

Métodos de desarrollo del liderazgo de Catalina McAuley



El liderazgo espiritual implica al menos tres esfuerzos por parte de cada líder religioso/a, o eclesial:

- * *energizar* a un grupo en torno a un propósito común que merezca la pena;
- * *evocar* constantemente esa nueva visión y dedicación a ese propósito común;
- * *nutrir* diariamente al resto de líderes: grandes «seguidores», si se quiere, del líder original de su propósito común.

Si el liderazgo no fomenta líderes para el futuro, no será un liderazgo duradero como el que vemos en Jesús de Nazaret. Además, carecerá de la pasión energizante y del empoderamiento que conducen al compromiso continuo con un propósito común que es duradero y valioso en sí mismo.

Hablar de los métodos de desarrollo del liderazgo de Catalina McAuley es hablar de actitudes y comportamientos en ella que no suenan como «métodos» en absoluto. No las encontrarás enumeradas en ningún libro sobre desarrollo del liderazgo, salvