuve una idea y lo volví a ver casi tres meses más tarde. Ocurrió dos semanas antes de ir a la beatificación de la Madre Teresa en Roma, sentí que tenía que encontrar a este hombre antes de partir. Cuando nos encontramos me dijo simplemente ‘¡Señor Ouimet, lo aprecio mucho!’. No fue una larga frase pero probaba el valor de la acogida al ser humano, no con discursos teológicos, filosóficos o morales, sino con acciones concretas”.

A pesar de todo, para un jefe de empresa, tener que prescindir de colaboradores por razones económicas de buena gestión, es lo más difícil de realizar.

“Para un jefe de empresa, entre todas, la prueba más difícil que debe enfrentar son los despidos. Para un accionista y

un gerente, tener que enfrentar este tipo de situación, por poco que tengan un corazón de carne, significa vivir lo más terrible que asemeja a una demolición humana y espiritual. Lo repito siempre en las conferencias que doy en los campus universitarios: ¡es espantoso, no se puede explicar! Heorado tanto, he leído tanto para tratar de encontrar soluciones a los despidos, a la manera de Jesucristo, y no he encontrado nada que realmente me satisfaga. He leído acerca de experimentos muy hermosos en los siglos XVIII, XIX, a comienzos del XX, en particular de empresas europeas. Por ejemplo, jefes de empresa cristianos que decidieron bajar los salarios de todo el mundo para evitar los despidos. Otros, tomaron la decisión de utilizar las reservas de la empresa, durante un largo tiempo. Pero puedo demostrar, científicamente, que, en poco tiempo, la mayoría de esas empresas ha desaparecido del mapa económico. No he sabido que alguna de esas prácticas haya tenido éxito. Porque los despidos son inevitables y porque no es cada cinco años que se debe hacer, sino todos los años. Algunas veces, eso afecta sólo a algunas personas, otras es más masivo pero es un fenómeno cíclico. Lo único que hemos logrado hacer y que he hecho con todo mi consejo de administración, como lo hizo mi padre antes que yo, es orar por las personas que nos veíamos en la obligación de despedir. Y, también por sus familias. Aunque su despido remonte a mucho más de diez años, seguimos orando por ellas. Y, si Dios existe, y Él existe, si es Amor, y es Amor, entonces, Él tiene que hacer algo y lo hace. Pero, esto no me ha traído la respuesta a la cuestión de los despidos. Lo que hacemos, no es nada frente a la gravedad de la situación, pero lo hacemos. De lo único que estoy convencido es que el sistema de economía de mercado es lo mejor que el hombre ha podido elaborar. Ahora, si éste presenta hoy algunos defectos, que son mucho menores que en el tiempo de Karl Marx, sólo tenemos una solución, la de continuar mejorándolo. En dos oportunidades, en noviembre de 2007

y en marzo de 2008, pude presentar públicamente Nuestro Proyecto a varios dirigentes del sindicato obrero CNV de Holanda. Estos dirigentes y administradores sindicales se mostraron entusiasmados con el descubrimiento de esta experiencia concreta de encuentros después de los despidos”.

Entre las actividades del 2º tipo (valores mixtos de humanización y de espiritualización).

- **El acompañamiento:** Cada nuevo trabajador de la empresa es recibido por otro que ya trabaja en el mismo sector. Éste presenta el nuevo empleado a sus colegas de trabajo y lo familiariza con los procedimientos, las costumbres y la cultura de la organización. Lo acompaña en el descubrimiento de las actividades del SIHM humano. Este acompañamiento se realiza, principalmente, durante los primeros seis meses del nuevo empleado en la empresa. Los valores importantes que esta actividad entrega son la solidaridad, la dignidad humana y la eficiencia.
  
- **El encuentro bilateral anual:** Es un encuentro anual entre un subordinado y su superior jerárquico. Durante ese encuentro, las dos personas intercambian libre y francamente sobre los hechos puntuales que influenciaron positiva o negativamente su relación interpersonal en los últimos doce meses y sobre la manera en que han vivido y experimentado esas situaciones. Éste es el momento para hablar de los problemas de tensión, de las situaciones de ruptura en las relaciones personales, para aclarar malentendidos francamente, reconciliarse e, incluso, perdonarse. Esta actividad completa la evaluación anual de rendimiento profesional pero, para que no existan confusiones, las dos evaluaciones no deben hacerse nunca al mismo tiempo. Esta actividad debe ser puesta a prueba durante varios años, primero, con los

cuadros para, luego, hacerla extensiva a todo el personal y a todos los niveles de responsabilidad. Los valores principales procedentes de esta actividad son la escucha al otro, la verdad, la autenticidad y la humildad.

- **Los encuentros con un dirigente:** Un grupo de tres personas, trabajadores de la empresa, se reúne semanalmente, al menos una hora, con un alto dirigente de la empresa y discuten libremente sobre un tema de su elección. Durante las reuniones, nadie toma notas y, evidentemente, no se realiza un informe de ellas. Cuando se ha verificado que la actividad es positiva entre los altos dirigentes de la empresa, se hace entonces extensiva, progresivamente, a todos los gerentes. Para que todo el personal pueda, tranquilamente, incorporarse a estos encuentros, los grupos se constituyen, primero, con los que no han participado en la actividad. Las personas con más antigüedad en la empresa, eligen libremente, a las dos otras que formarán el grupo. A esta actividad se asocian principalmente los valores de escucha al otro, la primacía de la dignidad humana y la fraternidad.
  
- **Los testimonios:** Dos veces por año, algunos invitados comparten sus experiencias de vida tanto humanas, morales y, a menudo, espirituales que han guiado sus pasos y su evolución personal, con los trabajadores de la empresa. Para que esta actividad sea fructífera, deben darse dos condiciones. Por un lado, todo el personal puede participar en ella y tiene lugar durante el horario de trabajo remunerado pero, las personas deben sentirse completamente libres de participar. Por otro lado, los invitados que aceptan entregar su testimonio, de ningún modo, deben presentarse como ejemplos y deben abstenerse de dar consejos. La experiencia muestra que esta actividad propicia los valores de escucha al otro, de

verdad, de valentía, de fe, de esperanza, de sabiduría y de humildad así como de la importancia del silencio y de la oración.

“Comenzamos con esta actividad hace más de treinta años. Fue la más fácil de iniciar. Durante los primeros cinco años los que intentaban conmigo introducir esta actividad, notamos un cierto ambiente tenso en la fábrica. Nos dábamos cuenta de que una parte importante del personal, quien sabe la mitad, se sentía incómoda con los testimonios. Durante esos primeros años, por más que les repetíamos ‘Ustedes son libres, si no quieren venir, recibirán igualmente su salario. Trabajarán como de costumbre, es todo. Otros vendrán pero eso no les dará una posibilidad de promoción, como el hecho de no venir no les perjudicará profesionalmente’, no nos creían ya que tenían miedo de que se tratara de una actividad proselitista. De alguna manera, tenían razón: más el grupo dirigente es inteligente, más tiene la posibilidad de manipular al personal con una actividad de este tipo. Evidentemente, esa no era nuestra intención pero ellos percibían que podría serlo y, en ese sentido, tenían razón en desconfiar. ¡Hay que darse cuenta de que, en Canadá, mi reputación, de creyente, de hombre que reza, débil y frágil pero que reza no es sólo de ayer y nunca oculté mis creencias! Entonces, era evidente, que por esta razón tenían miedo que los engañaran. Nos tomó entre cinco y ocho años para convencerlos que no tenían por qué tener miedo... Se dieron cuenta solamente cuando constataron que algunas personas, a pesar de su participación en los testimonios, no obtenían una promoción y, al revés, que, otros que no participaban nunca, alcanzaban, pese a ello, una promoción debido a su rendimiento profesional. ¡Tomó mucho tiempo para que lo lográramos! Y, puedo asegurar que si los que comenzaron esa actividad conmigo, no hubieran sido personas de oración, habríamos terminado por abandonar todo”.

— **El momento de silencio interior durante las reuniones:**

Esta actividad implica breves períodos de silencio interior, de intercambios, de reflexión, de meditación y, cuando los participantes se sienten en confianza, de oración. La forma en que se realiza, no sigue ninguna pauta establecida. Al comienzo de la reunión, la meditación puede ir acompañada de un texto leído y comentado brevemente. Puede referirse a situaciones particulares relativas a la empresa, al mundo o a la vida personal o familiar de una u otra persona de la empresa, lo que puede suscitar un deseo de oración en alta voz o, simplemente, un tiempo de oración silenciosa. Algunos de los principales valores que esta actividad entrega a los participantes son la paz, la serenidad, la fe, la esperanza, la sabiduría y el amor.

“Ya en los tiempos de mi padre, se hacía siempre una breve oración, reflexión o meditación al comienzo de las reuniones del consejo de administración. Cuando llegué en 1961, hice lo necesario para que esto fuera un poco más elaborado. Al principio, yo era siempre el que iniciaba la meditación, algunas veces, una oración. Traté de ver si otra persona se ofrecía para hacerlo en mi lugar pero pasaron cinco a seis años antes que otro miembro del consejo de administración se decidiera. Luego, se volvió una costumbre preguntar, al final de la sesión, quién era el voluntario para la próxima reunión. Actualmente, es muy raro que yo haga la meditación u oración a comienzos de la reunión. Durante la crisis económica de principios de los años noventa, tuvimos algunas reuniones de consejo de administración difíciles e incluso violentas ya que había que administrar la situación económica con mucha rigurosidad y tomar decisiones difíciles. Al final de una de las reuniones, un administrador se me acercó y me dijo: ‘Robert, tenemos discusiones difíciles

y atravesamos un período de grandes tensiones, ¿no piensas que sería bueno que tuviéramos también un momento de silencio, una corta meditación u oración al final de la reunión del consejo de administración?’ ¡Me sentí feliz que fuera otro que yo que lo sugiriera! Desde entonces, terminamos con una oración. Hoy, esto no causa problemas en el consejo de administración. ¡Se acostumbraron! Pero, nos tomó sesenta años para que todos los comités y reuniones de la organización comenzaran con un momento de silencio. ¡Fue difícil, muy difícil! Realizar todo esto sin un ambiente de gran libertad es imposible. Es todo un desafío. Esto demanda mucho tiempo, valentía y escucha, ya que la gente tiene miedo al proselitismo y tiene razón.”

Finalmente, entre las actividades del 3er tipo (valores de espiritualización):

- **Las ilustraciones murales y las consignas anuales:** En los muros, espacios vacíos de los corredores, de las salas de reunión y de las oficinas se exhiben ilustraciones invitando a reflexionar sobre los valores fundamentales entregados por las actividades de “Nuestro Proyecto”: amistad, generosidad, acogida, descanso y esperanza. Cada ilustración transmite valores diferentes, complementarios unos de otros. Por otro lado, cada año se elige, por sufragio universal del conjunto del personal, una consigna a partir de una base de datos que se aficha en varios lugares de la empresa para que sirva de inspiración durante el año. Como ejemplo, podemos citar algunas de las elegidas en el correr de los años: “Cualquier trabajo no tiene sentido salvo si hay amor”, “La acción habla mucho más que las palabras”, “El espíritu se enriquece de lo que recibe, el corazón de lo que da”, “Sólo el amor conduce a la paz”, “La primera forma de compartir es el respeto al otro” ...

- **El grupo de apoyo mensual:** Esta actividad se dirige principalmente, aunque no de manera exclusiva, a los miembros del consejo de administración y del comité de administración. Se invita a los participantes a una celebración eucarística mensual en comunión espiritual con cuatro comunidades religiosas dispuestas a participar. Luego de la celebración, hay una comida fraterna y un intercambio sobre un texto de carácter espiritual. El grupo, acompañado por una persona competente, discute sobre su fe o cualquier apertura a la Trascendencia. La participación en estos encuentros es completamente libre. La organización se realiza de una manera simple lo que contribuye a dejar en claro que no existe un ánimo proselitista. El objetivo de esos encuentros es doble: el bienestar de los participantes mismos que encuentran allí una ocasión para renovar fuerzas espirituales entre colegas y, también, el bien común de la empresa ya que hay grupos que desean llevar la espiritualidad de la oración a todas las actividades de la empresa y de cada persona que trabaja en ella. Los principales valores aportados por esta actividad son la fe, la esperanza, la paz, la serenidad, la sabiduría y el sentido de la responsabilidad.

“Para nosotros, que vivimos en el torbellino del mundo de los negocios, saber que las religiosas benedictinas se comprometen con el proyecto, viven en unión espiritual con nosotros el lema de la vida benedictina, *“Ora et labora”*, que es lo que tratamos de vivir en el mundo económico o aún más, esas dos nuevas comunidades de laicos, la Alianza de Trois-Rivières y Marie Jeunesse de Sherbrooke que, cada primer miércoles del mes están en comunión de oración con nosotros en la Eucaristía, es verdaderamente único y nos da una gran alegría. Ellos ruegan por nosotros y nosotros por ellos.

Igualmente, desde 1987 y con la venia escrita de la Madre Teresa y ahora de Sister Nirmala, su sucesora, las Misioneras Contemplativas de la Caridad, que viven en los barrios más pobres de Calcuta, se unen a nosotros en la vivencia de lo cotidiano de Nuestro Proyecto, cada primer miércoles del mes. Estas religiosas conocen Nuestro Proyecto y saben de nuestro intento por vivir bajo el lema de “Ora et labora” y, cada año, por escrito, renovamos con ellas este ‘acuerdo pactado’. Ellas también ruegan por nosotros, como nosotros por ellas. ¡Para la pobre persona que soy, a pesar de mi fragilidad en el amor, esto significa una fuerza inmensa para mí y me siento listo para atravesar cualquier dificultad! ¡Siento que todo lo que estamos tratando de hacer se encuentra en el centro mismo de la Trascendencia, en el corazón de Dios, inmerso en la Eucaristía, en el misterio de la Comunión de los Santos! Puedo afirmar, por cierto, que sin esta alianza muy especial entre las hermanas contemplativas de las Misioneras de la Caridad de Calcuta y las contemplativas benedictinas de Montreal, nunca hubiera sido capaz de aguantar la responsabilidad que conlleva esta experimentación. Un proyecto muy hermoso pero tan difícil ya que va contra todo lo que implica la cultura del medio”.

- **La sala de silencio:** Esta sala se encuentra a la disposición de cualquier persona que trabaja en la empresa si necesita tener un momento, en un ambiente de silencio interior, para relajarse, reflexionar, meditar o, si lo desea, orar individualmente y en silencio. Todo esto, sin afectar el rendimiento del departamento donde ella trabaja. Cada uno utiliza esta sala de la manera que le convenga pero, no para trabajar y respetando siempre el silencio. La experiencia nos ha demostrado que el número de personas que utiliza la sala ha ido en aumento, año tras año. Los valores asociados a esta actividad son principalmente la paz, la serenidad, la fe, la esperanza, la sabi-

duría, el amor y el sentido de la responsabilidad. En el segundo encuentro de J.-Robert Ouimet con la Madre Teresa, en Calcuta, va más allá que sugerir la instalación de salas de silencio en sus empresas, ¡lo convierte casi en una obligación!

“Este fue el gran mensaje de ese segundo encuentro en Calcuta en 1985. Me dijo: *You should have, on each different work site, a prayer room!* ¡En cada lugar de trabajo, debe tener una sala de oración! Así: ‘Debería tener’ y no: ‘Podría pensar en la posibilidad de tener...’. Se dio cuenta, probablemente, de que yo tenía mucha necesidad de orar. Quién sabe, no sé. ¡Pero eso fue lo que me dijo! Le dije que no se imaginaba lo que me estaba pidiendo, que me creerían un iluminado, un extravagante, que sería muy difícil... Eso no le pareció extraño y me respondió: *Do it!, ¡Hágalo!* ¡Puedo decir que hice todo lo que me dijo, salvo una cosa! Dos semanas después de mi retorno a Montreal, instalé una sala de oración en la empresa... Lo hice muy mal, sin preparación, sin consultar con nadie, de manera muy poco democrática. La sala estaba muy mal instalada en la empresa, demasiado cerca de mi oficina. Había consultado solamente con las personas de la alta dirección. Estaban de acuerdo pero no fui más allá. ¡No podía haberlo hecho peor! Pero, como lo escribí en mi tesis de doctorado, la decisión de instalar una sala de oración era para mí, un verdadero acto de fe. Al instalar la sala, le dije al Señor, ‘Es Tu sala. No te pediremos una contribución. No te cobraremos por la calefacción. Te la entregamos gratuitamente. ¡Ocúpala! Y Él lo hizo... Porque la Madre Teresa tenía razón. Incluso si no estamos allí siempre, Dios, Él, vive ahí permanentemente ya que es Su sala. Y, he escuchado los testimonios de algunas personas de la empresa que confesaban, en momentos de intimidad: ‘Esta sala ha sido importante para mí durante los períodos difíciles cuando me sentía agobiado. Sentía un llamado, una fuente

de energía, sentía que no estaba solo. Era una fuerza que me decía que no tenía que abandonar.' ¡Pero esas personas no entraban en esta sala! y, sin embargo, la sala estaba allí, mostrando la fuerza verdadera de una dimensión espiritual. Actualmente, por delicadeza y sentido de universalidad, el nombre de esta sala no es más 'sala de oración' sino 'sala de silencio y meditación'. Pero, para llegar a esto, nos tomó más de diez años, quizá quince, antes que una mayoría del personal se sintiera libre y no temiera que fuera un asunto proselitista. Esto fue en 1993, cuando la empresa tuvo que efectuar una promoción importante. Teníamos dos posibles candidatos: uno que no iba nunca a la sala de oración y otro que iba a menudo. Elegimos al primero. A partir de entonces, todo fue claro para todo el mundo. La libertad interior de cada persona era realmente respetada por la dirección de la empresa".

## **Las herramientas de medida y el plan estratégico humano**

Esta lista de actividades no es inalterable ni definitiva. Algunas de ellas se pueden suprimir y agregarse otras nuevas, según el interés del personal de la empresa. Para dirigir y mejorar el conjunto de estas actividades, se necesita tres herramientas específicas de management que contribuyan a implantar sólidamente el SIHM Humano y la relación entre éste y el SIHM Económico sobre bases científicas tanto cuantitativas como cualitativas. Con estos datos cuantitativos y cualitativos, los dirigentes y los "gerentes de desarrollo humano", llamados "gerentes de recursos humanos" en otras empresas, podrán tomar decisiones adecuadas para mejorar el funcionamiento del movimiento creado por los valores aportados por el SHIM Humano. Estos valores tienen un impacto significativo en el ambiente organizacional y en la realización de las personas, como también en su eficiencia.

— **Las encuestas sobre el clima de la organización:** Estas encuestas se realizan, sistemáticamente, cada dos años, y permiten identificar las zonas de tensión y las dificultades existentes al interior de la organización, ya sea, en los aspectos de la eficiencia, de la planificación, de la organización, de la coordinación, de la comunicación, de la motivación y del control. Estas encuestas miden las condiciones favorables para la evolución del bienestar y de la realización de las personas, las tensiones, las contradicciones y rupturas, siempre presentes en cualquier medio de trabajo. Las encuestas sirven para resaltar los aspectos que funcionan bien y, de esta manera, consolidarlos así como para corregir lo que funciona menos. Los trabajadores de la empresa están llamados a evaluar más de veinte elementos referentes al ambiente organizacional. Estos elementos pueden ser la comunicación bajo todas sus formas, las condiciones de trabajo, el desarrollo personal, objetivos, remuneración, futuro de la empresa, seguridad de empleo, etc.

— **Las encuestas sobre las actividades del SIHM Humano:** Estas encuestas, realizadas también cada dos años, estudian los valores recibidos y los valores preferidos por los participantes en las actividades del SIHM humano. A través de las encuestas se puede conocer las actividades más apreciadas y aquellas que se debe modificar o cambiar su forma de desarrollo, las que se debe abandonar temporal o definitivamente y reemplazar por otras actividades, a sugerencia del personal de la empresa. De esta manera, se puede identificar los principales valores aportados por las actividades del SIHM Humano y demostrar como las diferentes herramientas de management se completan entre sí.

“Las dos encuestas científicas son absolutamente necesarias y se completan entre sí. También, es muy importante dar un seguimiento a los resultados que arrojen esas encuestas. Estos deben ser comunicados con la mayor brevedad a todas las personas que participaron, indicando la lista y el calendario de modificaciones que serán introducidas en la gestión de la organización, con el fin de responder al mayor número de pedidos y sugerencias. De esta manera, las personas que han participado logran darse cuenta de la influencia que tienen en las decisiones tomadas después de cada encuesta y de que sus observaciones se toman en cuenta. Cuando se realizaron las primeras encuestas, constatamos, en la práctica, que los participantes eran prudentes, incluso cuando estaban al corriente que era una agencia profesional independiente de la empresa la que dirigía la encuesta y que las respuestas a los cuestionarios eran anónimas. Tienen razón de ser prudentes ya que en las encuestas sobre el clima organizacional, en particular, luego que los participantes han llenado los cuestionarios, viene la parte cualitativa de la encuesta. La persona que realiza la encuesta calcula, en presencia de los participantes, el promedio de los resultados por cada pregunta y les pide si algunos de ellos quisieran comentar estos resultados. Los primeros años, los participantes hablaban poco en esta etapa de las encuestas. Aunque nunca se había hecho, igualmente temían que sus comentarios con su nombre fueran integrados en el informe final de la encuesta y que, ‘como por casualidad’, sufrieran las consecuencias. En la segunda encuesta, constatamos que los participantes hablaban un poco más y, aún mucho más, en la tercera. ¿Por qué? Porque se daban cuenta de que las personas que se expresaban no sufrían ninguna consecuencia debido a sus observaciones, incluso si éstas eran críticas, que nadie partía de la empresa ‘como por casualidad’ algunos meses después de la encuesta por haber dicho algunas cosas o pronunciado algunos reproches al contestar la encuesta. Yo mismo leí ciertos comentarios

sobre mí, hechos por algunos participantes en las encuestas. Algunos de esos comentarios eran muy duros. Como otros dirigentes de nuestra organización, habría podido, fácilmente, usar ‘los medios apropiados’ para saber quién había dicho esto o lo otro. Nunca lo hicimos. Es necesario instalar todo un ambiente de confianza, elemento fundamental para lograr el bien común perseguido por Nuestro Proyecto, pero esto toma una gran cantidad de tiempo”.

- **El plan estratégico trienal del SIHM Humano:** Los resultados de las encuestas se usan para elaborar un plan estratégico trienal del SIHM Humano, el que está sujeto a revisión anual. Este plan juega un rol importante al completar el plan estratégico trienal del SIHM Económico. Este último orienta los esfuerzos para que la organización sea más eficaz, dinámica, competitiva y rentable. El plan estratégico del SIHM Humano establece el uso progresivo de cada herramienta de management humano, incluyendo los avances y las evoluciones que incrementan la realización y el bienestar en el trabajo de las personas que componen la organización. Pretende, además, mejorar el movimiento de valores aportados por las actividades del SIHM Humano.
  
- **La clave de bóveda:** Es cierto que el SIHM Económico, que obedece al imperativo de la eficiencia y de la rentabilidad competitiva, y el SIHM Humano, que pretende promover la dignidad humana y la realización de las personas en el trabajo, se encuentran en constante oposición. ¿Cómo se puede resolver estas inevitables tensiones para evitar que la empresa tenga que pagar las consecuencias de este dilema? Esta es la segunda innovación de “Nuestro Proyecto”, lo que permite conciliar los dos SIHM y, así, garantizar su equilibrio. Esto es lo que J.-Robert Ouimet llama la “clave de bóveda”,

es decir, la apertura a la Trascendencia, la apertura a la ayuda y a la sabiduría de "lo Alto". En la concepción de "Nuestro Proyecto", según J.-Robert Ouimet, el SIHM Económico y el SIHM Humano están representados en forma de dos columnas coronadas por una bóveda que simboliza la fuerza espiritual, fuente de fuerza interior y cuya clave es el "Dios de Amor".

"Las dos columnas, dispuestas en tensión constante, se encuentran coronadas por una clave de bóveda que representa a Dios o al Ser Supremo, según lo que cada uno prefiera y contribuye a mantener el equilibrio de los dos sistemas de *management*. Puede tratarse del Creador, del Ser Supremo (Higher Power), de Dios de Amor, de Dios Padre, Hijo y Espíritu o de cualquier otra apertura a la Trascendencia. Junto a este valor de Trascendencia, pueden agregarse, para los que lo deseen y según su preferencia personal, diferentes formas de reflexión, de meditación y, para algunos, la oración silenciosa durante el trabajo, sin que esto detenga su trabajo. Cada participante en la vida de la empresa, confiere, la interpretación que más le representa, al valor de la Trascendencia, al que adhiere".

¡Este es un inmenso desafío a la secularización en aumento en la vida social y económica! La gran innovación de "Nuestro Proyecto" es afirmar que sin la espiritualidad en el management, es imposible vivir, de manera duradera, los valores auténticos de humanización de la vida económica. Por consiguiente, sin espiritualidad en el management, la vida económica está condenada a rebajar al hombre al nivel de un simple instrumento, de recurso, de capital, al servicio de la prosperidad y del beneficio. Es lo que J.-Robert Ouimet llama su carácter "revolucionario", en el sentido etimológico de la palabra, es decir, "giro". Se trata, efectivamente, de realizar un cambio completo de perspectiva que

demanda adherir a “Nuestro Proyecto”, se podría hasta decir una conversión de la mirada.

J.-Robert tuvo primero una profunda experiencia personal sobre la necesidad de la Trascendencia en la vida económica. Y no duda en decir y declarar que, sin esta presencia de Dios de Amor y la Trinidad en su vida de jefe de empresa, se habría convertido en un jefe de empresa sin escrúpulos y sin piedad, un jefe de empresa “con el corazón de piedra” y no “con el corazón de carne”.

“Si en mi vida de jefe de empresa ha existido un equilibrio entre la gestión económica de la productividad y de la rentabilidad y la gestión humana, por respeto a la verdad, debo decir que es sólo debido a la “Clave de Bóveda”. Porque como ser humano, con la inteligencia y la voluntad muy especiales que me han sido prestadas, con el arrojo que puedo mostrar, habría podido ser una “*super star*” en materia de productividad económica y rentabilidad ¡y tratar el resto, lo humano incluido, con una circunspección, por no decir egoísmo, notable y sutilmente insidioso! En la gestión de nuestra organización, la clave de todo es esta presencia de la oración de una manera cada vez más constante en mi vida de jefe de empresa, como en la de los miembros del consejo de administración y de los dirigentes. Hay que decirlo honestamente, si hay algo hermoso en el plano humano en mi vida, eso no viene de mí sino de Él, Dios Padre, Hijo y Espíritu. Pero lo he vivido con Él. Y Él ha aceptado. Entonces, no viene de mí o, si esto viene de mí, es con Él. Yo conozco mis límites, mis debilidades...”.

Pero el reconocimiento de esta necesidad es mucho más que una experiencia personal e individual. La empresa, en su conjunto, no puede ser una verdadera comunidad humana, sino es haciendo un lugar a la espiritualidad y a la trascendencia. En primer lugar, para el jefe de empresa y los principales accionistas,

la vida espiritual debe tener un sentido, pero ésta también debe tenerlo en la vida de cada actor de la empresa o de la organización incluso si el respeto incondicional de la libertad de las conciencias prohíbe entrar en ese santuario, representado por la intimidad espiritual de las personas. Esto puede ocurrir con cada persona, cualquiera fueran sus convicciones o sus creencias religiosas, con tal que acepte sinceramente unirse a la Trascendencia, cuestión que J.-Robert Ouimet reconoce:

“Estoy seguro que si dos o tres personas responsables de cualquier tipo de organización, incluso si no creen en nada pero si están a la escucha y buscan verdaderamente a Dios, que no conocen, si toman el tiempo de encontrarse una vez al mes, de sentarse juntos una o dos horas y de recogerse en un verdadero silencio interior, entonces no están lejos de Dios y Dios no está lejos de ellas. Y, por consiguiente, podrán organizar actividades de management que ayuden al Hombre. Y estoy seguro que Dios, que es Amor, que es Padre, Hijo y Espíritu, va a responderles. De una forma que ignoro pero estoy seguro que va ser así. Él no puede dejar de acompañarlos para que, tranquilamente, con dignidad humana. Les ayude a descubrir el Amor, a través de lo humano. Si no lo hace, es un ser despreciable. No se comporta correctamente. Pero como Él es correcto, ¡entonces, estoy convencido de lo que digo! ¡Y, no puede ser que me sienta en paz constantemente diciendo esto y lo que yo diga no sea una buena nueva! Pero se necesitan dos o tres locos, según la gente, que no creen poder hacerlo solos y quieren, con todas sus fuerzas, hacer lo mejor posible, con Dios que es Amor para, a la vez, amar cada vez más a cada persona y administrar cada vez mejor el crecimiento económico competitivo de la empresa”.

## Las condiciones para su realización

La experiencia que ha venido desarrollándose ya cerca de cuarenta años, en las empresas del grupo Ouimet, nos demuestra que Nuestro Proyecto no se puede implantar en una empresa u organización sin una gran determinación de los principales accionistas y del grupo dirigente ni sin un cierto número de condiciones favorables. La experiencia también nos muestra que las actividades deben organizarse según un cierto orden, de las más fáciles a las más difíciles. Las que son más fáciles de implantar son los testimonios, el bono compartido, el gesto de solidaridad, las comidas comunitarias, las ilustraciones murales, el Precio del Corazón y las encuestas bianuales. Las más difíciles, y que implicarán mucho más tiempo y una cierta “maduración” de la organización, son los encuentros con las personas licenciadas después que parten de la empresa, los momentos de silencio y de oración al comienzo de la reunión, el grupo de apoyo espiritual ampliado y las salas de silencio y meditación. En cualquier caso, la implantación de las actividades del SIHM Humano no puede efectuarse sino de manera progresiva. Lo que, de todas maneras, exige mucha paciencia.

“Cualquiera sea la dimensión de la organización y el número de personas que trabajan en ésta, nos parece que toma, al menos, cinco años para que lentamente, muy lentamente, las personas se convenzan, cuando tienen suficientes pruebas, que la participación o no en las diferentes actividades del SIHM Humano, no tiene ninguna consecuencia en su avance profesional en la empresa, que los que participan no tienen más promociones o aumentos de salario que los otros. En definitiva, que existe un clima de libertad total en la empresa. Para que la mayoría de las actividades se pongan en marcha, ¡habría que contar al menos con diez a quince años de trabajo y de paciencia!”.

Una condición esencial previa es que exista, a la cabeza de la empresa, un pequeño grupo verdaderamente decidido a establecer en la empresa esta dimensión humana y espiritual de *management*, un pequeño núcleo de convencidos que difunda en la empresa una suerte de “contaminación con el ejemplo”.

“Puesto que la empresa, como cualquier organización, es un todo ordenado en que cada persona ejerce un rol, a la cabeza se necesita que los miembros de la dirección quieran vivir cotidianamente esta espiritualidad, no en palabras sino en la acción, por ejemplo. Es entonces, a partir de la dirección, que progresivamente, el conjunto del personal podrá darse cuenta, a su manera y a diferentes grados, de la importancia de la espiritualidad en su vida y en la gestión cotidiana en un medio laboral y que, las diferentes herramientas de management del SIHM Humano, se podrán implantar gradualmente.”

Para enfrentar las inevitables dificultades, inclusive el desaliento, es indispensable que el equipo dirigente se encuentre de manera regular para asegurar el proceso de implantación de las actividades del SIHM Humano, al interior de una acción espiritual común y que este equipo se sienta acompañado y apoyado en esta acción por la oración de cuatro comunidades religiosas es una valiosa ayuda. Para esto, J.-Robert Ouimet obtuvo la “complicidad” de la Madre Teresa y de sus Hermanas Misioneras de la Caridad. Era en 1988, en su tercer viaje a Calcuta, después de la visita a Montreal de la Madre Teresa a la empresa:

“Estábamos, la Madre Teresa y yo, asistiendo a la Eucaristía en el convento de las contemplativas en Calcuta. Al final de la Eucaristía, al salir con ella, le digo ‘¿Podemos hacer un *deal*’, un contrato? ¿A partir de ahora, podemos estar unidos, desde Montreal, con sus Hermanas, cada primer miércoles del mes? Sus Hermanas no rogarían para que la

empresa funcione bien, sino que lo harían para que nosotros, que dirigimos la empresa, lo hagamos cada vez mejor, a la manera del Señor. Y nosotros, podremos orar para que sus contemplativas también, estén cada vez más a Su disposición.'Es un contrato muy simple pero que, para el Señor, es muy fastidioso ya que lo que pedimos no tiene nada de 'egocéntrico'. No oramos por nosotros mismos, no oramos por el éxito espiritual de Nuestro Proyecto y, menos aún, por el éxito económico de nuestra empresa. Oramos para que nosotros, en especial, los accionistas y los gerentes, estemos cada vez más a Su disposición. ¡De cualquier manera, era muy especial sugerir a la Madre Teresa: 'Podemos orar para que tus contemplativas estén aún cada vez más a Su disposición!'. Todo esto podría haberle parecido pretencioso pero no pareció tomar las cosas de esa manera y me dijo inmediatamente que estaba de acuerdo. El 'deal' (contrato) fue refrendado inmediatamente, por escrito y se renueva cada año con la superiora del convento de las contemplativas de Calcuta. ¡Esto es verdaderamente la culminación de la clave de bóveda!"

Pero, antes que todo, la empresa debe encontrarse en buen estado económico y ofrecer al personal condiciones de remuneración decentes, o al menos similares y, de preferencia superiores a las de las empresas competidoras del mismo sector de actividad. Querer hablar de espiritualidad al personal de una organización cuando sus salarios les permiten apenas una vida de familia decente mientras que los dueños y los directivos viven en la abundancia, es una ilusión a la que se agrega la hipocresía. La existencia de condiciones de trabajo y de remuneración satisfactorias refuerzan los valores de dignidad humana, de compartir, de ayuda mutua, de justicia y de solidaridad, requisitos que favorecen la implantación de actividades del SIHM Humano. Es evidente que la empresa tendrá que ser competitiva en todos los dominios para ofrecer a su personal condiciones laborales similares a las del mercado.

“Mi padre había fundado su empresa sobre una base sólida de valores fundamentales: primacía de la dignidad humana, sabiduría, valentía y determinación, así como sobre una vida espiritual y religiosa activa, compartida con mi madre. A esos valores fundamentales de mi padre, se agregaron los valores fundadores de mi madre: la fe, la esperanza, la dulzura y la compasión. En la época de mi padre, las diferentes personas de la empresa fraternizaban bastante entre ellas. Pese a esto, cuando en 1965 me hice cargo de la empresa después de mi padre, salvo por la oración al comienzo de las reuniones del consejo de administración, no había actividades espirituales propiamente dichas en la empresa. Y, al reflexionar retrospectivamente, pienso haber hecho, en ese momento, lo que el Señor deseaba. Las personas necesitan primero asegurarse que su medio de sustento es sólido, antes de hablarles de espiritualidad. Mi primera obligación, al asumir la empresa después de mi padre y tal como él lo había hecho durante cuarenta años, era la de mostrar mi capacidad de trabajar por el crecimiento económico, refiriéndome siempre a los mismos valores fundadores de mi padre y mi madre. Fue a partir de eso, que comenzamos, tranquilamente, a incorporar prácticas, actividades, llamadas hoy herramientas de *Management* humano, en el cotidiano de la organización. Lo hicimos de manera empírica, casi a ciegas, procediendo por ensayos, descubriendo de a poco, cometiendo, es verdad, muchos errores, no al hablar de la doctrina social, sino tratando de vivirla concretamente, cotidianamente hasta terminar en lo que es hoy un verdadero modelo de management humano, científicamente probado y comprobado”.

Pero, asimismo, el personal de la empresa debe estar convencido que los miembros de la dirección de la empresa no tienen un interés personal al implantar el *Management* humano. Esto es algo fundamental y posiblemente más difícil de lograr. Deben

estar seguros que las actividades propuestas están organizadas, antes que todo, para el bienestar de ellos mismos en el trabajo y no para aumentar su productividad. Deben tener la certeza que no son manipulados sino verdaderamente apreciados. Para que esto se pueda realizar, los miembros de la dirección y del management deben estar constantemente dando muestras concretas de que sus intenciones son correctas y sin voluntad proselitista. En este aspecto, los miembros del personal los juzgarán muy rápida y severamente. Si no se ve o reconoce en ellos una actitud íntegra, las actividades del SIHM Humano, evidentemente, fracasarán ya que se interpretarán como una manipulación y, con razón, el personal hará cualquier cosa para que terminen.

“Estas actividades, estimadas en menos de 0,3% sobre los beneficios sin calcular los impuestos, no afectan en nada la productividad sino más bien la mejoran. Esto no es raro ya que si las personas son verdaderamente reconocidas, si su realización en el trabajo es mayor aún, es muy comprensible que tiendan a implicarse aún más en él. Si el proyecto se realiza no para aumentar la productividad, sino por amor a las personas, puedo asegurar que no va a perjudicar la productividad competitiva de la empresa. Cuando las personas se dan cuenta de que son tratadas con mucho amor y autenticidad y que, al mismo tiempo, la estructura de gestión de la empresa es rigurosa, disciplinada y competente, entonces se entregan mucho más a su trabajo y contribuyen, por esto, a mejorar la productividad. Pero, si desde un primer momento, el objetivo es para mejorar la productividad, el proyecto muere puesto que se trataría de manipulación y las personas se dan cuenta inmediatamente. La organización existe para servir al ser humano y no para servirse de él. El trabajo existe para el ser humano y no el ser humano para el trabajo. ¡Una persona no es un ‘capital humano’ o un ‘recurso humano’ que se administra! Cada persona es única ya que está habitada por Dios. ¡Estas son las condiciones para los que quieren

implicarse en el tipo de management propuesto en Nuestro Proyecto! Esa es la noción del hombre que debe traducirse en todas las decisiones de la empresa!”.

## Un proyecto terriblemente exigente

La gran dificultad para un jefe de empresa que quisiera implantar un *management* como el de Nuestro Proyecto, es la de ser vistos constantemente, debido a sus convicciones, como sospechosos. Sin la convicción de que la dignidad humana es el valor más importante y que no hay otra cosa que la sustituya, no hay una razón para comprometerse en esta aventura. Pero cuando esta convicción es públicamente conocida, inevitablemente, se convierte en sospechoso: ¿qué es lo que persigue?, ¿qué intereses ocultos hay detrás de este proyecto? Allí reside la prueba más grande, ser sospechoso en sus aspiraciones más íntimas, es decir, el amor...

“Lo más terrible para mí fue darme cuenta de que la gente no me decía todo lo que pensaba, ya sea porque no querían causarme pena o porque le temían al poder. Pensaban: ‘¡Va a llevarnos a algún lado!’ ¡Yo no quería llevarlos a ninguna parte, yo mismo no sabía a dónde iba! Quisiera decirlo claramente, con toda la fuerza y la convicción que tengo, a todos los que quisieran implicarse en la aventura que iniciamos hace más de cuarenta años: ¡es terriblemente, terriblemente, terriblemente difícil! ¡Es casi espantoso! Tengo el derecho de decirlo ya que es algo que me toca personalmente. Sin las fuerzas de la Eucaristía y la asistencia frecuente del sacramento de la Reconciliación, hace mucho tiempo que habría abandonado. Créanme, habría sido muy capaz de dirigir la organización con ‘elegancia humana’ y de hacer mucho dinero, como todo el mundo... Hicimos mucho dinero pero quisimos, con mucha dificultad, poner en práctica Nuestro Proyecto. Es muy hermoso pero antes de ser hermoso ¡fue

terriblemente duro y terriblemente largo! La Madre tenía entonces razón cuando me decía '¡No trate sin orar mucho, no podrá hacerlo! Por esto me acogía en su convento de Calcuta. Debía pensar: '¡Él va a tener que orar mucho!'. Y no se equivocaba... ¡Hoy, no me da miedo decir que, si el Señor se me apareciera y me diera la orden explícita de parar de hacerlo, no volvería a comenzar! Es demasiado duro. Pero estoy feliz de continuar... con Él".

## 6. Las cruces y las alegrías

El trayecto recorrido por J.-Robert Ouimet con el fin de instaurar y experimentar, pacientemente a lo largo de los años, las diferentes actividades de *management* humano cuyo fruto es *Nuestro Proyecto*, se parece extraordinariamente a un vía crucis. A tal punto que, él mismo lo dice, no está seguro que recomenzaría la aventura... Pero, como todo vía crucis que se vive al interior de la fe y la esperanza cristianas, aunque parezca una paradoja o contradictorio para todo el mundo, es también un camino de alegría.

### Los jefes y dirigentes de la empresa

La primera prueba consiste en enfrentar la mirada y el juicio de sus pares: los jefes y dirigentes de la empresa. ¡Estos no lo comprenden y, a menudo, lo toman por un idealista, en el mejor de los casos, en el peor, por un iluminado! Hay varias razones, todas muy válidas a fin de cuentas, para no entrar en la lógica que Nuestro Proyecto propone. La administración de todos los aspectos económicos de la empresa es excesivamente absorbente y exige mucho tiempo y esfuerzo. Si es así, ¿por qué imponerse obligaciones suplementarias, implantando nuevas actividades de *management* que hay que organizar y administrar?

“Para cualquier dirigente, gerente o accionista que trata, progresivamente, de conservar un corazón de carne más que uno de piedra, elegir entre las dos columnas de Nuestro Proyecto (bienestar humano / eficiencia económica) es, muchas veces, complejo y doloroso. Debe tomar las buenas decisiones para un crecimiento del bienestar de las personas que trabajan en la empresa pero, al mismo tiempo, tiene que respetar las reglas de la economía de mercado que exigen, hoy más que nunca, una disciplina fuera de lo común.

Esta disciplina, a menudo, puede perjudicar el bienestar de las personas: cierres de fábrica, reorganizaciones, reestructuraciones, con sus consecuencias a veces, dramáticas cuando se trata de despidos. Por consiguiente, hacer una elección sensata entre las dos columnas es muy difícil e implica no solamente mucha inteligencia, sino también y, sobre todo, mucha valentía. Soportar esta permanente tensión es muy difícil, casi agotador. Aún cuando las decisiones se tomen con inteligencia, reflexión, buena voluntad, se hagan en la oración, nunca se está seguro de que no se ha equivocado. Todas esas razones son reales pero no son las verdaderas razones. En realidad, correr este riesgo demanda una gran confianza, fe y una continua renovación espiritual. Hay que ser capaz de decir: 'Tengo confianza en eso, creo en eso, entonces, tomo el riesgo.' Y el riesgo es real: el de no ser comprendido o, peor aún, el que le reprochen, legítimamente, un comportamiento en contradicción con los valores adoptados. En resumen, hay que aceptar sentirse humanamente vulnerable y son pocos los jefes de empresa que se sienten capaces de correr este riesgo...".

Pero, implantar Nuestro Proyecto implica una gran exigencia, sobre la que los jefes de empresa más dispuestos a hacerlo, tropiezan. Es el cuestionamiento de lo que hoy ha llegado a ser un lugar común, casi un dogma social: el secularismo. Muchos dirigentes económicos y políticos, en nombre del secularismo, asumen la autocensura de sus convicciones personales más profundas, en particular sus convicciones espirituales y religiosas, en el plano público. Lo que, en el fondo, la mayoría de los jefes y dirigentes de empresa reprochan implícita o explícitamente a J.-Robert Ouimet es su cuestionamiento de este conformismo social.

“Lo que me dicen, cuando quieren decírmelo, es que los valores espirituales, con mayor razón los valores de la fe, no tienen su lugar en el mundo económico de la empresa, que

como jefe de empresa no debo ocuparme de estos, que debería conformarme viviendo personalmente esos valores, esta fe, respetando lo más posible a las personas, ser generoso con mi dinero al ayudar en las obras caritativas, ¡y, es todo! En resumen, les doy miedo, incluso a los más cristianos de entre ellos, ya que piensan que voy muy lejos y todo esto les parece una locura. Y, ¡sin embargo, para que, Nuestro Proyecto logre implantarse en una empresa o en una organización, se necesita que, a la cabeza, haya dos o tres locos que, sin olvidar la necesidad indispensable de la rentabilidad competitiva, decidan, al unísono, correr el riesgo del amor de los humanos, no solos o contando únicamente con sus propias fuerzas humanas, sino con Dios!”.

¡La locura! ¿Acaso no es a lo que finalmente está expuesto todo cristiano que desea vivir su vida cristiana de manera radical y auténtica, aunque se siente y se reconoce débil y pecador? ¿No fue San Pablo el que dijo en su primera carta a los Corintios: “Lo que el mundo interpreta como loco, no es eso lo que Dios utiliza para confundir a los sabios?” J.- Robert Ouimet lo sabe... y acepta introducir en su vida de hombre y de jefe de empresa esto que es visto como locura por el mundo pero como sabiduría del amor, para el corazón de Dios. Con qué entusiasmo recuerda cómo compartió esta locura con dos miembros del consejo de administración y tres altos dirigentes que había escogido para iniciar con él la aventura de Nuestro Proyecto.

“Durante los primeros quince años de experimentación del proyecto, cada mes íbamos juntos donde los dominicanos de la Côte-Sainte-Catherine para asistir a la Eucaristía y escuchar las hermosas homilías que ellos saben hacer. Pero, sobre todo, nos encontrábamos como hermanos que vivíamos juntos las grandes tensiones y rupturas de los comienzos de la experiencia y, junto a esto, asistíamos al nacimiento de tantas cosas hermosas. Discutíamos y orábamos juntos...”

¡Era fantástico! Si esos colegas no hubieran estado conmigo, no habría llegado hasta el final. Hermoso alimento y desinterés de la parte del Señor para ayudarme a no decaer. Puedo agregarles que, cada año desde 2004, nos encontramos y formamos lo que se puede llamar una fraternidad, similar a la de los discípulos en el camino de Emaús. Y esta oración eucarística mensual en el medio laboral continúa hasta hoy”.

## **El amor incondicional de Myriam**

Aunque siempre supo que su esposa lo apoyaba en este combate, ella nunca mostró este apoyo de manera pública. ¿Por qué? Poco a poco, la razón se hizo evidente. La persona que sufrió las consecuencias de sus posturas públicas fue su esposa más que él mismo. Las críticas que sus interlocutores, probablemente desconfiados, no se atrevían a decir delante de él con toda razón, por la fuerza de sus convicciones y con la probable virulencia de sus réplicas, se las hacían sentir sutilmente a su esposa.

“Es verdad que ella nunca consideró necesario decirme: ‘¡Es fantástico lo que dices en tus conferencias públicas! ¡Es interesante ese proyecto de implantación de la doctrina social católica en la empresa! Habría sido excelente para mi orgullo, pero la razón ahora me parece más clara. Desde que estamos casados, Myriam y yo, vivimos en contacto con gente de poder, tanto en los medios políticos como económicos. En este medio, todos saben que soy cristiano, católico practicante, que no temo en decirlo públicamente, que Nuestro Proyecto tiene un gran contenido espiritual y religioso y que, cuando me atacan en ese plano, ¡tengo la respuesta a flor de labios! Entonces, en nuestra pareja, Myriam es la que sufre las consecuencias: discreción educada, escepticismo mundano, cinismo elegante, reflexiones desagradables, alejamiento de algunas relaciones que me consideran como alguien excesivo, demasiado comprometido, demasiado original. Ac-

tualmente, es aún más difícil, pero el éxito económico de nuestras empresas ‘tapa la boca’ (‘ferme la boîte’), según la expresión quebequense, de todo el mundo. Pero todo esto hirió profundamente a Myriam y aún lo sigue haciendo. Raramente se ha quejado pero este sufrimiento silencioso, a lo largo de los años, explica por qué siempre mantuvo una cierta distancia respecto a todo lo que yo trataba de hacer con Nuestro Proyecto y lo poco que comunicábamos sobre esto”.

Al mismo tiempo, sabe que Myriam es uno de los regalos más grandes que el Señor le ha “prestado” en su vida, que ella ha dado verdaderamente su vida por él y sus cuatro hijos, al sacrificar una vida profesional que se anunciaba muy prometedora. Por lo que se siente muy agradecido.

“Myriam ha dado su vida por mí y nuestros hijos. Ella me lo dijo hace un tiempo, en un momento de desánimo: ‘He dado mi vida por ti y nuestros hijos y no he pensado en mí.’ Fin de la cita... Y yo digo: ‘¡Es verdad! Yo también he dado mi vida por Myriam y los hijos pero he tenido recompensas. Ella ha sufrido a causa de Nuestro Proyecto y se ha quedado al margen”.

Pero de todas las alegrías vividas con Myriam, la que continúa emocionándolo profundamente es la prueba de amor magnífica que recibió de ella cuando se encontraba prisionero de sus costumbres mundanas por consumo de alcohol.

“Era a fines de 1987. Íbamos en coche a Magog para pasar el fin de semana en nuestra casa al borde del lago con ¡Myriam, los cuatro hijos, la empleada doméstica, el perro y el gato! Al llegar, el viernes en la tarde, todavía me dolía la cabeza producto de un serio exceso de alcohol de la víspera... Hacía frío. Le pregunto a Myriam: ‘¿Quisieras dar un paseo conmigo? Yo no tenía un pensamiento muy claro ya que

me dolía mucho la cabeza. ¡Fuera debían haber 30° bajo cero! Al cabo de diez minutos, comenzamos a congelarnos. De repente, Myriam me tomó el brazo. Yo esperaba que me hiciera reproches que merecía ampliamente. En lugar de eso me dijo ‘Robert, te amo, te amo mucho’. Es todo lo que me dijo pero eso fue el detonante. Me dije: ‘Si ella te ama a pesar de tu estado, ¡entonces es tiempo que te sacudas!’. Algunos días más tarde, Myriam me dijo: ‘Hace poco, encontré un médico especialista en problemas de alcohol. Si quieres, puede reciberte’. Me había dicho ‘¡Te amo!’, sin ninguna condición. ¿Qué habría pasado si no me lo hubiera dicho? Verdaderamente tuve la impresión que era Cristo que me lo decía a través de mi mujer: ‘¡Te amo!’. Llamé entonces a ese médico. Lo vi alrededor de seis o siete veces en el espacio de tres meses. Para mí, fue un padre y un hermano, con un carácter, a la vez, sensible y analítico. Hicimos el balance de la situación respecto al problema del alcohol, respecto a mí y a mi entorno. Terminó por decirme: ‘En mi opinión, la única solución para usted es la abstinencia total.’ El 14 de enero de 1988, al dejar su oficina, tomé mi resolución. Desde ese día no he vuelto a tomar una gota de alcohol... Pero si Myriam no me hubiera dicho: ‘Te amo’, estoy seguro que habría sido absolutamente incapaz de parar”.

Tres meses más tarde el Sábado Santo, esta interrupción brusca y radical del alcohol parece haberle provocado un grave ataque cardíaco, por lo que necesitará un bypass. En esos momentos, J.-Robert Ouimet recibe, una vez más, muestras del amor incondicional de su mujer.

“Durante esos días, Myriam se comportó admirablemente mostrando devoción y generosidad. Y me di cuenta de que realmente me amaba y que tenía miedo de perderme. Esa fue una etapa muy importante y hermosa en nuestra vida, como matrimonio”.

## Los profesores y estudiantes de las universidades de *management*

Otro motivo de sufrimiento: la actitud de varios profesores de las universidades de *management* que tienen miedo de comprometerse si, en sus cursos, integran los valores espirituales en la administración de hombres. Prueba de esto, es la siguiente anécdota con el decano de una gran *Business School* católica de Estados Unidos:

“Le dije: ‘¿Si hay una Business School en todo Estados Unidos que debiera ser la primera en tener un curso obligatorio sobre la espiritualidad en el management, ésa debería ser la vuestra! Me respondió: ‘Robert, es imposible. Perderíamos estudiantes. Algunos profesores se opusieron.’ Entonces, lancé: ‘¿Es usted el decano o no, de una gran Business School católica? ¿Si su Business School es verdaderamente católica, por qué no afirmarlo públicamente ofreciendo a sus estudiantes lo que ninguna otra universidad ofrece actualmente?’ Ninguna respuesta... Desde entonces, no me ha hablado más. Quizá fui muy brusco”.

O aún este episodio doloroso debido a la actitud crítica y escéptica de los estudiantes de la maestría en Recursos Humanos de una gran universidad parisina, cuando visitaban Montreal para conocer el “caso” de las empresas Ouimet:

“Esto me causó un gran sufrimiento. Habíamos organizado su visita cuidadosamente: el recorrido de nuestras dos fábricas, una recepción en el Club Saint-Denis con un bufé que nos costó varios miles de dólares... El primer día, eran 130 estudiantes con su presidente. Les dije, quién sabe, cosas muy duras pero sentí en ellos una rebeldía cercana al odio y, quién sabe también, un orgullo muy grande. Me hicie-

ron críticas agresivas: En Francia, nuestras diversas actividades de *management*, serían vistas como un ataque directo y público a la secularidad y a la libertad de las personas, los valores espirituales no tenían cabida en el medio laboral, las personas deberían ser libres de vivir lo que quieren, era escandaloso querer organizar un sistema espiritual de *Management* humano, etc. El segundo día, no eran más de sesenta, los que el día anterior se habían callado, los otros no vinieron, ni siquiera previnieron a la presidenta... Esto tuvo un efecto muy purificador para mí. Pero el Señor me guardaba una gran alegría y una gran esperanza. Al final del encuentro, unos quince estudiantes me esperaban para hablarme personalmente, uno después del otro. Y ahí me di cuenta de que estaban viviendo algo muy intenso. Aunque no hubieran sido nada más que cinco o incluso, solamente dos, habría sido suficiente, porque según Cristo, un solo ser humano vale el universo entero. Sólo por ellos, el sufrimiento vivido valía la pena...”.

A pesar del desdén o del escepticismo de algunos, la experiencia realizada en las empresas del grupo Ouimet es hoy objeto de “estudios de caso” destinado a los estudiantes de grandes universidades y Business Schools: en el IESE (Instituto de Energía y Sistemas Eléctricos) de Barcelona, la Business School del Opus Dei, en la Georges Washington Business School, en Fordham Business School de Nueva York, en St. Thomas University de Minneapolis y pronto la Ivey Business School en Ontario, Canadá. Estas iniciativas demuestran el interés que tienen los profesores de management respecto a esta experiencia excepcional que aplica de manera concreta los principios de la doctrina social de la Iglesia. Excepcional, sobre todo por el tiempo de experimentación, cerca de cuarenta años ininterrumpidamente, y por la variedad de actividades experimentadas y evaluadas. De acuerdo a George Enderley, profesor de management en la Notre Dame University Business School, actualmente no se conoce nada pare-

cido a la experiencia realizada por el grupo Ouimet. Y esto provoca un gran interés por conocer la experiencia, lo que da como resultado una serie de pedidos de visita a las empresas Ouimet de la parte de personalidades económicas, políticas, universitarias o de grupos constituidos, más de ochenta hasta ahora. Este interés genera también varias invitaciones, cada vez más numerosas, provenientes de universidades, Business Schools, organizaciones patronales y sindicales y de algunas empresas, particularmente de India, para que J.-Robert Ouimet haga sus presentaciones. Así es como al finalizar su doctorado, J.-Robert Ouimet, ha dado alrededor de 170 conferencias en Europa, América del Norte, en Medio Oriente y en Asia.\* Estas conferencias y las miles de personas encontradas en esas ocasiones le dan mucha satisfacción, una satisfacción que compensa ampliamente los sufrimientos vividos a causa de las críticas recibidas.

“Cuando cruzo sus miradas y me doy cuenta de que lo que les digo impacta no sólo su inteligencia sino sobre todo su corazón, porque sienten que hay una verdad en lo que les digo, que lo que está en juego en Nuestro Proyecto es el amor de los humanos y su bienestar en el trabajo a través de la experiencia auténtica de valores de humanización y de espiritualización, entonces siento la alegría más grande de mi vida como jefe de empresa. Lo que sus miradas dejan ver es la mejor confirmación de que lo que tratamos de hacer y de vivir, es verdadero y justo. Y, entonces, nada puede detenerme, me pongo audaz, siento que tengo diez años menos. Por eso, mi esposa, Myriam, me dice, cada vez con mayor frecuencia, ¡que esos ciclos de conferencias me sientan muy bien! Al volver de ellas, aunque debería estar agotado, ¡rebo-so de energía y mi capacidad de trabajo es doble!”.

---

\* J.-Robert Ouimet ha dado conferencias y visitado, entre otros, las siguientes universidades y Business Schools:- En Estados Unidos: John Carroll (Cleveland); Notre Dame University (South Bend); University of Loyola Marymount (California); Fordham University (Nueva York); Columbia University of New York; Ohio State University (Columbus); Georgetown University (Washington); Boston College (Boston); Babson Business School (Boston).

Y, en 2007, J.-Robert Ouimet, al ser elegido “Mentor del Siglo”, obtuvo una recompensa que le causó una gran alegría puesto que significa la confirmación de un triunfo inmenso. Fue una elección hecha por la mayoría de los estudiantes del MBA de HEC-Montreal, con motivo de la celebración del centenario de la fundación de su escuela. En el marco de la celebración del centenario, la asociación de estudiantes de HEC Montreal organizó una gran consulta por Internet entre todos los estudiantes. El objetivo de esta consulta fue elegir un jefe de empresa que, en su vida de empresario, hubiera encarnado el ideal empresarial de la escuela y que representara un modelo y un ejemplo. J.-Robert Ouimet obtuvo una mayoría de votos y, en una ceremonia oficial en el Hotel Reine Elizabeth de Montreal, recibió la prestigiosa distinción.

“La elección fue organizada por los mismos estudiantes. La dirección de HEC no tuvo nada que ver en todo eso. Fui elegido por razones que no me explico para nada. Hubieran podido elegir a un jefe de una gran empresa. Eligieron al patrón de una mediana empresa y siento eso como una gran delicadeza. Pero los medios de comunicación hablaron muy poco. Puedo equivocarme pero pienso que si hablaron poco es por mi particularidad de ser católico, lo que es bien conocido...”.

## **La mirada de la Iglesia**

Otra fuente de sufrimiento ha sido la indiferencia aparente de la jerarquía de la Iglesia de Canadá. Esta indiferencia es una paradoja bien sorprendente ya que Nuestro Proyecto persigue, justamente, aplicar en la práctica, de manera funcional, lo que la Iglesia no ha parado de hacer, ya hace más de un siglo, es decir, invitar a los responsables económicos ¡a aplicar su doctrina social! Se podría comprender que sus responsables se interesen aún más

en una experiencia fuera de lo común. Una experiencia que ha demostrado, con sus resultados, la pertinencia de los principios que la Iglesia promueve en su doctrina social...

“El Cardenal Ouellet fue el único que me pidió que le presentara Nuestro Proyecto. Lo hice frente a él y todo su equipo. Y, luego, nada más... Hace tres años tuve la oportunidad de hablar, a solas, sobre Nuestro Proyecto con el Cardenal Martino del Pontificio Consejo Justicia y Paz, en Roma. Al final de nuestro encuentro me entregó un ejemplar con dedicatoria de una edición reciente del *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*. Después, nada... Pero, comprendo que, para nuestros obispos, todo esto casi ni les toque. No está en sus preocupaciones inmediatas. Se sienten abrumados con los sufrimientos, desafíos, dificultades con iglesias que están cada vez menos llenas, una reducción de vocaciones o de vocaciones sólidas... ¡Si hubiera tenido el enorme privilegio de presentar nuestras actividades de management a Juan Pablo, el Grande, estoy seguro que habría comprendido en menos de cinco minutos, el aspecto complementario y el efecto acumulativo de todas las actividades del SIHM Humano en el medio laboral! Porque fue trabajador de fábrica y vio a seres humanos estar en la miseria..., se habría percatado entonces que era lo que había que hacer. Eso fue, por lo demás lo que el Cardenal Dziwisz, su antiguo secretario particular, actualmente arzobispo de Cracovia, me confirmó. Tuve la oportunidad de encontrarlo, en 2008, con algunos miembros de nuestra Fundación *À Dieu Va*”.

Y, junto a todo esto, tenemos la gran alegría y el gran alivio de poder apoyarnos en la cooperación espiritual de las comunidades contemplativas, la de la rama contemplativa de las Misioneras de la Caridad de la Madre Teresa de Calcuta, la de las benedictinas del monasterio Sainte-Marie-de-Deux-Montagnes, al norte de Montreal, la de la comunidad de la Alliance en Trois-Rivières,

de la comunidad Marie Jeunesse de Sherbrooke... Todas estas comunidades adhieren al proyecto de la empresa, acompañando, con sus rezos, la vivencia cotidiana, y son probadamente fieles a la cita mensual de la Eucaristía con algunos miembros del consejo de administración y de la dirección de la empresa, en una oración recíproca, en favor de los respectivos intereses de la empresa y de cada comunidad.

## **El personal de la empresa**

Pero de lo que más ha sufrido J.-Robert Ouimet, es de la desconfianza y suspicacia del personal de sus empresas: “¿Por qué hace esto? ¿Cuáles son los intereses ocultos que hay detrás de todo esto? ¿Nos estaremos dejando engañar? ¿Es verdaderamente desinteresado? ¿No querrá “envolvernos” en su fe católica?...”. Es cierto, se cometieron errores o torpezas. Por ejemplo, ya se ha hablado de la imprudencia que se cometió al instalar la primera sala de oración en la empresa, sin ninguna consulta al personal y, además, ¡en las cercanías de la oficina de J.- Robert Ouimet! Pero cuánta paciencia y perseverancia fueron necesarias para que el personal se habituara, poco a poco a la idea, para tranquilizarlo y convencerlo de que no había ninguna intención proselitista y que el único objetivo perseguido era que pudiera sentirse más feliz en su actividad laboral.

“Tomemos solamente el ejemplo de la actividad de los testimonios en el medio laboral. Esa fue la primera actividad que organizamos, inspirada en la experiencia de los Déjeuners de la Prière (Desayunos de la Oración) o aquella de los Alcohólicos Anónimos. ¡Fueron necesarios cinco a ocho años de trabajo paciente para convencerlos de que tenían amplia libertad para venir o no! Tenían miedo a ser manipulados y sospechaban que queríamos “embarcarlos” sin su aprobación. Si, con los que comencé todo no hubiéramos

sido personas que orábamos, habríamos abandonado todo. Es demasiado difícil luchar contra ese tipo de oposición...”.

Pero, comparado a esos padecimientos, J.-Robert Ouimet tiene grandes alegrías que recibe como regalos del Cielo.

“La inmensa alegría que tuve con el testimonio de ese administrador que, al término de una reunión que había comenzado con un tiempo de meditación, me dijo: ‘Robert, ¡me hace tanto bien!’ O, esa mujer con un puesto de alta responsabilidad en la organización que me dijo: ‘Señor Ouimet, usted ya no viene tan seguido a la fábrica, sería bueno que viniera más.’ Y, cuando le pregunté por qué: ‘¡Bueno, porque lo queremos!’ Es la única vez, en toda mi vida, que había escuchado aquello. Y, por otro lado, es mejor así ya que el orgullo es peligroso... O, aún, ese alto cuadro, directivo superior de empresa que me confiesa: ‘Señor Ouimet, no soy el mismo hombre que llegó a la empresa hace cinco años. Me he convertido en un hombre mejor, más feliz, he crecido en humanidad y en humildad y, eso se lo debo a usted’. Inmediatamente le respondí que no era gracias a mí. ¡Pero esas son alegrías que hacen muy bien y que acepto con gratitud. Es como si los Tres me hacen guiños diciéndome: ‘¡No abandones!’’. Y, otro más aún, un regalo del cielo, tan valioso en mi vida, de una carta manuscrita de la Madre Teresa dirigida a Myriam y a mí, desde Moscú, a finales de 1988, algunos meses después de su visita a la empresa, donde nos escribía: ‘Estuve muy feliz de poder encontrarme con ustedes en vuestro lugar de trabajo. Pude ver la alegría de amarse entre las personas que encontré. Esta alegría viene de un corazón puro en el amor con Dios. Conserve, todos ustedes, esta alegría de amar a Dios y compártanla con cada persona que encuentren.’ El Señor no tenía la obligación de enviarme esas alegrías, por esto le agradezco ya que eso prueba que tratamos de vivir y de dirigir con Él y que esto

produce frutos de amor, que Él se encuentra allí y que lo que hacemos, le conviene. Cuando el amor crece en un lugar de trabajo, es porque Dios se encuentra allí y que le interesa. Cuando el amor no se desarrolla es que Dios no se encuentra más allí...”.

### **Alegrías escasas pero profundas**

¿Las dificultades y las cruces han sido más numerosas que las alegrías? Quién sabe, posiblemente. Pero frente a este reparo, J.-Robert Ouimet no duda en referirse a Cristo mismo:

“Es verdad que las alegrías han sido escasas. Pero no me quejo al Señor. Siempre ha sido generoso conmigo. Pienso, a menudo, que Cristo no tuvo mucha alegría en su vida en la tierra. Me dije entonces: ‘si no tuvo muchas alegrías, Él que es la verdad verdadera, la generosidad total, la compasión absoluta, ¿de qué puedo quejarme?’. De los diez leprosos que Él sanó, solamente uno volvió para agradecerle. Le ruego, cada día, a ese leproso ya que estoy seguro de que fue él que le dio a Cristo una de las más grandes alegrías en Su vida. Porque, en los Evangelios, es el único caso que yo recuerde, donde alguien volvió para agradecerle. Las alegrías que he conocido en mi vida de jefe de empresa han sido escasas, es verdad, pero no las había solicitado. Por eso, entonces, agradezco al Señor. Además, si se ponen todas juntas, esas alegrías han sido tan grandes que hoy, no me desánimo”.

Jesucristo, aún y siempre, la única referencia, el modelo, el compañero de cada día, el Amigo fiel, contra viento y marea...

## 7. Jefe de empresa y doctor

La tesis de doctorado que presentó y defendió J.- Robert Ouimet en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Friburgo es un verdadero monumento de más de 1500 páginas... Esta tesis, cuya redacción comenzó a los 54 años, le tomará nueve años y medio de duro trabajo, acompañado por sus dos codirectores de tesis, el profesor Maurice Villet, diplomado de Harvard y el padre Roger Berthouzoz o.p, respectivamente, profesor de ciencias económicas y profesor de teología y ética, en la Universidad de Friburgo.

Es difícil de imaginar cómo hizo J.-Robert Ouimet para consagrar el tiempo y la energía necesarios para realizar este trabajo universitario y, al mismo tiempo, continuar dirigiendo sus empresas. Cuando se conoce las responsabilidades de un jefe de empresa y cuando se conoce las exigencias de un trabajo universitario de ese nivel, esto parece una misión imposible. Evidentemente, el objeto de la tesis estaba relacionado directamente con su responsabilidad como jefe de empresa, como lo muestra su título: *«De nouveaux outils de gestion pour l'entreprise apports au bonheur humain et à la profitabilité – Pratiques de valeurs d'humanisation et de spiritualisation en économie de marché».*

El conjunto de la experiencia realizada, de manera sistemática desde 1961 en las empresas Ouimet, sirve entonces de base para el enfoque científico de la tesis.

Pero, fuera de su valor científico, este trabajo muestra la determinación desesperada de J.-Robert Ouimet que busca la forma de vivir concretamente los principios de la doctrina social de la Iglesia en el mundo competitivo de la economía de mercado y demostrar con esto, su pertinencia y legitimidad.

## *Ora et labora* en el medio empresarial

La línea directriz de su tesis de doctorado proviene de su larga frecuentación con los benedictinos. Desde su primer encuentro con Dom Vidal, la Semana Santa de 1953 cuando era presidente de los estudiantes de su clase en HEC de Montreal y llevó a sus camaradas a un retiro a la Abadía de Saint-Benoît-du-Lac, J.-Robert Ouimet, continuó yendo a la abadía, cerca de 350 veces según sus propias cuentas, sintiendo siempre una afección especial por la espiritualidad benedictina, una espiritualidad que se distingue por la alianza entre la oración y el trabajo, según el hermoso lema que San Benito diera a sus monjes: “*Ora et labora* – Ora y Trabaja”. Para él, este lema llega a convertirse casi en una obsesión y en una fuente de gran cuestionamiento. Si los monjes benedictinos logran un equilibrio humano en una vida organizada alrededor del trabajo y de la oración, a tal punto que estas dos dimensiones de su vida, aunque permanecen distintas, se complementan estrechamente y se convierten en la principal causa de su unidad interna, ¿es posible acaso, *mutatis mutandis*, vivir este ideal en el mundo de la empresa, en una economía de mercado?

“Cuando visitaba a los benedictinos y ejercía, al mismo tiempo, mi responsabilidad de jefe de empresa, la pregunta volvía, aguda, intrigante, permanente: ‘Para nosotros que nos encontramos sumergidos en las exigencias de la vida de la empresa, ¿qué podemos hacer para que no haya una separación entre el trabajo y la oración?, ¿qué hay que hacer para que el trabajo en la empresa se integre a la vida espiritual? Este es el cuestionamiento, percibido por mi pobre y frágil corazón, que me llevó a tomar la decisión final de comenzar una tesis cuyo tema principal es: ‘¿cómo vivir *Ora et labora* como jefe de empresa en el medio económico de la competición?’ o ‘¿cómo ‘orar su trabajo?’”.

## Al amparo de la oración de los monjes

¡Viaja alrededor de 35 veces a Friburgo, para reunirse con sus dos directores de tesis! En Friburgo se acoge a la hospitalidad de los monjes cistercienses de la abadía de Hauterive. Los cistercienses, llamados a veces los “benedictinos blancos”, deben su nombre a la abadía de Cîteaux en Francia, donde algunos monjes benedictinos, a finales del siglo XI deciden vivir su regla según una estricta observancia de pobreza. Con esos miembros de la gran familia benedictina, J.-Robert Ouimet se siente en tierra conocida. La abadía, situada en un ambiente apacible a orillas del río Sarine y a escasos kilómetros de Friburgo, le ofrece una atmósfera de serenidad y de oración, inspirada en el lema benedictino que es justamente lo que él trata de impulsar en sus empresas.

“Nos encontramos, alrededor de 35 veces, con el profesor Villet y con el padre Berthouzoz, en la abadía de Hauterive, donde alojaba, cada vez, durante seis a siete días. Prefería no ir a la universidad y les había pedido, si querían, que nos juntáramos en la abadía ya que allí me sentía cómodo para trabajar. Cada vez que iba, encontraba la misma pieza en la hospedería, donde comía, asistía con los monjes al oficio de las Vísperas y de Completas, participaba diariamente a la Eucaristía y me otorgaba algunas pausas para descansar, paseándome a orillas del Sarine. A parte de eso, ¡trabajaba como un loco, día y noche! ¡Me encantaba, por cierto!”.

## Dos noches para un plan

La implicación que muestran sus dos codirectores de tesis en el seguimiento de su trabajo es realmente excepcional. En los nueve años y medio que duró la elaboración de la tesis, el profesor Villet no dudó en venir nueve veces a Montreal para visitar las fábricas, encontrar el personal de la empresa, los administradores, informarse, verificar los datos... El padre Berthouzoz participó

en el trabajo de la tesis, a pedido del profesor Villet cuando éste constató que la tesis no se refería solamente a las perspectivas económicas, sino que también a un cuestionamiento moral, filosófico y teológico que requería las competencias de un moralista y de un teólogo. Vino a Montreal en cinco oportunidades.

“Insistí en que vinieran para que vieran con sus propios ojos lo que les contaba, que no era una fantasía, sino algo real. En más de nueve años pudieron constatar la evolución de las personas, el aumento de la felicidad humana en la empresa. También tuvieron la oportunidad de percatarse de las contradicciones y las interrupciones en la implantación de las actividades de *management*, y de ser testigos de los períodos más duros que hayamos conocido. Los dos se apasionaron por esta aventura, por lo que tranquilamente, la tesis se convirtió, casi en su tesis y le entregaran una cantidad enorme tiempo, algo que no es frecuente. El trabajo con ellos fue mucho más que una cooperación intelectual, fue una presencia, un acompañamiento fraternal. Y, al final de cada una de nuestras reuniones, hacíamos una meditación y una oración”.

Esta gran influencia entre J.-Robert Ouimet y sus dos codirectores de tesis no fue un impedimento para que estos fueran muy exigentes con su doctorando, muy por el contrario.

“Recuerdo el día en que el señor Villet y el padre Roger desarmaron completamente el plan de la tesis que, no obstante, ya estaba bien avanzado. Estábamos en un monasterio, en el extremo este del lago Léman, donde habíamos pasado cuatro días trabajando juntos. ¡Los dos se pusieron manos a la obra y echaron todo por tierra! Pero, me daba cuenta de que lo hacían con cariño, con su cerebro pero también con amor. En una noche rehice el plan de la tesis y lo envié por fax a Montreal para que me lo devolvieran mecanografiado. A la

mañana siguiente les mostré la nueva versión. ¡Nuevamente desarmaron todo, ‘up side down’! ¡No me desanimé pero fue terrible, una verdadera pulverización intelectual! En la noche, me puse otra vez a escribir todo de nuevo. Esta vez, la segunda versión la juzgaron correcta...”.

## **El bucle de retroacción de valores**

Una etapa importante en la realización de la tesis fue el descubrimiento del bucle de retroacción de valores realizado por el profesor Villet. Éste es uno de los aportes científicos más importantes del trabajo ya que es lo que permite establecer un modelo de toda la dinámica de los valores y contra valores en el medio laboral.

“Esto sucedía en Boston, en Boston Harbour, con el señor Villet. Habíamos estructurado bien varias actividades de management y habíamos medido las repercusiones en términos de valores. Nos dimos cuenta de que a menudo las actividades proporcionaban valores diferentes. Algunas de entre ellas se complementaban. De otras, emergían valores casi iguales a los de otras actividades. Descubrimos también que en el medio laboral se hallaban presentes unos contravalores que no son otra cosa que las consecuencias del pecado original en la vida de trabajo. Éste causa una herida en lo más íntimo del hombre y lo empuja a la avaricia, la envidia, la cólera, la pereza, etc. Pero no lográbamos integrar el todo en una estructura, en un sistema coherente. Serían alrededor de las dos de la mañana y estábamos trabajando juntos desde la mañana sin parar salvo para las comidas. Los dos estábamos cansados... A un momento dado, el señor Villet tomó una hoja en blanco y dibujó un círculo y luego otro, reflexionó un rato y me dijo: ‘¡Robert, es un conjunto lleno de vida!’ Estos valores se encuentran en movimiento permanente. Se adecuan, se refuerzan y se complementan entre ellos. Hay valores positivos y otros negativos que se enfrentan con los

primeros y, luego, surgen nuevos valores generados por las otras actividades de management. Todo esto funciona en bucle de retroacción'. Era un descubrimiento. Por fin lográbamos representar de manera coherente y sistémica, la dinámica de los valores producidos por las diferentes herramientas de management al compararlos con los contravalores y con los valores producto de las contradicciones y de las rupturas”.

La experiencia compartida de la inteligencia que se despierta de repente, después de haber buscado y trabajado mucho, de la exaltación cuando lo que estaba oscuro y confuso parece al fin aclararse, liberarse, ordenarse, de la paz del alma que sigue al combate de la razón, es de las que unen a las personas la vida entera en una verdadera comunión de los espíritus y de los corazones. Diez años después de la defensa de su tesis, cuando J.-Robert Ouimet vuelve a Friburgo para presentar a los estudiantes del Instituto Philanthropos los resultados de su investigación y experiencia, ve entrar discretamente en la sala al profesor Villet y ubicarse en la última fila para seguir el curso de su antiguo estudiante. La mirada del profesor parece repetirle lo que le ha dicho, a menudo, a lo largo de esos difíciles años de investigación: “¡Robert, no afloje! Este modelo de gestión es revolucionario. Puede salvar la economía de mercado”.

### **Desde que el día se levanta...**

Después de las investigaciones y de los ajustes a la estructura del conjunto de la tesis, comienza el período de la redacción, ¡una etapa que todos los candidatos al doctorado temen! Para realizar esta tarea, J.-Robert Ouimet que se encuentra en Montreal en esos momentos, se somete a un ritmo de trabajo regular y severo.

“Los últimos dieciocho meses de redacción final de la tesis, los hice a un ritmo infernal. Cada día, seis días por semana,

iba a un centro de reflexión fundado por un padre benedictino, situado en la avenida de Pins, cerca de la casa en que vivía entonces. Los responsables del centro me ofrecieron una pieza, en un ambiente muy tranquilo y con una vista al bosque. Allí, trabajaba sin interrupción desde la salida del sol hasta las dos de la tarde. Después pasaba a la oficina y luego a jugar tenis. ¡Y, puedo decirles que las pelotas volaban! Posteriormente, a las cinco de la tarde, iba a la Eucaristía, volvía a la oficina para trabajar en la empresa hasta las ocho, ocho y media de la noche. Pude mantener ese ritmo debido a la combinación de la práctica del deporte y a mi asistencia a la Eucaristía cotidiana. Agregó a esto el hecho que, durante todo ese tiempo, Myriam nunca me abandonó. Porque cuando yo estaba presente, era solamente físicamente. Durante todos esos años difíciles, ¡ella me aguantó aun cuando yo era insoportable! Pero, no abandonó...”.

## La consagración

En 1997, al final de esta verdadera epopeya, llega el momento de la defensa de la tesis ante el jurado de tesis de la Universidad de Friburgo. Para la defensa de la tesis, J.-Robert Ouimet había pedido que fuera en una sala, lo más cerca posible de la capilla de la universidad. En el examen de defensa obtiene la mención *Magna Cum Laude*.

“Esta tesis está escrita y bien escrita. Contiene aspectos interesantes y define lo que puede ser un sistema de *management*, a las personas que lo desean, vivir “Ora et Labora” en un medio empresarial competitivo. Es un sistema de management que, mientras tenga personas que lo dirijan con un liderazgo apropiado, puede transformar todo trabajo humano en cualquier organización en algo hermoso que nos hace más humanos, nos aporta valores y nos enseña a amarnos un poco más entre nosotros, a respetarnos más y, al mismo

tiempo, a ser más eficientes en nuestras responsabilidades como administradores económicos. Probablemente, los managers tengan esto en cuenta solamente en veinte, cincuenta o cien años, ¡me da igual! Pero, de aquí en adelante, esta tesis ha demostrado que es posible, incluso si su realización es muy difícil”.

En esto reside el interés de la tesis de doctorado de J.-Robert Ouimet. No contento con aplicar la doctrina social de la Iglesia en sus empresas, va más allá al querer formalizar esta experiencia, reflexionar sobre ella, sistematizarla de tal manera que se pueda reproducir en otros lugares, aparte de sus empresas. Es lo que da valor a su tesis y no es el menor de sus méritos. El reconocimiento universitario alcanzado no es lo único que le autoriza a hablar, como lo hace a menudo, en los campus universitarios y en diferentes organizaciones en el mundo. Esto es lo que debería convencer a los jefes de empresa, cristianos o no, que los principios de Nuestro Proyecto podrían emplearse eficazmente en sus empresas. No se trata de caprichos de un jefe de empresa católico, al que es muy fácil de calificar de exaltado, de intransigente, de extremista o de iluminado y así, excluirse para no seguirlo. Se trata más bien de un sistema de management apropiado, verificado y adaptable a cualquier empresa u organización en que las personas deseen trabajar realizando sus anhelos más profundos.

Obtiene entonces el título de doctor en Ciencias Económicas y Sociales y J.-Robert Ouimet lo menciona en sus tarjetas de negocios y en su correspondencia profesional.

No por vanidad. No es ese tipo de persona, ya se habrá comprendido. Se trata, en realidad, de que con el título de doctor, se valida científicamente un sistema de *Management* capaz de convertir el trabajo humano en algo más cercano a las exigencias vitales de la humanidad. Y, no como un desquite respecto a las críticas pero como una legítima satisfacción, este título demues-

tra que se puede vivir como jefe de empresa y católico practicante sin ser, por eso, tan desprovisto intelectualmente.

## 8. Un hombre que cree en el demonio

Salta a la vista que J.-Robert Ouimet es un hombre que le gusta causar polémica llegando, a veces, cerca de la provocación. No le da miedo salirse del molde pero, si es necesario, es capaz de adaptarse al modelo aunque le molesta de sobremanera el conformismo. ¿Acaso es por eso que no teme en afirmar que cree en el demonio, el diablo, Satán al que prefiere llamar “el repugnante”? No es solamente ni en primer lugar por esta razón. La existencia del espíritu del mal es para J.-Robert Ouimet una evidencia ya que, en numerosas ocasiones, ha tenido la experiencia íntima de su presencia y su acción.

**“¡No dice mentiras, pero no dice todo!”**

“Si hay algo hermoso en mi vida, no viene de mí, sino de Dios. Sin embargo, arriesgué mi libertad por esto. No viene de mí pero fui yo que lo viví y que elegí vivir con Él. Todos tenemos siempre la libertad de elegir, de ir a la derecha aun cuando sabemos que deberíamos tomar la izquierda. Somos libres y no robots o esclavos y la libertad humana que Dios nos entrega, nos convierte en seres privilegiados y responsables. Dicho esto, al usar nuestra libertad, posiblemente nos equivoquemos, engañados por el que es lo contrario de Dios. ¡El demonio, para mí, existe!”.

Una de las principales astucias del demonio consiste en revelar siempre una parte de la verdad pero sólo una parte. Este es el rasgo de su gran inteligencia y, frente a ésta, la inteligencia humana no tiene ninguna posibilidad de competir.

“¡Siempre hay una verdad en lo que sugiere el contrario a Dios de Amor! Es con esta parte de la verdad, la verdad que nos sugiere, que quiere seducirnos. Porque es muy inteligente, no cuenta mentiras pero no dice todo. ¡Y es en la parte ‘no dice todo’ que nos engaña regularmente”.

### **“Ora menos y quédate algo más en casa”**

Cuando su esposa le reprochaba por el tiempo que pasaba orando, descuidando su vida de familia, la astucia era hábil más aún cuando provenía de alguien que estimaba.

“Era en los años 1980, 1985, durante un período difícil en nuestro matrimonio. Myriam me decía, a veces, ‘¡Ora menos y quédate más en la casa!’ ¡Supuestamente, era algo evidente! Yo dedicaba mucho tiempo a la oración lo que no daba gran resultado ya que no estaba presente en casa cerca de los que, primero que nada, debería amar. Entonces, mi oración no servía para gran cosa ya que no daba frutos. Entonces, no quedaba más que orar menos... Esto no era más que una maniobra del Demonio a través de Myriam y sin que ella se diera cuenta. Ya que, después de todo, era la tentación de salvarme solo, sin recurrir a Dios. Lo que había de justo y real en la reacción de Myriam es que si mi oración era verdadera, habría tenido que dar frutos de amor evidentes y, esos frutos, ella no los veía. Pero su conclusión no era justa. La solución no era orar menos, sino orar mejor u orar aún más para tener la fuerza de estar más en la casa y amar a los que necesitaban que les mostrara cuánto los amaba. Esto muestra la sutileza repugnante del contrario a Dios, del demonio. ¡Es infame! ¡Nos presenta las cosas peores envueltas de una manera tan atractiva que, sin la oración, podemos estar seguros que, cada vez, nos va a engañar! Hoy, puedo afirmar, con toda certeza, que si hubiera orado menos, habría estado, no sólo menos presente en casa, sino, por un lado, seguramente

no habría parado mi consumo de alcohol y, por otro, me habría lanzado en aventuras destructoras para mi matrimonio y mi vida”.

### “¿Se cree Dios?”

El padre de la mentira también es el padre del orgullo. Y, el orgullo es esencialmente más sutil que la simple vanidad, esta clase de hipertrofia del ego con el que se la confunde muy a menudo erradamente. El orgullo puede confundirse con la humildad en sus formas más elaboradas y dañinas. J.-Robert Ouimet vivió esta situación y la concebía, a su manera, al recibir el sacramento de la Reconciliación hasta que su padre espiritual de la época, el padre Marc Roy, uno de los grandes predicadores de los años ochenta en Quebec, le abrió los ojos paternal y firmemente.

“A partir de los años 1985 y 1990, recibí regularmente el sacramento de la Reconciliación de la parte del padre Marc. Y, muy seguido, depositaba en el corazón de Cristo las mismas faltas de amor, muchas de ellas graves. Un día, al terminar la confesión, el padre Marc me preguntó: ‘¿Cuando se acusa de sus pecados en el sacramento de la Reconciliación, entonces al Señor, se siente absolutamente seguro que el Señor le perdonó todos sus pecados, en especial, los más frecuentes? Le respondí sin dudar: ‘Sí, padre’. El padre Marc continuó: ‘¿Pero, usted, señor Ouimet, cómo se siente después de recibir el sacramento del perdón de Cristo? ‘Padre, se que estoy perdonado, pero en lo más profundo de mí, no me siento bien, no estoy contento conmigo, me da pena volver a caer en los mismos pecados, que son una falta de amor’ ‘¿Pero acaba de decirme que Cristo le ha perdonado y que está convencido, entonces por qué se siente mal? ¿Acaso es solamente porque se siente triste de causarle pena al Señor, una vez más?’. Esta pregunta me molestó pero me dí cuenta de que era importante. Le pedí entonces que me diera un

tiempo para reflexionar hasta nuestro próximo encuentro. Tres semanas más tarde, delante del padre Marc, tuve que reconocer: ‘Padre, encontré la razón por la que me siento culpable y estoy muy mal. En realidad, no estoy contento ya que no puedo controlarme y soy incapaz de cambiar, por mí mismo, las cosas en mi vida soy capaz de mostrar mucha voluntad para muchas cosas pero en los sectores que necesito, soy débil y, eso, no me gusta. Por esto, me siento todavía culpable. En realidad, es muy difícil admitirlo pero, hasta un cierto punto, deseo ser capaz de salvarme a mí mismo y, con mis esfuerzos, borrar los pecados, las faltas de amor más grandes de mi vida.’ Entonces, el padre Marc fue muy claro: ‘Me dice que cree que el Señor le ha perdonado sus frecuentes faltas de amor pero, a pesar de esto, se siente aún culpable. ¿Quiere decir que no se considera realmente perdonado! ¿Por quién se toma? ¿Es Él que decide perdonarlo o es usted que decide perdonarse a usted mismo? ¿Por quién se toma, por el Creador o por la Criatura?’. Ahí comprendí que, casi sin darme cuenta, con el pretexto de perfeccionarme, me tomaba por Dios: quería salvarme por mis propias fuerzas y me molestaba ser incapaz de hacerlo. Comprendí que Dios me había perdonado pero que yo no lo había hecho. El padre Marc me ayudó a descubrir en mí, un gran orgullo. En definitiva, la obra del demonio. El orgullo es la marca del repugnante. El padre Marc me ayudó a comprenderlo y a atravesar una etapa inmensa en mi vida. La gran lección que saqué de sus palabras, fue que uno no podía hacerlo sólo con sus propios esfuerzos”.

## **El poder es su reino**

J.-Robert Ouimet es un hombre de poder. Él lo reconoce, le gusta el poder. Siempre le ha gustado y, de alguna manera, siempre lo he hecho notar. Pero está consciente de su principal ambigüedad y de la alternativa radical a la que se enfrenta el que lo

posee: emplearlo como un medio para servir o como un medio para dominar y manipular.

“Me conozco. ¡Me gusta el poder! De todas maneras, creo que no existe un ser humano que no le guste el poder. Y, eso, desde siempre. La tentación en el jardín del Edén era la tentación por el poder. Los lugares mejor ubicados para el reino del demonio se encuentran donde hay más poder, cualquiera sea la forma de este poder. No solamente el poder económico o político sino también el poder espiritual. ¡El poder es su reino!”.

Al ser el único accionista de su empresa, J.-Robert Ouimet, sabe que posee el poder absoluto y, por esto, siente que está muy expuesto a la tentación de abusar de su condición y tiene miedo de caer en las redes del orgullo.

“Nací en un ambiente de poder. Nunca conocí la condición de subordinado. ¡Hijo único, poder! ¡Único accionista, poder! Finalmente es muy agradable... ¡Podemos darnos el derecho a ser democráticos, a consultar ya que no existe ningún peligro para nosotros mismos, no arriesgamos que nos echen! Hablo en mi caso pero estoy seguro que lo que digo puede aplicarse a cualquier ser humano: con el tiempo, el poder, especialmente cuando es absoluto, debilita, da la impresión de una seguridad evidente. Entonces, lentamente, casi sin darse cuenta, el poder vuelve arrogante, opresor, dominador y, finalmente, egoísta. Y, el demonio cuenta con eso ya que el poder es su dominio predilecto. Se acumula un millón, descontados los impuestos, en una cuenta personal. Y, luego, se dice que podría haber grandes crisis y que sería más prudente tener dos millones de reserva. Todo esto con las mejores excusas, por ejemplo, que así se podría proteger mejor a las personas que dependen de uno. Y, entonces, el repugnante va a sugerir: ‘Dos millones no es suficiente.

Deberías ir hasta cinco ya que, así, podrás comprarle a cualquiera de tus competidores' ¡Lo que, por otro lado, es verdad! Y, luego, seguirá: 'Pero quince millones de reserva sería mejor ya que... y luego treinta millones'. Es raro que lo que insinúa no sea verdad. Esto es la fuerza de la tentación y es lo que termina enceguediendo. Y, además, el poder atrae cada vez más aduladores. Es muy difícil resistir a los halagos de los que siempre le encuentran razón, que cualquier cosa que haga está bien. En definitiva, es muy agradable... Uno de los riesgos más grandes del poder, es no tener una visión clara. Tuve que hacer inmensos esfuerzos para incorporar en nuestro consejo de administración a personas que fueran capaces de oponerme resistencia, de contradecirme y de enfrentarme, y para esto, tuve que dedicar mucho tiempo en el proceso de reclutamiento. Pero, con la ayuda del Señor, logré encontrarlos. En una empresa privada, en particular la nuestra, es fundamental contar, en el consejo de administración con administradores fuertes, autónomos y realmente preocupados por la primacía de la dignidad humana y por los diferentes aspectos de Nuestro Proyecto. Además, a nivel estrictamente económico, todo esto nos obliga a renovarnos y a no imaginarnos nunca que vamos a tener el monopolio de la sabiduría. Esta es una de las principales razones por las que Nuestro Proyecto continúa, 75 años más tarde, desarrollándose cada vez mejor y nuestras empresas son financiera y competitivamente sólidas”.

## **El padre de la duda y de la mentira**

En muchas ocasiones, durante el proceso de experimentación de las herramientas de *management* humano de Nuestro Proyecto, J.-Robert Ouimet tuvo que enfrentarse a las astucias solapadas, reiteradas del enemigo...

“En lo que respecta a los momentos de silencio y de oración, al comienzo y al final de las reuniones del consejo de administración y del comité de gestión, cuando era el único que practicaba la meditación y que nadie quería reemplazarme, a menudo me pregunté si no era un loco, si no estaba tratando de imponer esta práctica, si mi insistencia no era un orgullo ligeramente disimulado, si no sería mejor acabar con esta práctica o realizarla menos seguido.

Tenía verdaderamente la impresión de escuchar una sugerencia razonable: ‘Aplázalo, haz una reunión cada quince días para dejarles más tiempo...’. Al reflexionar, estoy seguro que esta sugerencia venía del enemigo, del repugnante. Porque hoy estoy seguro, que si hubiera aminorado el paso, habría terminado renunciando. Lo mismo en el caso del lema de la empresa que viene de la Madre Teresa, ‘Orar para administrar con Dios’. Éste figura en todos los encabezados de las cartas de nuestras compañías. Al comienzo se escribía en latín ‘Orare Ad Gerendum In Deo’. ¡La ventaja era que nadie comprendía! Pero, años más tarde, lo hice escribir en francés y en inglés y, ¡a partir de entonces, fuimos más que nunca públicamente catalogados, no había forma de disimular! Y tuve que enfrentar las reacciones: ‘Vas demasiado lejos. Se habla demasiado. Se debería ir más lentamente...’. Atribuyo esto al demonio y estoy seguro de no equivocarme. Si hubiéramos ido más lento, habríamos renunciado. Y es lo que él quería. Con la sala de oración pasó lo contrario. Creo que con eso fui muy rápido. ¡Dos semanas después de mi vuelta de Calcuta y como la Madre Teresa me había dicho de hacerlo, ya estaba instalada! Mal ubicada, sin consultar ni ponerse de acuerdo, de manera impulsiva e impuesta. Y, en esto, probablemente, caí en la trampa y puede que sea el demonio que me indujo a realizar una acción precipitada e imprudente. Posteriormente, tomó entre siete a diez años para arreglar esta incompetencia y dio pié a una gran canti-

dad de interpretaciones falsas que describo detalladamente en mi tesis de doctorado. Esto muestra que el demonio es muy brillante e inteligente. No somos capaces de enfrentarnos con él, sólo con nuestras fuerzas humanas. De lo que estoy seguro es que ha hecho todo lo posible para que Nuestro Proyecto fracase. ¡Pero hasta hoy no lo ha logrado!”.

### **El único medio de derrotar “al repugnante”**

Para enfrentarlo, la única solución es la práctica de una vida espiritual cotidiana y cada vez más intensa, inspirada en la ayuda constante de guías espirituales, alimentada diariamente por la Eucaristía, purificada regularmente con el sacramento de la Reconciliación.

“¡Sé muy bien que si orara menos me convertiría, de a poco, en un ser repugnante! Me pondría cada vez más egoísta y manipulador. Mientras más inteligente es la persona, mayores son las posibilidades de manipular con elegancia y, casi, sin que se note. ¡La respuesta entonces la debemos buscar en la clave de bóveda! En la advertencia que me hizo la Madre Teresa en Calcuta en 1983, se encuentra la respuesta: ‘¡No trate de dirigir a la manera de Dios, sin orar mucho, no podrá hacerlo!’

Con la distancia, al mirar hacia atrás todos los años de lucha y combate, tiene cada vez más la convicción de estar impulsado por una fuerza que no es la suya, que le ha permitido evitar las trampas del enemigo y de lograr enfrentarlo con una decidida resistencia, a pesar de él mismo y de sus errores.

“En mi vida, lo único que me ha permitido resistir al demonio y comprender sus astucias es la práctica regular conjunta del sacramento de la Reconciliación y la recepción diaria de la Eucaristía. ¡Es el único medio para ‘romperle las narices’ a

este infame repugnante! La Eucaristía se alimenta con la humildad del sacramento de la Reconciliación. ¡El contrario de Dios no conoce nada en materia de humildad, se encuentra más bien del lado del orgullo! Si el infame repugnante no se apoderó de mi vida, si no logró terminar con el proyecto de la empresa es solamente gracias al trabajo de equipo, de la Reconciliación y de la Eucaristía. Yo solamente he sido un instrumento libre que practicaba esos dos sacramentos extraordinarios”.

## 9. La Eucaristía y la Reconciliación

J.-Robert Ouimet no duda en presentarse como cristiano y en demostrarlo, incluso con el riesgo de desagradar. Pero, para él, ser cristiano, no se trata primero que todo de estar de acuerdo con las cuestiones de fe y defenderlas. Desde luego, esas verdades de la fe, las que proclama la Iglesia, siempre las hizo suyas, siempre las promovió y defendió, a tiempo y a destiempo, si es necesario. Para él, es indiscutible que los valores éticos provenientes de esta fe, de la que nunca ha dudado, son importantes. En especial, todos los valores que apoyan la doctrina social de la Iglesia y que Nuestro Proyecto pretende reflejar de una manera concreta y eficaz. Pero, para él, ser cristiano es mucho más y, al mismo tiempo, mucho más simple. Es encariñarse con una persona, Jesucristo, ese Jesucristo que siempre fue la pasión de su vida. Ese Jesucristo al que, en sus numerosos viajes a Tierra Santa, sigue la huella con mucha pasión tratando de poner sus pasos en los de Él, a orillas del lago Tiberíades, en el Monte de las Bienaventuranzas, en Jerusalén, del Jardín de los Olivos al camino del Calvario y de la Resurrección ...

“¡Siempre quise conocerlo, acercarme a Él, encontrar la manera de comprender mejor Su vida! ¿Qué es lo que quiere mostrar con Su vida? ¿Qué es lo que quiere decir con Sus discursos? ¿Con sus bienaventuranzas? ¿Cómo ha vivido Su vida? Encuentro extraordinaria la forma en que vivió Sus tres años de vida pública. ¡Para nosotros, como líderes, y en especial para mí, es un ejemplo total de humildad! Siempre sentí el deseo profundo de conocerlo mejor y, hacerlo, no ha sido ningún esfuerzo para mí. No tengo mérito, es una gracia que recibí en mi bautizo. Y, aún hoy, quiero conocerlo mejor, abrirle aún más mi pobre corazón para que penetre cada vez más en él, para que se convierta cada día un poco más en ‘mi mejor amigo’ y saborear en mi corazón esta alegría y esta

paz profunda que debieron conocer los discípulos de Emaús.  
¡Es un fabuloso regalo que nunca tendré la oportunidad de devolver!”.

Pero también siente el deseo de recibir a Jesucristo, cada día, así como lo llama la Madre Teresa, la “Comida con Él”. Y, se dedica a vivir cada uno de estos encuentros conforme a esta invitación: “Celebren cada Eucaristía como si fuera la primera vez... como si fuera la última ...como si fuera la única vez ...”. Los sacerdotes invitados a celebrar la misa pueden encontrar esta frase en cada una de las sacristías de los conventos de las Misioneras de la Caridad en el mundo. Es a través de Él que intenta, obstinadamente, en el sacramento de la Reconciliación, restablecer la amistad herida. Los tres ejes alrededor de los que gira toda su vida de fe son el acompañamiento constante con un guía espiritual, la Eucaristía cotidiana y la Reconciliación frecuente y regular. Una fe que se transforma cada vez más en intimidad constante con Los Tres de la Trinidad Divina, una fe que es, antes que todo, amor y de la que proviene toda su energía y su fuerza.

## **Una larga historia de amor**

El amor de J.-Robert Ouimet por la Eucaristía viene de muy lejos en su vida. Desde los siete años, para su primera comunión preparada por las Hermanas de Jesús-Marie que le enseñaron lo que significaba la Gracia santificadora y cómo recibir adecuadamente a Jesús Hostia, esto siempre fue una simple demostración de su fe y nunca intentó darse una explicación racional.

La realidad de la presencia de Cristo en la Eucaristía no fue nunca un problema racional. Como ejemplo estaba su madre y para ella, la comunión diaria regulaba su vida, el ejemplo del Hermano Dieumegarde cuya devoción a la Eucaristía lo había impactado, el ejemplo de su primer padre espiritual, Dom Vidal y el de los monjes de la abadía de Saint-Benoît du Lac para los

que la misa representaba el acto cotidiano alrededor del que se organizaba cada una de sus jornadas y que ponían en su celebración un especial cuidado... La importancia que los monjes otorgan a la celebración de la misa lo marcará para siempre.

J.-Robert Ouimet afirma entonces, sin ningún problema, que ha faltado a la misa del domingo, solamente dos a tres veces en toda su vida. Para él, nunca fue una obligación sino más bien el deseo de un encuentro íntimo, privilegiado con su Dios hecho carne. Cuando estudiaba en la universidad de Friburgo y, luego en la de Columbia, su participación en la Eucaristía fue mayor: de dos a tres veces por semana. Cuanto más recibía el cuerpo de Cristo, más sentía la necesidad de recibirlo seguido.

“Es muy raro que haya ido a la Eucaristía del domingo por obligación. Pienso que puedo contar con los dedos de una mano las veces en que fui porque la Iglesia nos obliga y que dispensarse de esta obligación es una falta grave. Todo lo contrario, siempre he tenido ganas de ir porque vale la pena, porque es un encuentro importante con el Señor, porque ahí se puede escuchar su palabra. Esta palabra no siempre es bien comentada pero eso no es lo importante. La escuchamos y al escucharla varias veces, ella nos impregna. Es la experiencia que he tenido: la palabra de Dios entraba en mí de a poco, tranquilamente y haciéndolo libremente, justamente porque no iba a misa por obligación”.

## **Del Cenáculo a Calcuta**

Dos hechos le dejarán una profunda impresión y calarán hondo su experiencia de la Eucaristía.

“La primera etapa que desató, poco a poco pero de manera creciente, lo que llamaría un proceso de intimidad, fue el primer viaje a Tierra Santa y la primera visita al Cenáculo en

Jerusalén. Cuando vi la sala donde Jesús instituyó el sacramento de la Eucaristía y leí los textos del Jueves Santo, creo que fue entonces que tomé verdaderamente contacto con la realidad de la Eucaristía: un encuentro personal, concreto, íntimo con Jesús, mi mejor amigo”.

La profundización cada vez mayor del misterio del amor, revelado en la Eucaristía, sirvió como una larga preparación para vivir ese momento de Gracia excepcional. El hecho de ver, con sus propios ojos, a la Madre Teresa comulgar con el cuerpo de Cristo en medio de sus Hermanas, fue una suerte de *electroschock* espiritual. Esa fue la primera vez que la encontró, en 1983 en Calcuta.

“Lo que me causó más impacto, lo que hizo más clara mi visión de la Eucaristía y que me hizo comprender la infinitud divina de lo que allí ocurre, fue cuando vi orar a la Madre Teresa durante la Eucaristía. ¡Ah, eso era ‘serious business’! La primera vez, cuando la vi orar, ir a comulgar y volver, completamente inclinada, doblada en dos, la cabeza en punto de interrogación... ¡en clara concentración completa con Él!

Y, las otras 200 religiosas de 25, 30 años, y a veces menos, alrededor de ella, haciendo lo mismo, con ese mismo gran respeto y con una gran sencillez, sin grandes aspavientos ni cuestiones complicadas sino simplemente sentadas en el suelo, descalzas... Era muy profundo. Era visible que para cada una de ellas, era el momento más importante del día, el de la intimidad total con Cristo”.

## Un acto de fe fundador

J.-Robert Ouimet experimentó, de manera concreta, la fuerza de la oración cuando ejerció como presidente, en Montreal, de los “Desayunos de la Oración” que, luego bajo su iniciativa, pasa-

ron a llamarse los “Encuentros de Silencio Interior y de Oración”.

Los Desayunos de la Oración comenzaron en los años cincuenta, durante la guerra de Corea, con el general Eisenhower, en la época que era Presidente de Estados Unidos. En sus comienzos, esta actividad reunía, una vez por año en el Hotel Hilton de Washington, a los senadores, a los miembros de la Cámara de Representantes, del cuerpo diplomático y a numerosas personalidades del medio político y económico estadounidense con un invitado de honor que entregaba su testimonio. Desde entonces, esta iniciativa ha sido imitada y se ha difundido en diversas partes del mundo. Actualmente, los Desayunos de la Oración tienen lugar en más de un centenar de grandes ciudades de todos los continentes. En general, estos encuentros están rodeados de un gran fasto: lugares de prestigio, mesa de honor, presentación elogiosa del testigo, puesta en escena detallada, música, aplausos... Algunos años después de haber tomado la responsabilidad de los Desayunos de la Oración de Montreal, J.-Robert Ouimet hace la siguiente proposición a los que eran corresponsables con él: Jacques Dupuis, un antiguo colaborador de su padre y Jean Drapeau, alcalde de Montreal:

“Les pregunté: ‘Sin juzgar el pasado ni tampoco lo que se ha hecho de bien y de útil en todas las ciudades donde los Desayunos de la Oración se han llevado a cabo, ¿no creen que es en Montreal donde no hay suficiente humildad?’. Me respondieron que sí. Entonces decidimos sacar la mesa de honor y suprimir la presentación de los testimonios, los aplausos y atenuar el brillo de las luces durante el acto para que así se pudiera incitar a la tranquilidad y la quietud en el corazón de los asistentes. Además sentía que aunque hubiera una oración al comienzo y al final de los encuentros, faltaba algo importante. Cuando les pregunté lo que pensaban sobre la posibilidad de tener la Eucaristía al comienzo de los encuentros, me dijeron que algunas personas probablemente

no vendrían. Tenían razón pero luego de orar juntos, decidimos que, de todas maneras, la Eucaristía tendría lugar. Ya que la Eucaristía es lo máximo de la oración de la Iglesia. ¡Por eso, si se quería que esos encuentros fueran encuentros de oración, se necesitaba la Eucaristía! Inscribimos la Eucaristía entonces en el programa, a las 6:30 de la mañana ... Perdimos algunas personas que se sentían algo intimidadas por esto, lo que es comprensible. Otras prefirieron venir a las 7:30, después de la Eucaristía. Tenían toda la libertad para hacerlo así. Y, otras, que antes no venían, lo hicieron esta vez”.

Durante los treinta años en que J.-Robert Ouimet fue presidente de los Encuentros de Silencio Interior y de Oración, en Montreal, en el Hotel Reina Elizabeth, alrededor de 22 mil personas participaron orando y escuchando numerosos testimonios verídicos de la fe. Entre estos testimonios, los de Jean Vanier, fundador de las comunidades del Arca, Jeanne Sauvé, Gobernadora General de Canadá, el Abate Pierre, fundador de las comunidades de Emaús y también Martin Gray, André Frossard, Jacques le Breton, varios grandes jefes de empresa, dirigentes políticos, rectores de universidades y decanos de facultades y, evidentemente,... la Madre Teresa de Calcuta, a la que vinieron a escuchar más de 2,200 personas.

“Cuando vino la Madre Teresa, ¡fue increíble! Me acuerdo como si fuera esta mañana. Había alrededor de 25 periodistas, la televisión, la radio, diferentes periódicos... No los habían invitado pero evidentemente habían escuchado hablar de la venida de la Madre entonces igual vinieron. Yo no sabía qué hacer ya que, habitualmente en los Desayunos de la Oración, en cualquier parte del mundo, los periodistas no están invitados. Entonces les dije: ‘Me dirijo especialmente a ustedes, los periodistas presentes y que son nuestros amigos... Evidentemente, son libres de hacer lo que ustedes

quieran. Si quieren, los invitamos a quedarse al encuentro. Pero les pedimos, e incluso les suplicamos, que no publiquen nada de todo esto. Manténgalo en su corazón y hagan lo que quieran. Elijan. O quedarse y publicar, no se lo impediremos. O quedarse y no publicar, se lo agradeceremos. O dejar la sala antes que comencemos ...Muchas gracias por su comprensión'. ¡Ninguno publicó! Y, por lo que sé, ninguno se fue ...”.

J.-Robert Ouimet está convencido que el éxito y, en especial, lo fecundo de los Encuentros de Silencio Interior y de Oración en Montreal, se deben a la instauración de la Eucaristía. Es lo que no paraba de decir y repetir a los miembros del consejo de administración de los Encuentros de la Oración.

“Les dije, al menos, veinte veces: ‘Tienen que saber, y tengo el derecho de decirlo, como fundador de los Encuentros de la Oración, que si esto dura aún hoy, no tiene nada que ver conmigo, aunque haya consagrado mucho tiempo, esfuerzos y recursos. Y además quiero decirles que tampoco tiene que ver con ustedes, aunque ustedes también han hecho grandes esfuerzos. Esto tiene que ver con la Eucaristía que cada uno de nosotros hemos querido incluir en cada uno de los Encuentros. Los Encuentros de Silencio Interior y de Oración sacaron fuerza únicamente de allí. Nosotros nos encargamos de los Encuentros de todo corazón pero el verdadero motor es la Eucaristía. Es el apoyo constante con la Trinidad en la Eucaristía. Y esto mismo sucede con el Proyecto de empresa. Desde el comienzo de este proyecto de empresa, la Eucaristía ha sido el corazón, el único soporte. Este proyecto no descansaba, sin duda, en mi padre, el fundador ni sobre mi mismo, tampoco sobre nuestros equipos de gerentes. Éste reposaba solamente sobre la Eucaristía. Y, en ese momento, a los Tres no les quedaba otra posibilidad que reaccionar y mostrar si ese Proyecto les convenía. Y si no les convenía,

poseían todos los medios necesarios para que terminara, lo que podría ocurrir en cualquier momento pero no ha ocurrido hasta hoy, al contrario...”.

### **“Lo necesito profundamente”**

Para J.-Robert Ouimet, este amor, representado en la Eucaristía, es muy especial. Él lo prueba con un amor que se podría calificar de carnal, una especie de necesidad vital.

“La gente me dice, a veces: ‘Es hermoso asistir todos los días a la Eucaristía’. A menudo les respondo ‘¡No me diga eso! No es hermoso. ¡Es sólo que tengo necesidad de hacerlo, una necesidad profunda!’ No puedo agregar nada más ni mejor. Es un llamado. Siento que siempre me espera. Lo siento. No puedo hacer nada. Y si respondo a su llamado, no puedo hacer otra cosa. ¡Porque lo necesito! Lo necesito. ¡Necesito recibirlo en mi pobre corazón! Entonces, para mí no significa un esfuerzo asistir todos los días a la Eucaristía. ¡Ir no es un esfuerzo!”.

Desde que decidió recibir diariamente a Jesús en la Eucaristía, luego de su primer encuentro con la Madre Teresa, J.-Robert Ouimet manifiesta, cada día, su intimidad con Él, de manera más verdadera e intensa.

“Desde hace ya 25 años, nunca he faltado a la Eucaristía cotidiana, a menos que me haya sido imposible participar. Incluso si estaba cansado, agotado, ocupado con preocupaciones profesionales, buen o mal tiempo... ¡No importaba nada, yo iba igual! Cuando falté fue porque, para mí, era absolutamente imposible asistir o porque debía realizar un acto de caridad, especialmente con los parientes cercanos y, entonces, me conformo con el consejo que me dio el padre Marc Roy cuando era mi padre espiritual: ‘En esos momen-

tos, no dude nunca. Vaya a ver la persona que le necesita. Esa es su Eucaristía del día'. Puedo decir que hoy, casi a pesar mío, pero con mi cooperación, mi intimidad con el Señor ha aumentado de manera considerable. Y, ahora, se mantiene constante. Hago todo con 'Los Tres'. Es, simplemente maravilloso. Pero, regularmente, me aseguro con mi padre espiritual, de la autenticidad de esta intimidad constante para no caer en las trampas del orgullo o de la ilusión”.

### **Intimidad con “Los Tres”**

J.-Robert Ouimet no duda en afirmar esta intimidad con la Trinidad Divina, Padre, Hijo, Espíritu Santo, en una oración cotidiana, en vez de recitarla, una oración de disponibilidad total, de confianza absoluta:

“Gracias, Señor Padre. ¡Gracias, Abbá! ¡Gracias Papá! ¡Qué privilegio! ¡Gracias, Señor Jesús! ¡Gracias, Señor nuestro Hermano! ¡Gracias, Señor nuestro Hermano! ¡Qué privilegio! ¡Gracias, Espíritu de Amor! ¡Gracias, Espíritu Santo! ¡Gracias, Espíritu del Padre y del Hijo! Gracias por aceptar, los Tres, entre el instante presente y la eternidad, que todo lo que voy a mirar, lo miro con Ustedes Tres, a cuatro. Todo lo que voy a escuchar, que lo escuche con Ustedes Tres, a cuatro. Todo lo que voy a sentir, que lo sienta con Ustedes Tres. Todo lo que voy a tocar, que lo toque con Ustedes Tres. Todo lo que voy a decir o callar, que lo diga o lo calle con Ustedes Tres. ¡Todo lo que voy a pensar o escribir, con Ustedes Tres! ¡Todo lo que voy a vivir, con Ustedes Tres! ¡Sí, con Ustedes Tres! Es todo lo que quiero. Continuaré haciendo lo posible para que los dones que han querido prestarme, fructifiquen. ¡Pero con Ustedes Tres, a cuatro! ¡Y, Ustedes Tres, deben saber que no les pido nada! Primero que todo, porque pienso que Ustedes ya me han prestado demasiado. Pero también, no les pido nada porque tengo una confianza inmensa en

Ustedes Tres. Entonces, ¿por qué Les pediría algo? Solamente quiero agradecerles por aceptar que viva todo con Ustedes Tres. Voy a hacer lo mejor posible con Ustedes Tres. Casi me caeré con Ustedes Tres pero me levantaré con Ustedes Tres. Y, Ustedes agregarán todo lo que quieran. Y pueden recuperar todo lo que Ustedes quieran, sin ninguna restricción: la vida, la salud, la inteligencia, Myriam, los cuatro hijos, la riqueza material, intelectual, moral, espiritual. No les pongo ningún límite porque tengo confianza en Ustedes Tres. Si hay Alguien en la creación que desea sólo mi provecho, es precisamente Ustedes Tres. Entonces, después que Ustedes agreguen esto, saquen aquello, sé que, con Ustedes Tres, aprenderé la manera de vivir las situaciones desconocidas e imprevisibles. Sí, tengo confianza absoluta en Ustedes Tres. Gracias y gracias y gracias aún de esta confianza absoluta en Ustedes Tres que no puede ser más que una gracia excepcional”.

Para J.-Robert Ouimet, es la Eucaristía la que produce esta intimidad con la Trinidad. Así como las tres personas en la Trinidad se encuentran estrechamente unidas en una total comunión de amor y forman un sólo Dios, asimismo, recibir a Cristo en la Eucaristía, significa incorporarse a la intimidad misma de la Trinidad Divina. Y así, de a poco, no somos nosotros los que actuamos sino Dios en nosotros, según las hermosas palabras de San Pablo: “Vivo, non ego, Christus – ‘Ya no vivo yo, es Cristo que vive en mí’ (*Gal 2, 20*)”.

“¡Funciona y es fantástico! Como buen administrador puedo decir por qué. Administrar quiere decir delegar a una persona o a un grupo de personas un trabajo que hacer, ya sea porque no se tiene tiempo para hacerlas uno mismo o porque ésta o estas personas son más aptas que uno mismo para hacerlo. Entonces, como buen administrador, es lo que hago con los Tres: como son más competentes que yo, no

necesito pedirles nada. ¡Ellos van a decidir mejor que yo! Hoy, ya no les pido nada más. Me conformo con agradecerles por todo, incluso por los sufrimientos. Y, cada vez, me doy más cuenta de que la Eucaristía es realmente eso: es vivir todo con Ellos juntos, a cuatro. Cada vez me doy más cuenta de que lo que acabo de decir o de hacer, sé muy bien que no viene de mí porque no se me parece. La mayor parte del tiempo porque es muy hermoso... Es mi persona pero no soy yo. Soy yo, pero con los Tres. De todas maneras, no quiero hacer nada sin los Tres. ¡Incluso mis pecados quiero hacerlos con los Tres! Evidentemente, no quiero vincularlos a mis pecados. Pero, como quiero vivir todo, absolutamente todo con ellos Tres, ¡bueno, debo admitir, cometo menos pecados que antes!”.

## **Del perdón recibido al perdón pedido**

J.-Robert Ouimet siempre ha sido fiel al sacramento de la Reconciliación, así como a la Eucaristía. Incluso si este hábito va a contracorriente de la tendencia general y de los usos corrientes, él no duda en manifestar la unión profunda que existe entre la Reconciliación y la Eucaristía.

“Siempre he sido un convencido de que en el sacramento de la Reconciliación me encontraba personalmente con Cristo. ¡Cuando me confieso me encuentro con Él, le hablo a Él! Aunque le hablo al sacerdote, es a Cristo, a través del sacerdote, a quien hablo. Siempre he estado invadido por esta confianza total de que si lo encuentro, Él va a perdonarme. Nunca dudé al respecto, incluso si, a veces, no tenía ganas de ir. Incluso durante los años más difíciles de mi vida en que cometía faltas de amor importantes y de manera repetitiva. Estaba seguro que Él me perdonaría siempre que hiciera un nuevo esfuerzo para ‘salir de apuros’. Y, después de una falta de amor grave, nunca he esperado para ir a la Reconciliación.”

liación. Desde la primera vez que recibí ese sacramento en Mont Jesús-Marie, antes de mi primera comunión, ¡y eso hace más de mil veces que lo he recibido! Y, nunca Cristo se ha desanimado al otorgarme su perdón. En mi corazón, le digo: ‘Señor Jesús, tú sabes lo que hice. Te lo ofrezco, te lo doy. ¿Me perdonas aún, incluso si hace dos semanas que te dije la misma cosa? ¿Incluso si hace cinco días? ¿Puedo aún intentarlo Contigo?’ Entonces, Él ve al pobre humano que soy, que curva el lomo, que reconoce que es frágil y me doy cuenta de que su respuesta incondicional es ‘sí’. Algo así como Pedro que lloró y lloró y lloró después de sus tres negaciones. Cristo, no sólo, lo perdonó sino que, cinco semanas más tarde después de Su Resurrección, lo confirmó como jefe de su Iglesia. ¡Siento que esta decisión de Cristo es tan estimulante! ¡No hay forma de desanimar al Señor! Él nos perdona todo y siempre, con la única condición de llorar por nuestros pecados y nuestras faltas de amor y tratar de amar aún de manera menos imperfecta. Y, para mí, entre la Reconciliación y la Eucaristía, es evidente. No soy teólogo ni comprendo nada de la teología. Pero estoy seguro que las dos van juntas. Pedirle que me acoja en Su perdón y, luego, recibirlo. Y, lo que obtengo hoy es una constante intimidad con Él. No he hecho nada para merecerlo. ¡Qué regalo! ¡Qué privilegio tan extraordinario! No me importa no saber por qué Él me ha dado más que a otros. ¡Es Su problema, no el mío! Me siento cada vez más indigno pero lo acepto con alegría. Por eso, hoy sé que mis debilidades son mi fuerza porque, después de mi nacimiento, fueron mis debilidades, mis faltas de amor, mis pecados, los únicos que pudieron hacer trizas mi orgullo, de manera sistemática y regular. Fueron los únicos que lograron convencerme que no me salvaría ‘a fuerza de mis puños’”.

Del perdón que se recibe de Dios al perdón otorgado a los otros y al perdón solicitado a los otros, no hay más que un paso,

o mejor dicho, una gran coherencia. Esto lo llevó a hacer un gesto con sus colaboradores en la empresa, gesto que algunos calificaron como audaz o locura imprudente pero que muestra bien el temperamento directo de J.-Robert Ouimet.

“Para mí, el gesto de lavar los pies, quiere decir perdonar, amar sin condiciones, como Cristo lo hizo con sus discípulos en la tarde del Jueves Santo cuando ya sabía que uno de ellos lo iba a traicionar y que los otros se largarían. En 2003, tenía que anunciar una noticia muy importante al personal de nuestras empresas. En esa oportunidad, quería lavar los pies de las tres personas más antiguas de la empresa. Pedí consejo y me dijeron ‘Les va a dar miedo, es demasiado espectacular.’. ¡Pero, tengo una tendencia a preferir, más bien, las cosas espectaculares! Me puse a orar y tuve una inspiración. Le pedí a tres personas, que tenían más antigüedad en la empresa, de venir conmigo, delante de la sala y les dije: ‘Estoy con ustedes desde enero de 1961. Me han soportado. He hecho lo que podía pero también gran cantidad de errores. Ofendí a muchas personas, muchas veces sin darme cuenta, pero, igual, las ofendí. Por eso, voy a pedir perdón a los tres más antiguos de ustedes y, con ellos, pediré perdón a cada uno y cada una de ustedes, por cada gesto que les ha causado pena’. Hablé con cada uno por separado. No colectivamente, ¡habría sido muy fácil!, sino uno a uno. Los miré a los ojos, y sin tutearlos les dije: ‘Les pido perdón, a ustedes personalmente y, con ustedes, a todos aquellos y aquellas que están aquí o que nos dejaron, por la cantidad de veces, desde enero de 1961, en que les he causado pena. Quisiera tratar de corregirme y necesito que me perdonen. ¿Me pueden perdonar?’ Y, cuando me dijeron ‘Sí’, era en serio. ¡Era una verdadera reconciliación, como en el Jueves Santo! Era un resultado del trabajo con los Tres. ¿Fue duro? En realidad, no, para nada. Viví esta situación con los Tres. Quería mucho a cada una de esas personas aun cuando mi

amor por ellas había sido imperfecto. Necesitaba su perdón puesto que el Señor siempre me perdona”.

Pero, pedir perdón a nuestros seres cercanos es, definitivamente, mucho más exigente porque es mucho más humillante. Asimismo, es más fácil amar a nuestros hermanos humanos que están lejos que a los prójimos que están cerca nuestro. Es más fácil pedir perdón a las personas que tienen menos intimidad con nosotros que a aquellas que conocen todo de nosotros... Y, sin embargo, las heridas que causamos a los que son más cercanos nuestros, son más profundas, de ahí que su perdón es aún más necesario.

“En los diez últimos años, en una docena de ocasiones, he pedido perdón a Myriam por tal o tal cosa que yo había hecho. Lo mismo en el caso de cada uno de mis cuatro hijos, cada uno por separado, por las grandes penas que les he causado. Y, cada vez, he tenido la inmensa alegría de recibir el perdón de Myriam y de cada uno de mis cuatro hijos. Se trataba de decir: ‘Hace alrededor de tantas semanas o de tantos meses, sé que en tal o tal momento, te causé mucha pena: quisiera pedirte perdón. Necesito que me perdones. Voy a tratar de corregirme, de no cometer los mismos errores y de no causarte las mismas penas y los mismos dolores’. Experiencia increíblemente extraordinaria pero muy difícil de realizar. Para mí, solamente Cristo podía acompañarme en esta experiencia que es el perdón de los seres más cercanos ya que es con ellos que, para mí, era más difícil pedir perdón. Me conocen demasiado... Pero es una experiencia maravillosa que se parece mucho al perdón que Cristo otorgó en la Reconciliación. Es también una experiencia que nos acerca algo más a la humildad y al amor incondicional de Cristo que, en la Eucaristía, decide ser “lo bastante loco” como para aceptar transformarse en alimento y llegar a nuestro corazón

y a nuestro cuerpo. ¡Estoy loco de alegría porque Cristo decidió esto con Su Padre y Su Espíritu!”.

## En la escuela de la pequeña Teresa

Los frutos de esta intimidad cada vez más profunda y constante con la Trinidad Divina son la paz y la confianza en Ellos. ¡Una paz que contrasta notablemente con su carácter ardiente y apasionado!

“Siento que se instala, cada vez más, una paz interior. Y, esto no viene de mí ya que no poseo un espíritu pacífico. Por temperamento, encuentro que las cosas no se mueven suficientemente rápido, que siempre se debe avanzar, cambiar las cosas. Entonces, la paz que siento no puede ser más que la Suya: ‘Te dejo mi Paz, te doy Mi paz’. ¿Qué significa esta paz? ¡Vivir en un estado interior de calma bajo un volcán! Porque soy un volcán y creo que lo seguiré siendo hasta que me llame a Él. Está en mi naturaleza. Y, a pesar de este maldito carácter que tengo, me siento en paz, con una confianza y tranquilidad internas que me habita cada vez más, salvo en muy raras excepciones. Al respecto, me ocupo de verificar constantemente con mi padre espiritual, que durante quince años fue el padre Jacques Leclerc un santo sacerdote que el Señor vino a buscar hace poco tiempo, y ahora monseñor Gazaille, que “no estoy loco” o si no es orgullo sabiamente disimulado”.

Y, también una confianza en Teresa del Niño Jesús, su gran maestra espiritual, una confianza absoluta que es el secreto de la “pequeña vía” de la santidad revelada por la santa de Lisieux. De ella saca, continuamente, lo esencial de su meditación espiritual a través de su pequeño libro “Ma vocation, c’est l’amour”, sugerido por el padre Marc Roy y que lleva siempre en sus valijas.

“Me digo que la mejor forma de dirigir mi vida, es entregarle todo, haciendo todo lo posible, pero con Ellos. Y, como sé que están mejor equipados que yo, Les digo: ‘¡Agreguen lo que Ustedes quieran, saquen lo que Ustedes quieran! ¡Les tengo confianza! ¡Pero quiero hacer lo posible con Ustedes Tres! ¡Incluso mis errores quiero hacerlos con Ustedes Tres! Y esos errores, ustedes los transformarán. Quiero vivir todo con Ustedes Tres. Todo, todo, todo..., y por la eternidad. ¡Si Ustedes lo quieren! No puedo decir como Teresa: ‘Quiero pasar mi Cielo a hacer bien en la tierra’ No soy tan bueno para eso. Yo, solamente puedo decir: ‘Quiero vivir todos los instantes hasta la eternidad de los milenios, con Ustedes Tres. Y, haré lo que Ustedes quieran. ¡Cualquier cosa! ¡Y, Ellos eligen tan bien, incluso los sufrimientos! Alguien me preguntó, un día: ¿Cuando dices que estás dispuesto a aceptar toda la voluntad de Dios, si realmente perdieras todo, en el plano material, lo aceptarías?’. De lo que estoy seguro es que los Tres nunca me engañarán. Y, si me quitan todo lo que tengo, es porque tienen ‘una idea en la cabeza’. Entonces, viviré este sufrimiento con Ellos. ¡Seguro que no sé lo que significa no tener nada! Pero, con Ellos lo voy a aprender. ¿Tengo miedo?, No, no tengo miedo. No puedo tener miedo porque sé que están dispuestos a hacer todo, a vivir todo conmigo. Probablemente soy loco pero siempre he tenido confianza en Ellos, una confianza absoluta, incondicional. ¡Y esto funciona muy bien! Y, los frutos de esta confianza son la paz, la tranquilidad interna y la alegría”.

## 10. La esperanza

En la actualidad, ¿cuál es la Esperanza de J.-Robert Ouimet? Para él, ya no es el tiempo de construir sino el de transmitir y el de permitir la difusión de los frutos de tantos años de esfuerzo, vividos muchas veces en la soledad y la incompreensión pero caracterizados también por grandes alegrías humanas y espirituales. J.-Robert Ouimet dedica todas sus energías a esta tarea.

### La tercera generación

En América del Norte, menos del 4% de las empresas familiares se transfieren con éxito a la tercera generación. Esto muestra la dificultad que existe para lograr un buen traspaso. El fundador de las empresas Ouimet, J.-René, tuvo éxito en el primer traspaso, a su hijo J.-Robert en 1965. Hoy, es J.-Robert con Myriam, su esposa, los que transfirieron, con éxito, el patrimonio de las empresas alimentarias a su hijo mayor, J.-René junior.

“En nuestro caso, esta transmisión acaba de efectuarse, no sólo con éxito en el plano económico sino también en los planos moral, espiritual y religioso. Y, sin embargo, en toda mi vida, nunca oré ni una sola vez al Señor para que la tercera generación pueda, por un lado, tomar la dirección de nuestras organizaciones en lo económico y, por otro, se interese en dirigir el desarrollo espiritual y religioso, siguiendo los principios de Nuestro Proyecto, y que tenga la capacidad de hacerlo. Y la transmisión se llevó a cabo. ¡Y, el Señor realizó hoy lo que nunca me permití pedirle! ¡Qué delicadeza de su parte!”.

## Un extraño organigrama

La etapa delicada de la transmisión de la empresa a la tercera generación se logra realizar con éxito pero, además, se hace una completa reestructuración del organigrama con el objeto de integrar Nuestro Proyecto en la estructura misma de la empresa. De esta manera, el nuevo organigrama resulta completamente original, ¡algo nunca visto! En este mismo sentido, es un sacerdote, el padre Jean-Yves Isabel, que fue nombrado oficialmente para tomar a su cargo la responsabilidad de la experiencia y de la promoción de Nuestro Proyecto, como CSO (Chief Spiritual Officer – Director Espiritual jefe) ¡denominación no muy conocida en los organigramas de empresa! Y, sobre todo, el Director Espiritual jefe depende directamente del CEO (Chief Executive Officer – Director General jefe), J.-René Ouimet junior, lo mismo que el COO (Chief Operating Officer – Director de las Operaciones jefe) y que el CFO (Chief Financial Officer – Director Financiero jefe), o sea, el segundo grado en la jerarquía. La voluntad del nuevo patrón de las empresas alimentarias Ouimet, de integrar las actividades del SIHM Humano como parte habitual e integral del funcionamiento de la empresa, está explícitamente anunciada.

“El consejo de administración consideró apropiada esta nueva definición del organigrama de la empresa, gracias a la iniciativa de mi hijo J.-René. Comenzamos entonces la fusión administrativa de nuestras empresas alimentarias. ¡Yo no lo habría ni siquiera soñado cuando dirigía yo mismo diariamente la empresa! En ese tiempo, el padre Jean-Yves Isabel tenía sólo una misión: la de hablar con las personas que deseaban conversar con él como testigo de la presencia de Jesucristo en el medio laboral pero, de ninguna manera, un rol ejecutivo. Con esta organización, Nuestro Proyecto tendrá, seguramente, un nuevo e importante impulso. Este sacerdote, en la flor de la edad, al que recientemente se ha agregado un segundo sacerdote, a medio tiempo, ejercerá la

responsabilidad de Director Espiritual jefe. Esto es una gracia maravillosa y un inmenso privilegio, en especial, cuando tenemos cada vez menos sacerdotes y los que hay son, a menudo, ya ancianos y se sienten cansados”.

## Tres cuartos de siglo

La empresa se apronta entonces a celebrar, en 2008 y 2009, el 75 aniversario de su fundación. Lo que se celebrará no será únicamente ni en primer lugar el éxito económico sino especialmente el éxito de Nuestro Proyecto y la perseverancia para ponerlo en práctica, contra viento y marea. Se espera realizar una imponente celebración, en uno de los hoteles más grandes de Montreal con representación de los poderes políticos del más alto nivel, algunos de los dirigentes de las más grandes empresas de Canadá y más de seiscientos invitados. Pero, espontáneamente, aun cuando el prestigio del acto lo amerita y, contrariamente a las costumbres para este tipo de manifestación, no está previsto dar realce a la obra acometida por el fundador, J.-René Ouimet ni por J.-Robert Ouimet, el continuador... sino sólo una simple mención musical que invita al recuerdo y a la meditación.

“En octubre de 2008 se realizará una Gala ‘Paz y Alegría’, que marcará el comienzo de las celebraciones del 75 aniversario de nuestra fundación. El programa es bastante original. Uno de esos aspectos es que, después de la comida, no habrá un video sobre mi padre o sobre mí sino una orquesta con 40 músicos y 35 cantantes, cuatro de ellos, cantantes de ópera bien conocidos: Manon Feubel, Geneviève Couillard-Després, Jean- Marc Hervieux y Gaétan Laperrière. Este conjunto interpretará cuatro piezas de música clásica: Mozart, Vivaldi, Haydn y Beethoven. Cada una de estas piezas estará dedicada a diferentes personas o grupos de personas que han tenido un papel importante en el crecimiento sostenido, desde hace 75 años, de la eficiencia del SIHM Humano y

del SIHM Económico en nuestra organización, gracias a la solidez de los valores humanos, morales, espirituales y religiosos. Esas personas son, primeramente mis padres, J.-René y su esposa Thérèse, mi esposa Myriam y cada persona que ha trabajado en la empresa desde 1933, especialmente aquellos que cuentan con más de 30 años de servicio, incluyendo las familias de esos colaboradores. Finalmente, el Himno a la Alegría de Beethoven dedicado al Dios de Amor, para agradecerle por haber aceptado acompañarnos con Su sabiduría, Su coraje, Su amor, Su perdón y, ¡para invitarlo a que nos acompañe, si lo quiere, durante otros tres cuartos de siglo! La noche de Gala, en una corta intervención, yo mismo enunciaré los tres valores fundamentales aportados por esos cuatro grupos de personas a nuestra empresa, desde hace tres cuartos de siglo. Esta será una forma muy hermosa de manifestar y de celebrar los valores fundadores de nuestra empresa. Y, lo extraordinario es que son los mismos valores practicados por nuestros antepasados al fundar Quebec y Canadá”.

Una celebración que se enmarca bajo el signo de la humildad, que invita a la meditación, a la reflexión y, para los que lo desean, a la oración. Todo esto se encuentra en la óptica de J.-Robert Ouimet, para quién el énfasis está puesto en el proyecto, en la obra común edificada lentamente en estos 75 años por todas las personas que han aportado de diversas maneras, de las más visibles a las más ocultas, para que la empresa viva y se desarrolle dentro del respeto y la promoción de la dignidad de cada persona humana y de la rentabilidad económica competitiva sostenida. Y, para terminar, la acción de gracias ofrecida al Señor, sin cuya presencia acogedora, nada de lo que se ha hecho o vivido no habría sido posible.

## ¿Después de mí?

A pesar de las circunstancias cambiantes, inevitables a toda obra humana, la aventura económica y humana de las empresas Ouimet, es una muestra clara de un éxito grande y hermoso. La transmisión a la tercera generación realizada con éxito, la empresas alimentarias del grupo reunidas bajo la misma dirección operativa, Nuestro Proyecto incorporado, de ahora en adelante, en las estructuras administrativas de la sociedad, superado el límite simbólico de los tres cuartos de siglo... Se podría creer que este éxito es el fruto de una voluntad implacable de querer probar a través de éste, el acierto de sus puntos de vista gerenciales que, como su padre, J.-Robert Ouimet ha experimentado progresivamente durante más de cuarenta años y expuesto científicamente en su tesis de doctorado. En resumen, que estos resultados se han conquistado con muchos esfuerzos, al precio de numerosos combates y mucho sufrimiento y por el que, J.-Robert Ouimet tiene un verdadero apego. Curiosamente, no hay nada de eso. J.- Robert Ouimet dice que, hoy más que nunca, se encuentra completamente disponible a las señales de la Providencia Divina. Como prueba, esta respuesta dada al final de una conferencia en el Vaticano a un grupo de universitarios y de dirigentes de empresa, a una pregunta respecto al futuro del proyecto de empresa después de su muerte:

“Respondí simplemente lo que creo de verdad: ‘Si Nuestro Proyecto es mi proyecto, desaparecerá conmigo y estará bien así. Si Nuestro Proyecto es el de Dios, entonces continuará, estoy plenamente seguro. Pero su continuación no será necesariamente en nuestra empresa. Y, permítanme agregar: ¡esto me deja completamente indiferente!’”.

¿Acaso es una verdadera manifestación de indiferencia? En realidad, fuera del aspecto realmente provocador de la respuesta, característico del personaje, eso demuestra algo mucho más

profundo y, al mismo tiempo, más simple. J.-Robert Ouimet ha logrado lo que todo ser humano aspira profundamente: la paz interior. Una paz que no es obra humana sino que es la prueba de la presencia de Dios, encarnado en la persona y que toma posesión de ella en su intimidad. Esto le sirve para, a la vez, luchar con gran energía por lo que cree verdadero y justo y también para no limitarse sólo a esta lucha. De esta manera ha podido soportar derrotas más dolorosas que, aunque lo hayan afectado, no lo han perjudicado completamente.

“Actualmente, como ser humano, me siento más frágil que nunca frente al Amor, frente a la capacidad de amar. Pero, ahora vivo totalmente en la oración, es decir, en intimidad con Cristo y me doy cuenta de que Él está contento con eso. Lo siento físicamente presente en mi vida, de manera constante. Esta es la razón por la que, desde hace algunos años, siento continuamente una paz inmensa que no me abandona incluso en los períodos difíciles de la vida. ¿Es muy importante para mí mantener esta paz interior? La respuesta es no. ¿Valoro enormemente este estado de paz interior permanente? La respuesta es sí. Y, monseñor Gazaille, con mucha sabiduría, me recuerda regularmente que esta paz puede desaparecer, en las horas que siguen, ya que es un regalo gratuito y total de Dios Padre, Hijo y Espíritu. Nunca he pedido al Señor Dios que esta paz continúe. Sin embargo, lo que hago, es decirle, al menos veinte veces al día, gracias... y gracias y gracias... Pero, lo repito, nunca le pido que continúe.”

### **La Fundación “À Dieu Va!”**

Hecho el traspaso de sus empresas alimentarias, J.- Robert Ouimet se dedicará, por un lado, a administrar fondos monetarios importantes y, por otro, a desarrollar una fundación que creó y que no ha querido que lleve su nombre, como se acostumbra, sino un nombre tan extraño como luminoso, en especial cuando

se conoce sus orígenes lejanos de Saint-Malo y de Bretaña: “À Dieu Va!”.

“El primer antepasado de nuestra familia, Jean Houymet, proveniente de Champagne, partió de Saint-Malo hacia Quebec donde llegó en 1634, tres siglos antes de mi nacimiento. ‘À Dieu Va!’ es la traducción francesa de una expresión bretona: ‘Doue d’ho miro’ que es lo que decían los padres bretones a sus hijos cuando los veían embarcarse en un viaje arriesgado de tres meses, en pequeños navíos y en condiciones muy precarias. Mi padre llevaba este lema grabado en su anillo, lo que yo hice, a mi vez. Esto fue lo que me dio la idea de nombrar así la Fundación. Me parece que se ajusta al lema que la Madre Teresa le dio a la empresa: ‘Orar para dirigir con Dios’ e, incluso, viene a ser la extensión de este lema de la empresa. Y, cuando elegimos este nombre, sentí que el Padre, el Hijo y el Espíritu de Amor estaban contentos porque un pobre ser humano elegía libremente, sin ocultarse, nombrar su fundación ‘À Dieu va!’. ¡Lástima para los que les moleste!”.

Los tres fines principales que esta fundación persigue son el de divulgar la información sobre “Nuestro Proyecto” fuera de la empresa, ayudar al financiamiento de peregrinajes de pequeños grupos de sacerdotes y de pastores a Tierra Santa, y exclusivamente en Tierra Santa, y, finalmente, ayudar a la realización de videos religiosos católicos difundidos por los medios electrónicos exclusivamente. La enunciación de estos objetivos nos muestra claramente el sello de J.-Robert Ouimet: la promoción y el desarrollo de lo que su padre y él mismo dedicaron toda su vida de jefes de empresa; dar la posibilidad para que otros descubran en Tierra Santa, en el lugar del “Quinto Evangelio” fuente de la fe cristiana, lo que él mismo descubrió en el curso de sus 16 viajes y que orientó definitivamente toda su vida de hombre, y, finalmente, la difusión de la fe católica a través de los medios de

comunicación que se encuentran actualmente más adelantados tecnológicamente. Y, en eso se puede reconocer el espíritu de iniciativa y de innovación así como la visión de futuro, propias a los jefes de empresa.

“En sus primeros años, el financiamiento de la fundación ‘À Dieu Va!’ vendrá de nuestra familia y de nuestro grupo de empresas. Evidentemente, esto resulta más difícil cuando, posteriormente, se solicita fondos al exterior de nuestra empresa, en especial, a causa del nombre de la fundación y también debido a sus objetivos. Pero si los Tres están interesados en ‘Su Fundación’, entonces, llegarán nuevos capitales, en tiempo adecuado. Con mi hijo, J.-René, discutimos largo tiempo sobre este tema. Creo necesario aclarar que no quise que esas discusiones impliquen alguna obligación legal ni jurídica. Entre ahora y el centenario de nuestra fundación, en 2033, nuestro hijo tiene la posibilidad de no contribuir en absoluto a la Fundación o de dar los fondos que considere necesario y sabio entregar. Evidentemente, se podrá recurrir a esos fondos en los períodos en que nuestras empresas alimentarias se encuentren económicamente sólidas. Y, no debe hacer donaciones antes de que se instalen esos períodos. Asimismo, conversamos mucho sobre el hecho de que la fundación no es mía ni de él ni de nuestra familia. La fundación es de Dios Padre, Hijo y Espíritu. Por esto, estoy convencido de que la fundación ‘À Dieu Va!’ recibirá todo lo que necesita para lograr, progresivamente, sus tres objetivos fundamentales. ¡Es su problema, el problema de los Tres! Y, humildemente pienso que están muy contentos por ello.”

## **Al final del viaje**

J.-Robert Ouimet sabe que se acerca al término de su viaje terrestre. Con alegría y convicción serena, no tiene miedo en decir: “Él puede venir a buscarme cuando quiera. Estoy listo...”. Pero

también sabe que continuará hasta que las fuerzas se le terminen: “Estoy convencido de que mientras no esté enfermo o incapaz psicológicamente, ¡no tengo ningún miedo de que me falte algo en que ocuparme!” Pero ahora que ya no tiene las preocupaciones de la gestión operativa de las empresas alimentarias, formula tres deseos importantes. En primer lugar, la posibilidad de pasar, por fin, más tiempo con la que ha compartido la aventura de su vida y que tiene la seguridad de haberle robado demasiado tiempo y atención que le correspondían. Asimismo, el de estar cada vez más con sus cuatro hijos, sus cuatro nietos y los que vendrán en el futuro. Y, también, el de continuar manifestando el amor incondicional de Dios por cualquier persona humana.

“A mis hijos y nietos, al personal de nuestras empresas, a los estudiantes y profesores que encuentro en mis visitas a los campus universitarios y de las diferentes organizaciones en el mundo, quisiera sólo continuar diciéndoles que Dios, Hijo y el Espíritu de amor, los ama de manera absoluta y que a Él no le importan para nada sus torpezas. Las suyas como las mías. El perdón es su especialidad, ¡qué maravilla! El Señor no tiene memoria cuando le decimos, con toda libertad y humildad, que queremos corregirnos para tratar de hacerlo, otra vez, de manera menos imperfecta. Decirles que la dignidad de la persona humana, de cada persona humana, cualquiera sea, es el bien más precioso. Quisiera continuar diciéndoles que Dios se encuentra en el silencio de la oración y que los dos regalos más grandes que nos hace son los dos sacramentos claves de Jesucristo: la Eucaristía y la Reconciliación. Pero sé que todo eso depende muy poco de mí, por lo que estoy muy contento. La Trinidad puede entonces decidir si me deja todavía algo activo, aquí abajo o me llama, si ya es el momento. El final de mi viaje será cuando llegue a la puerta donde está Jesús, verlo de frente, para decirle lo único que quiero decirle: ¡Gracias! Sólo tengo que agradecerle, nada más. Entonces, hoy sólo les digo a los Tres:

‘Llámame, Señor, cuando tú quieras. Te tengo confianza’. Y,  
Él sabe que lo que digo, es verdad”.

## “À Dieu va!”

“À Dieu va!”. Antes de ser el nombre de la fundación, es el lema de la familia Ouimet. Un lema proveniente de antiguos ancestros bretones que partieron de Francia hacia el Nuevo Mundo, sin esperanzas de volver. Un lema que muestra una gran voluntad de abandonarlo todo en manos de la Providencia. Un abandono que no es una fórmula de estilo. Cuando, en el siglo XVI, se partía hacia el Nuevo Mundo, se apostaba de manera definitiva. Pero era un desafío depositado en la confianza.

La apuesta arriesgada de J.-Robert Ouimet, es del mismo tipo: apuesta definitiva y con la confianza de un jefe de empresa profundamente cristiano. O, al menos, que trata de serlo ya que está muy conciente que siempre lo será pero de manera imperfecta. Pero, no la mitad de un cristiano, no un cristiano por acomodo, no un cristiano “mundano”, no un cristiano comodín, no un cristiano camuflado que desconfía de todas las exageraciones, en medios tonos, prudente y precavido al exceso, con el riesgo de perder todo el gusto... Tampoco un jefe de empresa a medias, como si por el hecho de ser cristiano no puede ser más que un manager de segunda categoría, como si afirmar sus creencias religiosas y de fe, no se hace sino en perjuicio de los rendimientos económicos y del éxito profesional. Tampoco un jefe de empresa dividido, entre ser un jefe de empresa, la semana y un jefe de empresa cristiano, el domingo... ¡Esta forma de esquizofrenia, este desdoblamiento de personalidad que afecta a muchos intelectuales y responsables políticos y económicos no es propio del carácter de nuestro hombre! Él es simple y totalmente, el uno y el otro: jefe de empresa y cristiano. Que nadie se engañe, no es tan fácil... Atreverse a que sus actos en materia de gestión sean dirigidos, diariamente,

según las exigencias de la fe cristiana, sabiendo que será juzgado severamente en base a esta relación, exige un coraje fuera de serie. A decir verdad, eso se asemeja al heroísmo, en especial hoy, en un contexto de competencia feroz de nuestra economía globalizada. Es comprensible, entonces, que muchos jefes de empresa prefieran la discreción sobre sus convicciones. Es, ni mucho menos, la posición más cómoda...

J.-Robert Ouimet, como jefe de empresa, cree en la conveniencia de la economía de mercado y en la ventaja indiscutible que ésta aporta a las personas, en comparación con los esquemas de una economía colectivista e intervencionista. Con toda la convicción que posee no se oculta para decirlo ni afirmarlo. Pero, llama la atención sobre el hecho que, este sistema, abandonado a los apetitos egoístas, se encuentra actualmente, más que nunca, en peligro.

“Creo que el sistema de economía de mercado, es, de lejos, el mejor sistema económico. Es el que crea más riqueza, cualitativa y cuantitativamente, y a largo plazo. Este sistema recurre a la iniciativa y a la creatividad individual y colectiva. Las personas que contribuyen más a los resultados de la empresa, son mejor remuneradas lo que es justo, si no se exagera. Es evidente, y todos lo sabemos, que existen numerosas y graves exageraciones y, en algunos casos, injusticias y grandes fraudes que salen, cada vez más, a la luz pública. Pero, es importante señalar que este sistema de economía de mercado funciona mucho mejor que en el siglo XIX, época en que Marx hacía su crítica. Sobre todo, desde el fin de la Segunda Guerra Mundial se han realizado muchos avances para mejorar la justicia y la equidad en el funcionamiento de este sistema: cartas de derechos y libertades de la persona, leyes sociales y del trabajo, seguridad social, convenciones colectivas, etc. Pero hoy, la economía de mercado se encuentra en peligro ya que, las ambiciones financieras sin escrúpulos, son

las que dominan a nivel mundial. Estoy cierto que Nuestro Proyecto puede dar un nuevo impulso para que este sistema incremente el bienestar y la dignidad humana, la justicia y la equidad hacia las personas en el medio laboral, manteniendo siempre las fuerzas competitivas de este sistema. Si esto no se realiza, habrá pronto, en alguna parte del planeta, una revolución de la magnitud de la que comenzó a finales del siglo XIX. El comunismo, aparentemente, desapareció en la mayoría de los países. ¡Sin embargo, las desigualdades que existen entre los países y los desequilibrios entre la riqueza de los grandes dirigentes de empresas y el resto de la población pueden ser un detonante peligrosamente explosivo! En estos comienzos del tercer milenio, podemos encontrar seguramente en las empresas, suficientes personas agotadas que no encuentran ningún sentido a su trabajo ni tampoco a su vida. Estoy convencido que Nuestro Proyecto puede dar un nuevo aliento a la economía de mercado y, al mismo tiempo, demostrar la conveniencia de los principios universales de la doctrina social católica. Pero, para esto, es necesario que cada empresa y organización cuente con algunos dirigentes y accionistas influyentes, interesados en lo espiritual, valientes, generosos y que posean un gran sentido humanista”.

La convicción que posee como jefe de empresa tiene mucho que ver con su fe cristiana. Como cristiano, J.- Robert Ouimet pretende ser la prueba de lo que, sin lo que él llama, “la clave de bóveda de Nuestro Proyecto”, es casi imposible resistir a la tentación de “todo a la economía” que es la vía de la facilidad. Aun si esto es muy exigente, la revitalización constante en la fuente de Dios de Amor, o al menos de una Trascendencia que va más allá de lo humano y que le permite realizarse, es la única posibilidad para continuar al servicio de la dignidad de la persona y para tener la fuerza de actuar de tal manera que sirva al aumento del bienestar de las personas en el medio laboral y, también a la

rentabilidad competitiva de la empresa. J.-Robert Ouimet, se ha dedicado, incansablemente, a dar pruebas de esto en su vida.

“Hace poco, una persona me decía: ‘¡Tú pasas dando testimonio! ¿Siempre lo has hecho así y, de esa manera intensa como lo haces ahora?’. Le respondí simplemente: ‘¡Sí, siempre lo he hecho y siempre de esa manera!’. Probablemente por esta razón he ofendido a mucha gente al comentar ciertas cosas de manera muy dura o empleando palabras que no son adecuadas. Pero, siempre me he lanzado a fondo, cuando se trata de dar testimonio. No sé hacerlo de otra manera. En una parte del Evangelio, Cristo dice a sus discípulos, algo así: ‘Si ustedes no dan fe públicamente por Mí, declarando lo que deben declarar sobre Mí y lo que creen sobre Mí, entonces cuando Me necesiten no responderé por ustedes, especialmente el día del Juicio Final. ¡Personalmente, encuentro eso muy bien! En mi último viaje a Tierra Santa, me encontraba a orillas del Mar de Galilea y releía esa parte del Evangelio y decía al Señor: ‘Entre nosotros, con toda humildad y amistad, ¿Te encuentras satisfecho con los testimonios que, con dificultad, doy sobre Ti y contigo, sobre lo que Tú eres, sobre Tu testimonio de vida, sobre Tus palabras inscritas, en particular, en los Evangelios aunque, a menudo, no utilice las palabras apropiadas, la actitud adecuada y, si, a veces, hablo demasiado? Y, sentía que me respondía: ‘¡Sí, estoy contento! ¡Una vez más, sin duda, me caí de espaldas! Me dije también que si me preguntaba: ‘¿Desde que naciste, recuerdas alguna vez en que no fuiste hasta el final en tu testimonio por Mí? ¡Francamente, creo que no podría acordarme ni de una sola vez en que hubiera tenido que ir más allá y manifestar aún más sobre Él! Seguramente sucedió, pero no me acuerdo. En cambio, sé que he actuado, a menudo, muy bruscamente o muy rápido, lo que ha causado daños. Pero, el Señor siempre arregla las cosas después...’”.

Dar testimonio no es algo sin riesgo ni consecuencia. J.-Robert Ouimet lo sabe. Le ha sucedido muchas veces. En griego, “testigo” significa “mártir”... Ser testigo, mártir, no requiere forzosamente ir hasta dar su sangre, pero sí hasta dar su vida.

En la Fiesta Dios  
Solemnidad del cuerpo  
y de la Sangre de Cristo  
22 de mayo de 2008

## Algunas fechas importantes en la vida de J.-Robert Ouimet

- 1634: Llegada a Quebec de Jean Houymet, oriundo de Champagne. Se casa con Renée Gagnon, el domingo 3 de octubre de 1660.
- 1929: Matrimonio de sus padres, J.-René Ouimet y Thérèse Drouin.
- 1933: Su padre crea la Fundación J.-René Ouimet Limitée.
- 1934: Nacimiento y bautizo en Montreal de J.-Robert Ouimet, 300 años después de la llegada a Quebec de su antepasado, Jean Houymet.
- 1943-1948: Sacramento del Perdón, Primera Comunión, Confirmación. Tres cambios de escuela en cinco años.
- 1950: El Hermano Dieumegarde, clérigo de Saint-Viateur, lo convence de su capacidad para hacer muy buenos estudios.
- 1953: Encuentro con su primer padre espiritual, Dom Vidal, padre hospedero en la abadía benedictina de Saint-Benoît-du-Lac, en Quebec. Celebración del 20 aniversario de la fundación de J.-René Ouimet Limitée.
- 1956: Diplomado de HEC Montreal, sector economía.
- 1958: En Navidad, primer viaje a Tierra Santa durante sus estudios en Friburgo.
- 1959: Recibe su Licenciatura en Ciencias Económicas y Sociales con la mención Magna Cum Laude de la Universidad de Friburgo (Suiza). Comienzo de los estudios de MBA en la Universidad de Columbia (Nueva York).
- 1961: Recibe su MBA de la Universidad de Columbia.
- 1962: Conoce a su futura esposa belga, Myriam Maes, en un congreso de la UNIAPAC en Santiago de Chile.
- 1965: Traspaso de la empresa de su padre, J.-René. Se convierte en el único accionista (marzo). Matrimonio con

- Myriam (julio), seguido del nacimiento de cuatro hijos.  
Fin del viaje de bodas a Tierra Santa.
- 1975: Décimo aniversario de matrimonio con Myriam. Toma la dirección de los Desayunos de la Oración del Gran Montreal, dándoles una orientación y un desarrollo muy diferentes. Entre 1975 y 1976, cerca de 22 mil dirigentes y administradores de empresa y de diferentes organizaciones, participan en estos encuentros.
- 1981: Aconsejado por Myriam, encuentra al padre Marc Roy predicador renombrado, quien llega a ser su segundo padre espiritual.
- 1983: Primer encuentro con la Madre Teresa de Calcuta. Promesa de participación cotidiana en la Eucaristía. Celebración del 50 aniversario de la empresa.
- 1985: Segundo viaje a Calcuta.
- 1986: Madre Teresa acepta presentar su testimonio frente 2,200 líderes y administradores de diferentes empresas y organizaciones reunidos en el Hotel Reina Elizabeth, en Montreal.
- 1987: Eucaristía y encuentro, en privado, con la Madre Teresa en Nueva York. Experiencia de servir una comida a gente de la calle en un comedor popular del Bronx, con la Madre Teresa y tres vicepresidentes de sus empresas.
- 1988: Abandono definitivo del alcohol (enero). Quíntuple bypass coronario (abril). Comienzo de la tesis de doctorado (septiembre). Visita de la Madre Teresa a la nueva fábrica de transformación de productos alimentarios en Ville d'Anjou, alrededores de Montreal (octubre). Celebración del 55 aniversario de las empresas Ouimet.
- 1990: Tercer viaje a Calcuta.
- 1991: Eucaristía y encuentro en privado con la Madre Teresa, en Washington.
- 1992: Segunda visita de la Madre Teresa a la empresa. Identificación de la casa adquirida "bajo la protección del puente Jacques-Cartier", para acoger a las cuatro prime-

- ras Misioneras de la Caridad de Montreal.
- 1994: Condecorado Caballero de la Orden Nacional de Quebec (ONQ). Cuarto viaje a Calcuta.
- 1995: Celebración del 30 aniversario de su matrimonio con Myriam. Renovación de sus promesas de matrimonio.
- 1997: Defensa de su tesis de doctorado en la universidad de Friburgo y obtención de la mención Magna Cum Laude. Deceso de la Madre Teresa.
- 1998: Deceso de su segundo padre espiritual, el padre Marc Roy. El padre Jacques Leclerc, fundador en América del Norte de las Fraternidades Charles de Foucauld, escogido por el padre Marc Roy, se convierte en su tercer padre espiritual.
- 1999: Condecorado Caballero de la Orden de Canadá. Décimo sexto peregrinaje a Tierra Santa.
- 2005: Celebración del 40 aniversario de su matrimonio con Myriam. Renovación de sus promesas de matrimonio.
- 2007: Traspaso de las empresas de transformación alimentaria a la tercera generación. Para el centenario de la fundación de HEC Montreal, la mayoría de los estudiantes en MBA, elijen J.-Robert Ouimet como “Mentor del Siglo”. El padre Jacques Leclerc, pocos meses antes de su deceso, sugiere que monseñor André Gazaille, sea su cuarto padre espiritual, lo que éste acepta. Quinto viaje a Calcuta y oración frente a la tumba de la Madre Teresa.
- 2008: Comienzo de las celebraciones del 75 aniversario de la empresa. Sexto viaje en Calcuta después de su encuentro con la Madre Teresa, de asistencia cotidiana a la Eucaristía, cuando era posible. Hace ya, 65 años que recibe mensualmente el sacramento de la Reconciliación y el sacramento de la Eucaristía semanal. Cumples 25 años de respeto a la promesa hecha a Dios en 1983 en Calcuta, de asistencia cotidiana a la Eucaristía, después de su encuentro con la Madre Teresa. Veinte años consecutivos

de encuentros regulares con su padre espiritual. Veinte años de fidelidad a la promesa de abandono del alcohol.

2009: El 13 de junio, el señor Denis Brière, rector de la Universidad Laval, en la ciudad de Quebec, primera universidad francófona de América del Norte, otorga un doctorado Honoris Causa al señor J.-Robert Ouimet, en presencia de representantes de las facultades de filosofía, educación, teología y ciencias religiosas, de la licenciatura interdisciplinaria y los estudios superiores. La mayoría de los periódicos canadienses informaron sobre la entrega de este doctorado.

## Oración de Su empresa

J.-Robert Ouimet escribe la “Oración de Su empresa” en 1995 después de su último encuentro con la Madre Teresa, en Calcuta. En la noche, estando todavía en el hotel del aeropuerto de Nueva Delhi con destino a Canadá, tuvo una inspiración. Se levantó, tomó su pluma y escribió de una sola vez esta oración que, al día siguiente, envió a la Madre Teresa para que le diera su opinión. Seis meses más tarde, recibía la oración mecanografiada, según su manuscrito, y una estampa del Sagrado Corazón con una nota de la Madre Teresa diciéndole que no había cambiado más que algunos pequeños detalles. Que le parecía muy hermosa y que estaba segura que daría lugar a muchas bendiciones a los que la recitaran.

*Dios nuestro Padre, Creador del Universo y de cada ser humano que labora en nuestra empresa, en Tu empresa, ayúdanos a difundir Tu palabra a donde vayamos, tanto en el trabajo, que es nuestro sustento cotidiano, como en nuestras relaciones de negocios con nuestros clientes y nuestros proveedores que son, como nosotros, Tus hijos y Tus hijas.*

*Dios nuestro Padre, llena nuestra alma de Tu espíritu y de Tu vida para que, Contigo, nuestra labor y nuestro sudor se transformen en oración inundando de amor los productos y servicios que preparamos para nuestros consumidores que son, como nosotros, Tus hijos y Tus hijas.*

*Dios nuestro Padre, penetra y posee todo nuestro ser para que nuestra vida de trabajo en Tu empresa, en nuestra empresa, sea el resplandor de Tu propia vida. Brilla a través nuestro, para que, después de una jornada de trabajo, los que comparten nuestras vidas, nuestros maridos o nuestras esposas, hijos o*

*compañeros de vida, sientan Tu presencia en nuestros corazones, debido al amor y al afecto que consagramos a nuestras familias, Tus familias.*

*Muy querido Padre, vive con nosotros en nuestro medio de trabajo, ama con nosotros, trabaja intensamente con nosotros, trabaja con nosotros para mejorar nuestro rendimiento y nuestra productividad y, por consiguiente, nuestros productos y servicios, nuestros métodos y nuestras estrategias, contribuyendo así, a la seguridad y a la calidad de vida de todos los seres humanos de nuestro país y de la tierra entera que son, como nosotros, Tus hijos y Tus hijas.*

*Muy querido Padre, comparte nuestra vida de trabajo para comenzar y continuar Amándote, Padre, y amarnos los unos a los otros, continuando asimismo, la batalla competitiva que libramos todos los días para ganar la vida de nuestras familias y garantizar su seguridad. Déjanos cantar Tus alabanzas, de la manera que Tú prefieres, derramando Tu amor en nuestro alrededor, cada día.*

*Déjanos comunicar Tu enseñanza, no en palabras sino con nuestro ejemplo de todos los días en el trabajo, con la influencia sensible de nuestras acciones y con la plenitud del amor que nuestros corazones Te brindan.*

*Y, para aquellos de nosotros que creen en Ti, como en Tu hijo Jesús y en el Espíritu Santo, Les pedimos, a Ustedes Tres, que nos acompañen durante nuestro trabajo cotidiano. Gracias Señor Padre, Hijo y Espíritu por haber aceptado acompañarnos constantemente desde 1933. Gracias Señor Padre, Hijo y Espíritu por permitirnos invitarlos a los Tres para que nos acompañen los siguientes 75 años. Gracias.*

## Reparto fraterno

Al final de Nuestro Proyecto, se encuentra un texto muy personal de J.-Robert Ouimet, redactado en 1988, uno de los años más importantes de su vida. Este texto se dirige directamente al lector y en él, resume todo a lo que se ha consagrado con el Señor en su vida, como jefe de empresa cristiano.

“Permítanme compartir algo que pretende ser íntimo y fraterno, al final de esta larga aventura, muy hermosa y muy difícil que he vivido y que continuaré viviendo, si Dios lo quiere, con cada uno y cada una de ustedes. Con algunos de ustedes, lo hago desde hace veinte, cuarenta y aún cincuenta años. Lo compartiré suponiendo que tengo el privilegio de hacer con cada una y cada uno, una larga caminata a orillas de un lago, una tarde de fines de septiembre.

...Muchas veces, desde 1960, habría podido abandonar el intento de vivir en la empresa el objetivo del doble crecimiento sostenido, a la vez, de la felicidad de cada una y cada uno de ustedes, como también del crecimiento sostenido y necesario de las ganancias competitivas... Muy a menudo, me sentí profundamente desalentado, como ustedes, estoy seguro... Las causas probablemente eran diferentes pero el resultado era el mismo... Habría podido administrar la empresa que mi padre fundó, como lo hace la mayoría de los jefes de empresa... Habría sido muy fácil, créanmelo... como, por ejemplo, conformarse con una equidad y una justicia mínimas y negociadas enérgica y constantemente... Ser justo y correcto... y, si es posible, no más allá... apenas para evitar acciones legales...ser un buen ciudadano ‘honesto’... respetar la Ley... hacer lo mínimo necesario para mantener la motivación y la paz social en la empresa y obtener los beneficios

competitivos necesarios... Y, quizá, al tomar este camino de administrar y de hacer administrar como todo el mundo, una elección mucho más fácil y menos difícil para mí y, quizá, también para ustedes mismos...

...Pero, como hijo único del fundador, tuve la posibilidad, sin que nunca lo hubiera verdaderamente merecido, de comprar la empresa... así es que me preguntaba: '¿por qué, yo, más que otro, he tenido ese inmenso privilegio?'. No tenía entonces, otra alternativa... La parábola de los Talentos existe, lo sé muy bien... Además, he recibido en préstamo una fe de carbonero... Sé que he recibido muchas cosas que nunca merecí... Encuentro entonces que es absolutamente normal que, a cambio, el Señor espere mucho de mí. Al no hacerlo, el Señor sería totalmente injusto... Y, aquí, les confieso algo muy personal... Les quiero decir, de verdad, que si no he abandonado, si hemos continuado juntos tratando que la felicidad y el bienestar de cada persona de la empresa aumenten, con altos y bajos, pasando diferentes tempestades económicas que nos obligaron a encauzar la rentabilidad, como saben hacerlo los ancianos, no es sólo porque soy audaz, lo que es seguramente el caso pero es porque tengo la fe del carbonero... Esta fe me ha llevado siempre a hacer todo lo que fuera posible por aumentar vuestra felicidad, vuestro bienestar, cometiendo numerosos errores en el camino, pidiéndoles perdón, disculpándome, tratando de hacerlo mejor... Y, principalmente, pidiendo frecuentemente perdón a Señor Jesucristo por mis errores voluntarios e involuntarios... y, lo que descubrí de maravilloso, es que Él perdona siempre cuando sabe que queremos verdaderamente tratar de mejorarnos y amar más y mejor... Y, como me daba cuenta de que siempre me perdonaba, descubrí que tenía que hacer dos cosas: pedir perdón a las personas a las que he causado pena y perdonar a las que lo habían hecho conmigo por cualquier razón que fuera...

Pero no he llegado a lo más importante... quiero asegurarles y decirles, de todo corazón, que si Nuestro Proyecto ha alcanzado ahora su máximo rendimiento, según lo han demostrado las encuestas de los últimos años, es que, cuando solía estar desanimado, gracias a la fe del carbonero, me volvía hacia el Señor Jesucristo, hacia su Padre y les suplicaba, a los Dos, que nos acompañaran en Su empresa con Su Espíritu y así mis pobres límites no tenían más importancia... ¡Oré “tremendamente mucho”!... Y, todos juntos, atravesamos todas las dificultades y tempestades, tanto económicas como en el ámbito organizativo... En el éxito logrado en Nuestro Proyecto, deben saber que tengo muy, muy poco que ver, salvo estar humildemente disponible, a través del ejercicio de mi libertad para intentar, con ustedes, vivir Nuestro Proyecto y no abandonar todo cuando era difícil y, luego, hacer como todo el mundo... Deben saber que Él tiene que ver en todo lo que respecta al éxito de Nuestro Proyecto... ¡Y, a menudo, lo felicito!... Deben saber que el Señor, Cristo, sabe muy bien que nunca le he pedido que Nuestro Proyecto sea un éxito... nunca le he pedido... siempre Le he dicho que si estaba contento con este proyecto y con la continuación de su experiencia, Él, el Señor, no tenía más que acompañarnos... y, créanme, ¡Él lo ha hecho!... Y, es por esto, principalmente, que hoy, como grupo de empresas, nos encontramos muy bien situados en el rincón noreste de la gran América del Norte, en este mercado feroz de libre competencia pero conveniente, a largo plazo, para el consumidor... Sé que varios de ustedes me han juzgado severamente en estos años... Tenían razón... Era normal que se preguntaran: ‘¿a dónde nos está llevando?’... A menudo, no lo sabía yo mismo... Repito, ustedes tenían razón y la oración diaria me ayudó a descubrir y comprender la causa de sus temores e interrogaciones legítimas... Se preguntaban si no estaba tratando de convertir todo el mundo, lo que nunca ha sido el caso.

Algunos temen que hagamos proselitismo. Su temor era comprensible... Pero, después de diez, veinte o treinta años sus temores han desaparecido... Por cierto, nunca he podido, aunque traté bastante, convertirme a mi mismo. Es el Señor que lo ha hecho, entonces no debo tratar de convertir a los otros... Pero ustedes tenían razón de hacerse todas esas preguntas. Mi tesis de doctorado describe detalladamente todos estos temores, interrogaciones y preguntas... En estos años, todos hemos padecido juntos lo suficiente para que aumente el nivel de confianza bilateral y multilateral... Es, por cierto, lo que nos permite realizar hoy nuestro agradable paseo a orillas del lago...

... « *C'est l'épreuve qui fait la preuve* », me decía siempre mi segundo director espiritual, el padre Marc Roy, que algunos de ustedes conocen bien. Hemos realizado, entonces, las encuestas sobre el clima organizativo y sobre la felicidad humana a las que hemos agregado las encuestas complementarias sobre las herramientas de gestión no económicas y sobre los valores que cada una de esas herramientas aporta al medio laboral... Las encuestas se realizaron y continuarán haciéndose para darles la posibilidad de expresar, clara y honestamente, sus sufrimientos, sus preocupaciones, sus tensiones... Han podido hacerlo... Se han dado cuenta de que nadie ha sido despedido ni incluso sutilmente censurado por haber dicho o escrito, en las encuestas, cualquier tipo de cosas, a veces, muy duras y, muchas veces, bien verdaderas... Y, leer o aceptar algunos de esos aspectos y realidades, resumidos por escrito al finalizar las encuestas, no era agradable ni para los administradores ni tampoco para el accionista... Muy a menudo, las cuestiones que se debía mejorar, los errores fatales que yo u otros habíamos cometido eran ciertas... Tenía y teníamos la posibilidad de negarnos a aceptarlas o de mejorarlas y no estábamos obligados a confesar que nos habíamos equivocado... No era el camino que habíamos elegido...

En la medida que era humanamente posible, reaccionamos estrictamente para corregir y mejorar lo que era razonablemente solicitado... Y, es así como se ama y como se aprende a amar... Es perdonándose... Escuchándose los unos a los otros... Reconciliándose... Admitiendo, en privado y en público, que nos equivocamos... Y, entonces, el orgullo “se encoge” ... Y, la humildad crece... Y, cuando la humildad crece, somos cada vez más capaces de amar a la otra persona al lado nuestro, comenzando por nuestro cónyuge, nuestro esposo o nuestra esposa, luego nuestros hijos, las personas con las que tenemos el privilegio de trabajar y así sucesivamente...

... Permítanme agradecer a cada uno y cada una de ustedes que, con los años, me han perdonado los errores que he hecho y las penas que, muy a menudo, les he causado sin quererlo... Con frecuencia vuestro perdón es silencioso pero yo lo sentía en vuestra mirada y me ha causado mucho bien... Continuemos haciendo todo lo que podamos, todos juntos, para amarnos los unos a los otros y ayudarnos mutuamente, cada vez más a través de los años... Continuemos trabajando duro, esforzándonos, siendo cada vez más responsables, individual y colectivamente, para continuar haciendo de Su empresa, una empresa competitivamente rentable ya que sabemos lo que ocurriría si este ritmo no se mantuviera en los años que vienen...

... En una nota más personal y para que sepan que soy débil y vulnerable y que me queda aún una gran parte de orgullo y egoísmo, tengo que compartir esto muy íntimamente con ustedes... Deben saber que si, en múltiples ocasiones desde hace cuarenta años, no hemos abandonado Nuestro Proyecto, es debido a la Eucaristía diaria y, también, a la fe de carbonero que nunca he merecido y que he aceptado con alegría, créanme... Es debido a esta inquebrantable convicción de ser tan amado por Dios, como cada ser humano lo

es, esta convicción profunda de que Dios es Amor y, ya que es Amor, Él es perdón y misericordia... Y, este Amor de Dios y Su perdón constante, ofrecidos a cada una y cada uno de nosotros me inspiran confianza y me dicen que tendré una pequeña oportunidad al final de mi vida de “passer au cash”, ya que es más difícil para un rico entrar al Paraíso que a un camello pasar por el ojo de una aguja... Y, está muy bien que sea así...

... Esperando que, todas y todos juntos podamos, cada persona a su ritmo y según su conciencia y su cultura personal y privada, descubrir tranquilamente en los próximos años, que sin cierto tipo de silencio interior en la vida de cada persona durante su trabajo... Sin algunas formas de intercambio y de colaboración entre las personas en el trabajo, gracias a nuestras herramientas de gestión no económicas que entregan ciertos valores de humanización y de espiritualización que cada persona recibe y elige libremente... y, para otras personas, sin ciertas formas de oración silenciosa e intensa durante su trabajo, siempre oración silenciosa, les puedo asegurar, sin miedo a equivocarme, que sin la ayuda de esos valores, será definitivamente imposible continuar viviendo Nuestro Proyecto durante otros tres cuartos de siglo con Él...

... Si no me creen, lo que sería muy normal, trátenlo, y verán, abandonaremos, ustedes abandonarán Nuestro Proyecto... Es muy duro, es demasiado exigente... Luchar contra el orgullo y el egoísmo individual y colectivo es el desafío más difícil que un ser humano o un grupo de personas pueda encontrar en su existencia, en el trabajo en particular... Sin embargo, si eligen buscar, estar a la escucha, abrirse a la persona que está a vuestro lado... en especial, si participan regularmente en los testimonios, en los momentos de silencio, al comienzo y al final de las reuniones, en los esfuerzos de reconciliación entre nosotros, en visitas cortas y discretas en

nuestras salas de silencio, en un Gesto y, muy especialmente, en dos o tres encuentros entre cada persona licenciada y su superior inmediato..., descubrirán que no sufren solos y que otros sufren mucho más... Si participan en otras actividades de Nuestro Proyecto, como las comidas comunitarias, el encuentro bilateral anual, la comida entre cuatro y varias otras, descubrirán que todas esas actividades en el medio laboral, durante el tiempo remunerado, enriquecen y reconfortan nuestro corazón más que nuestra cabeza...

Si miran algo más las nubes, la puesta de sol y el cielo... Si escuchan algo más el canto de los pájaros, el ruido del viento... Descubrirán, descubriremos juntos que, como Madre Teresa nos lo dijo en Anjou en 1988: “El silencio lleva a la oración, la oración lleva a la fe, la fe lleva al amor, el amor lleva a la generosidad, y la generosidad lleva a la paz, la paz lleva al silencio...”.

...Con ustedes, rindo homenaje, a las numerosas personas que nos antecedieron desde 1933, y que por su coraje y perseverancia, por sus grandes y hermosos valores humanos, morales, espirituales y religiosos han hecho posible que la empresa continúe y la podamos traspasar a aquellos y aquellas, de la tercera generación de nuestra familia, que trabajarán después de nosotros en Su empresa. ... Ya que la vida merece la pena de ser vivida en la solidaridad y la fraternidad, dando cada vez más importancia a la sagrada dignidad humana de cada persona que se encuentra, lo que nos abre a la escucha del otro y nos prepara tranquilamente al descubrimiento de algunos valores de fe y esperanza, al ritmo de cada uno...

Nos abre también a la Trascendencia del Amor como cada persona lo entiende... Sí, hoy estamos seguros de que, en una empresa, en competencia con otras, se puede aumentar

la felicidad y el bienestar de cada persona en el trabajo y, al mismo tiempo, asegurar definitivamente la rentabilidad competitiva de la empresa, Su empresa...

Nuevamente gracias por haber aceptado hacer esta caminata a orillas del lago que ustedes eligieron, en medio de arces rojos y dorados... de esta brisa tibia y otoñal en que presiento los grandes fríos que vendrán... Gracias por esta intimidad y estos momentos compartidos... “Sí, yo los amo, incluso si mi amor siempre ha sido y será imperfecto... Gracias por amarme, si lo quieren. ¡Gracias, si lo desean, por amar a Aquel que es el Único que sabe amar de manera perfecta!...”.

Sí, ACTUAR y TRABAJAR como si todo dependiera de uno mismo... pero también ... Orar...

Sí, ORAR como si todo dependiera de Dios... pero también Actuar y trabajar...

Sí, a la sugerencia de la Madre Teresa...ORAR para poder ADMINISTRAR CON DIOS...

## Conferencias

J.-René Ouimet ha dado conferencias y visitado, entre otras, las siguientes universidades:

**En Estados Unidos y en México:** John Carroll (Cleveland); Notre Dame University (South Bend); University of Loyola Marymount (California); Fordham University (Nueva York);-Columbia University of New York; Ohio State University (Columbus); Georgetown University (Washington); Boston College (Boston); Babson Business School (Boston); University of Tampa (Florida); Congreso Mundial de UNIAPAC (Unión Internacional de Asociaciones de Patronos Católicos), conferencia impartida en México por el señor Gaston Sauvé, director general y por el señor Andrius Valevicius, vicepresidente de la Red de Escuelas de Gestión, de la Fondation «À Dieu Va!».

**En Europa y el Medio Oriente:** Universidad de Nyenrode (Holanda); Universidad de Amsterdam (Holanda); Universidad de Lovaina La Nueva (Bélgica); Universidad de Deusto (Bilbao, España); IESE Business School (Barcelona, España); London Business School (Inglaterra); Universidad de Westminster (Londres, Inglaterra); University of London Metropolitan (Londres, Inglaterra); Institut Philantropos (Friburgo, Suiza); INSEAD (Fontainebleau, Francia); Universidad Paris II Pantheon-Assas, master en comercio, Universidad St. Joseph (Beirut).

**En Asia:** Institute of Management (Bombay y Calcuta); Ahmedabad Management Institute School of Business (Ahmedabad, India); International Center of Business Ethics, Pekín, China (2010); Sun Yat-Sen University Business School, Cantón, China (2010).

**En Quebec y en Canadá:** HEC-Montreal, Universidad de Montréal, Montreal; Universidad de Sherbrooke; Northern Alberta Institute of Technology; Universidad de Sherbrooke, Montreal; Universidad de Laval (Ciudad de Quebec); Universidad de Ottawa; Sobey's School of Business of Saint Mary's University, Halifax; Ivey Business School; University of Western Ontario; Universidad Mc Gill, Montreal.

Asimismo en numerosas asociaciones, instituciones y empresas en el mundo, entre ellas: Sainte-Marthe-sur-le Lac y Opus Dei (Canadá); Monasterio de los Benedictinos de Douai, Pontificio Consejo (Europa); Yale University – Center for Faith and Culture, Woodstock Center –Georgetown (Estados Unidos); ADIC-UNIAPAC (Bélgica); Slovakia Business Leaders Association (Europa); SDAgchemNV(Países Bajos); La Opala RC Ltd., Punjab Chemicals Corp., Excel Industries Ltd., KHS Machinery Pvt. Ltd., United Network Pvt. Ltd., Transpek-Silox Industry Ltd., National Board of Education and National Insurance Co. Ltd. (India); y Reliance Industries Ltd. (la empresa más grande de la India).

**Europa del Este:** En febrero de 2010, J-Robert Ouimet imparte tres grandes conferencias en Polonia. Posteriormente, lo hace también en ocho ocasiones, durante su tercera gira de conferencias en India. En octubre de 2010, fue a China por primera vez e impartió cinco conferencias públicas en las ciudades de Hong Kong, Shanghai, Pekín y Cantón.

## Asociaciones, instituciones y empresas

### EN CANADÁ:

Jeune Chambre de commerce de Montréal (Cámara Junior de Comercio de Montreal)

Conseil de l'Industrie laitière du Québec Inc. (Consejo de la Industria Lechera de Quebec inc.)

Monjes Benedictinos de la Abadía de Saint-Benoît-du-Lac - Quebec

Chambre de Commerce de Laval - Québec (Cámara de Comercio de Laval, Quebec)

Fondation Groupement Innovation – Saint-Jérôme – Québec (Fundación Agrupación Innovación) Saint-Jérôme, Quebec  
Opus Dei, Montreal

Orden de Consejeros en Recursos Humanos y en Relaciones Industriales Jurados de Quebec

Jeune Chambre de commerce de Granby Montréal (Cámara Junior de Comercio de Granby)

Hermanas Cistercienses – Abadía de Notre-Dame-du-Bon-Conseil, Saint-Romuald, - Quebec

Jeune Chambre de Commerce du Québec métropolitain – (Cámara Junior de Comercio de Quebec Metropolitano)

Chambre de commerce de Montréal (Cámara de Comercio de Montreal)

Chambres de Commerce du Haut-Richelieu (Cámaras de Comercio de Haut-Richelieu, Quebec)

Comité International de Reflexión y de Acción sobre «Notre Projet», CIRAN

Chambre de Commerce de Lévis – Quebec (Cámara de Comercio de Levis)

Chambre de Commerce Les Mascoutains – Quebec (Cámara de Comercio Les Mascoutains)

Congrès annuel du Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation du Québec (CTAC) (Congreso Anual de la Transformación Agroalimentaria y de Productos de

Consumo de Quebec)  
 Chambre de Commerce et de l'Industrie de la Rive-Sud, Québec  
 (Cámara de Comercio y de la Industria de la Ribera Sur, Quebec)  
 Fédération des établissements d'enseignement privé, Montréal  
 (Federación de Instituciones de Educación Privada, Montreal)  
 Encuentros de Silencio Interior y de Oración (RSIP, sigla en fran-  
 cés), Montreal  
 Chapitre de Granby des Clubs d'administration du Canada, Qué-  
 bec (Clubs de Administración de Canadá, sección de Granby,  
 Quebec)  
 École Foi et Mission, Saint-Louis-de-France, Montréal (Escuela  
 Fe y Misión, Saint-Louis-de-France, Montreal)  
 Fondation Centesimus Annus, Montréal (Fundación Centesi-  
 mus Annus), Montreal  
 Asociación MBA de Quebec  
 Paroisse St-Patrice de Magog, Quebec (Parroquia St-Patrice de  
 Magog)  
 Groupe du Club Mont-Royal, Montreal (Grupo del Club  
 Mont-Royal)  
 Asociación de Hombres de Negocios del Evangelio Completo,  
 Montreal  
 Encuentros de Silencio Interior y de Oración (RSIP, sigla en fran-  
 cés), Chicoutimi - Quebec  
 Communauté de l'Alliance de Trois-Rivières (Comunidad de la  
 Alianza de Trois-Rivières) Quebec  
 Encuentros de Silencio Interior y de Oración (RSIP, sigla en fran-  
 cés), Laval – Quebec  
 La Maison Horeb Saint-Jacques, (Casa Horeb Saint-Jacques), Jo-  
 liette, Quebec (Sr. Adélar Froment)  
 Journée de ressourcement, Centre hospitalier de Québec,  
 CHUQ, (Día de Renovación, Centro Hospitalario de Quebec)  
 (Señor Jean Bouchard)  
 Organización de Desayunos de la Oración, Ciudad de Quebec,  
 (Señor Roger Leduc)

### **ESTADOS UNIDOS:**

Academy of Management – Division MSR, conference in Atlanta, Georgia (Academia de Gestión – División Management Espiritualidad y Religión), Conferencia en Atlanta, Georgia

American Enterprise Institute (Instituto Estadounidense de la Empresa), Washington, DC (Michael Novak)

International Association for Spirit at Work (Asociación Internacional por la Espiritualidad en el Trabajo), Nueva York, Nueva York (anfitriona: Judy Neal)

Academy of Management – Division MSR, conference in Hawaii (Academia de Gestión – División Management Espiritualidad y Religión), Conferencia en Hawaii

Ninth International Conf. on Business and Consciousness (Novena Conferencia sobre Negocios y Conciencia), Santa Fe, New Mexico (Charles Beaupré)

Tyson Center for Faith and Spirituality (Centro Tyson para la Fe y la Espiritualidad), Universidad de Arkansas, Fayetteville, AR. (Sra. Judi Neal)

Tyson Foods (Alimentos Tyson), Fayetteville, Arkansas (John Tyson, Presidente del Consejo de Administración y Director Ejecutivo)

### **EUROPA:**

Instituto Europeo de Estudios Antropológicos, Philanthropos, Friburgo, Suiza, (Su Alteza Imperial y Real, el Archiduque Rudolph de Austria, Señor Yves Semen)

Monasterio Benedictino de Douai, Londres, Inglaterra (Dermot Tredget)

Nicolas y Dorothée de Flüe, Suiza (Eucharistein), (Nicolas Buttet)

Justicia y Paz, Roma, Italia, (Cardenal Etchegaray, Cardenal Martino)

ADIC, UNIAPAC, Union internationale des dirigeants chrétiens (Unión Internacional de Dirigentes Cristianos), Bruselas, Bélgica, (Mark Van Ossel, P. de Woot)

SPES Research Institute, (Espiritualidad en la Economía y la So-

ciedad, Instituto de Investigación) Bruselas, Bélgica, (Luk Bou-  
 chaert, Luk Van Liedekerke)  
 Slovakia Business Leaders Ass. (Asociación de Líderes Empesa-  
 rios de Eslovaquia), Eslovaquia, (Profesor Jozef Vanco)  
 CNV Labour Union (Sindicato Cristiano Holandés), Holanda,  
 (Evert-Jan Sloomweg)  
 VNO-NCW Protestant Church Association (Asociación de la  
 Iglesia Protestante), (Huib Klamer)  
 Laboratoire International de recherche sur la spiritualité Dans  
 la pratique des affaires (Laboratorio Internacional de Investiga-  
 ción sobre la Espiritualidad en el Ejercicio de los Negocios), Es-  
 cuela Catedral, Paris, (G. de Lacoste, Denise Maass)  
 Catholic Bishop's Conference of England and Wales (Conferen-  
 cia de Obispos Católicos de Inglaterra y del País de Gales), (M.  
 Ben Andradi y Charles Wookey)  
 Academy of Management, Journal of Management, Spirituality  
 and Religion, Londres, (Academia de Gestión, Periódico de Ma-  
 nagement Espiritualidad y Religión) Inglaterra, (Profesor Yochan-  
 nan Altman)  
 Academia Teológica Evangélica, Sibiu, Rumania, (Profesor Iur-  
 gen Henkel)  
 Italian Banking Association (Asociación Bancaria Italiana),  
 Roma, Italia, (Señor Sergio Bernal)  
 UNIAPAC, Union internationale des dirigeants chrétiens (Unión  
 Internacional de Dirigentes Cristianos), (Laurent Mortreuil), Pa-  
 ris  
 Empresarios y dirigentes cristianos, (Thierry du Parc, Françoise  
 Vintrou), Paris  
 Facultad de Teología Ortodoxa, Cluj, Rumania (Profesor Sebas-  
 tian Moldovan)  
 Iglesia St-Nicolas, Capilla de la Universidad de Bucarest, Buca-  
 rest, Rumania (Profesor Vasile Gavrilă, Hermana Brândusa Vrân-  
 ceanu y Ionut Dima)  
 Academia Turcovici y Facultad de Teología de la Arquidiócesis  
 Rumana-Católica, Bucarest, Rumania (Profesor Emil Moraru)  
 Metropolia Moldovei si Bucovinei (Metropolitano de Moldavia y

Bucovina), Iasi, Rumania (Métropolitano Teofan)  
ASCOR (Asociación Ortodoxa Rumana de Estudiantes Cristianos), Iasi, Rumania (Marius Pavel, Presidente)  
Institut Teologic Romano-Catolic (Instituto Teológico Rumano Católico), Iasi, Rumania ( Rector Wilhem Danca)  
Radio Trinitas Iasi, Centru Eparhial (Centro Arquidiocesano), Iasi, Rumania (Profesor Dumitru Paduraru)  
Arhiepiscopia Romano-Catolica, Iasi, Rumania (Monseñor Petru Gherghel)  
Mitropolia Clujului, Arhiepiscopia orthodoxe, Cluj, Rumani (Monseñor Vasile Solmesanul, Monseñor Sorim Călea, Monseñor Métropolitano Bartolomeu)  
Cluj-Napoca, Cluj, Rumania (Monseñor Dan Calin Nistor, Director General)  
Cultural Spiritual Center (Centro Cultural Espiritual), Universidad de Cracovia, Cracovia, Polonia (Senador Zbigniew Cichon en presencia del Cardenal Stanislaw Dziwisz, secretario del Papa Juan-Pablo II durante 40 años.  
Solidarnosc (Solidaridad), con 7 altos dirigentes del sindicato, Cracovia, Polonia (Senador Zbigniew Cichon)  
Benedictine Institute of Culture to Protect the Good (Instituto Benedictino de Cultura para Proteger el Bien), Tyniec (Polonia) Padre Bernard Sawicki, Padre abate del Monasterio Tyniec, el monasterio benedictino más antiguo de Polonia.

#### **MEDIO ORIENTE ASIA:**

International Center of Business Ethics (Centro Internacional de Ética en los Negocios), Pekín, China (Dr. Lio Baocheng, Director) – octubre 2010  
Punjab Chemicals Corp. Ltd., Bombay, India (Señor Gurugi Narayana)  
SDAgchem (Europa) NV, Bombay, India, (Vipul Joshi)  
Endurance Industries, Pune, India (M. G. Narayana)  
Excel Industries Limited, Bombay, India, (Ashwin C. Shroll, Señor. Upadhayay)  
Reliance Industries – Pune, India, (M.G. Narayana) – la empresa

más grande de la India

Indian Institute of Management (IIM) Center for Human Values (Centro para los Valores Humanos), Calcuta, India, (Señor Ranjan Mitter)

KHS Machinery Pvt., Ahmedabad, India, (Señor Yatindra R. Sharma)

United Network Pvt., Ahmedabad, India (Mr. Deevyesh, J. Radia)

Institute of Project Management, Pune, India (Señor G. Narayana)

Transpek-Silox Industry Ltd., Vadodara, India (Vijay Joshi, Parash Saraiya)

India Institute of Management (IIM), Ahmedabad, India, (M. Gurugi Narayana)

Daga Global Chemical Ltd., Baroda, India (Señor R.J. Sarvaiya)

Reliance Industries Ltd., Varadora, India, el conglomerado industrial más importante en India

Señor A. P. Singh, Director de Operaciones, P. Vijayaraghvan

Indian Petrochemicals Corp. Ltd., Vadodara, India, (S.K. Anand)

Nirlep Industries, Aurangabad, India, (M. G. Narayana)

National Insurance Co. Ltd., Calcuta, India, (Ashok Kulthe)

La Opala Solitaire, Calcuta, India, (Sushil Jhunjhunwala)

National Board of Education (Consejo Nacional de Educación), Bombay, India, (Mohan Desay)

National Institute of Personnel Management (Instituto Nacional de Administración de Personal), Aurangabad, India (M. G. Narayana)

Anand College of Management, Escuela de Negocios, University of Vadodara (Universidad de Vadodara), India, (M.G. Narayana)

IPCL – Reliance Industries of India, el conglomerado industrial más importante en India, Vadodara, India, (A.P. Singh, Director Ejecutivo, P. Vijayaraghavan, Site président, S.M. Kathuria, Jefe de Ingeniería)

Claris Lifesciences Ltd., Pharma, Ahmedabad, India, - (Sushil Handa)

GRUH Finance Ltd., Institución financiera par la vivienda, Ah-

medabad, India, (Sudhin Choksey)  
Bullion Flex – Industria de embalaje, Vadodara, India (Señor Kumar Sahini)  
Netafim Irrigation India Pvt. Ltd – Vadodara, Gujarat , India (Bharat Goswami, Gerente General)  
Eclipsys ,Alkapuri, Vadodara, India - (Bharat Mehta, Gerente General, Recursos Humanos)  
ASK Management Consultancy Services (P) Ltd. (gestión de servicios de consultoría), Baroda, India (Señor Vinod Joshi)



El fundador de la empresa Ouimet Cordon Bleu, J.-René Ouimet y su esposa, Thérèse Drouin, en Londres (1961).



Reunión del C.A. de Ouimet – Cordon Bleu – Tomasso en la pequeña casa de la Abadía de Ste-Marthe-des-Deux-Montagnes, (Canadá), en 2008. La reunión comienza con un Momento de Silencio. J.-Robert Ouimet, sentado a la cabecera de la mesa a la derecha y su hijo, J.-René, a su izquierda.



Una empleada de las fábricas Ouimet – Cordon Bleu – Tomasso ayuda en el servicio de comidas en «La Maison du Père», organismo caritativo de Montreal (Canadá) que asiste a personas sin techo.



En 1986, Madre Teresa visitó la fábrica Cordon Bleu. Ese mismo año, entregó su testimonio personal frente a 2,200 líderes de empresas.



Encuentro de Madre Teresa con J.-Robert Ouimet y su hija, Marie-Diane, en la Universidad Laval (Ciudad de Quebec, Canadá)



“Apartir de los diez años, J.-Robert Ouimet y su familia visitan regularmente la Abadía de Saint-Benoît-du-Lac ubicada cerca del lago Mephrémagog (Magog, Quebec, Canadá). Durante más de treinta años, J.-Robert Ouimet acude mensualmente a la abadía para rezar y hablar con su primer guía espiritual, Dom Jean Vidal, padre hospedero de la abadía” (créditos: Luc Lamontagne, o.s.b.)



Myriam y J.-Robert. La Paz y la Alegría de Navidad, 2005.



Navidad de 2005. La familia de Myriam y J.-Robert Ouimet.



Dr. J.-Robert Ouimet en la ceremonia de entrega del doctorado Honoris Causa, el 13 de junio de 2009, en la Universidad Laval (Ciudad de Quebec, Canadá). Primera fila, de izquierda a derecha: señora Monique Richer, Secretaria General, señor Michel L'Espérance, Secretario General de la Universidad de Montreal, Dr. J.Robert Ouimet y su esposa, señora Myriam Ouimet, Dr. Denis Brière, rector de la Universidad Laval.

Segunda fila: Dom Minier de la Abadía de Saint-Benoît-du-Lac, señor Jacques Racine de la Facultad de Teología y señor Marc Pelchat, decano, ambos de la Universidad Laval.

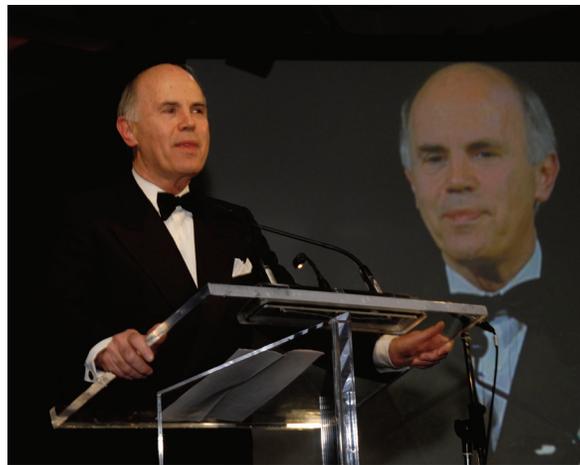


En la ceremonia de entrega del doctorado Honoris Causa, el 13 de junio de 2009, en la Universidad Laval (Ciudad de Quebec, Canadá). De izquierda a derecha: señora Monique Richer, Secretaria General, Monseñor, Cardenal Marc Ouellet, arzobispo de Quebec; Doctor J.-Robert Ouimet, Doctor Denis Brière, rector de la Universidad Laval.

*“Octubre de 2008: Gran Gala con motivo de la celebración del 75 aniversario de las empresas Ouimet-Cordon Bleu-Tomasso, evento ‘Tenida Formal’. Hotel Delta, Montreal (Canadá)”*



El señor Jacques Lamarre, o.c., ingeniero. El señor Lamarre fue presidente y director ejecutivo del Grupo SNC-Lavalin Inc.



El señor Thomas de Aquino, o.c., L.L.B.. El señor Aquino fue presidente y director ejecutivo del Canadian Council of Chief Executives.

*“Octubre de 2008: Gran Gala con motivo de la celebración del 75 aniversario de las empresas Ouimet-Cordon Bleu-Tomasso, evento ‘Tenida Formal’. Hotel Delta, Montreal (Canadá)”*



S.A.I.R., el archiduque Rodolfo de Austria.



Myriam y J.-Robert Ouimet, C.M., C.Q., Ph.D., Hon.C., MBA.



La Madre Teresa en su visita a los empleados de Cordon Bleu en la planta Anjou, Montreal en 1986. A la izquierda de la fotografía vemos a Mr. J.-Robert Ouimet. Atrás se encuentra Mr. Émile Chiz, Vice Presidente de Investigación y desarrollo, y control de calidad y Mr. Bernard Fortin, Vice Presidente Cooperativo de finanzas e inversiones.

Si quiere hacer preguntas, comentarios u otros pedidos al autor, J.-Robert Ouimet, puede enviarle un correo a la siguiente dirección electrónica **info@notreprojet.org**

Para que podamos responderle, asegúrese de escribir sus datos. O, si lo prefiere, complete el cupón adjunto y envíelo a:

**La Fondation «À Dieu Va»  
300, rue Léo-Pariseau – Bureau 2120  
Montréal, (QC) H2X 4B3, Canada**

(Por favor, escriba con letra imprenta)

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Código Postal: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_ Número de Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección electrónica: \_\_\_\_\_

**SU PREGUNTA O PEDIDO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CONFERENCIAS**

J.-Robert Ouimet ha dado conferencias y visitado, entre otras, las siguientes universidades:

**En Estados Unidos:** John Carroll (Cleveland); Notre Dame University (South Bend); University of Loyola Marymount (California); Fordham University (Nueva York); Columbia University of New York; Ohio State University (Columbus); Georgetown University (Washington); Boston College (Boston); Babson Business School (Boston); University of Tampa (Florida); Congreso Mundial de la UNIAPAC (gerentes de empresas)

y dirigentes cristianos). Conferencia impartida en México por el señor Gaston Sauvé y el señor Andrius Valevicius, Vicepresidente de la Red de Escuelas de Gestión. Ambos pertenecientes a la Fundación «À Dieu Va».

**En Europa y el Medio Oriente:** Universidad de Nyenrode (Holanda); Universidad de Amsterdam (Holanda); Universidad de Lovaina La Nueva (Bélgica); Universidad de Deusto (Bilbao, España); IESE Business School (Barcelona, España); London Business School (Inglaterra); Universidad de Westminster (Londres, Inglaterra); University of London Metropolitan (Londres, Inglaterra); Institut Philantropos (Friburgo, Suiza); INSEAD (Fontainebleau, Francia); Universidad Paris II Panthéon-Assas Master Commerce, Universidad St. Joseph (Beirut).

**En Asia:** Indian Institute of Management (Bombay y Calcuta); Ahmedabad Management Institute School of Business (Ahmedabad, India); International Center of Business Ethics, Pekín, China (2010); Sun Yat-Sen University Business School, Cantón, China (2010).

**En Quebec y en Canadá:** HEC-Montreal, Universidad de Montreal, Montreal; Universidad de Sherbrooke; Northern Alberta Institute of Technology; Universidad de Sherbrooke, Montreal; Universidad de Laval (Ciudad de Quebec); Universidad de Ottawa; Sobey's School of Business of Saint Mary's University, Halifax; Ivey Business School; University of Western Ontario; Universidad McGill, Montreal.

Asimismo en numerosas asociaciones, instituciones y empresas en el mundo, entre ellas: Sainte-Marthe-sur-le Lac y Opus Dei (Canadá); Monasterio de los Benedictinos de Douai, Pontificio Consejo (Europa); Yale University – Center for Faith and Culture, Woodstock Center – Georgetown (Estados Unidos); ADIC-UNIAPAC (Bélgica); Slovakia Business Leaders Association (Europa); SDAgchem NV (Países Bajos); La Opala RC Ltd., Punjab Chemicals Corp., Excel Industries Ltd., KHS Machinery Pvt. Ltd., United Network Pvt. Ltd., Transpek-Silox Industry Ltd., National Board of Education and National Insurance Co. Ltd. (India); y Reliance Industries Ltd. (la empresa más grande de la India).

**Europa del Este:** En febrero de 2010, J-Robert Ouimet imparte tres grandes conferencias en Polonia. Posteriormente, lo hace también en ocho ocasiones, durante su tercera gira de conferencias en India. En octubre de 2010, impartió en China, por primera vez, cinco conferencias públicas en las ciudades de Hong Kong, Shanghai, Pekín y Cantón.

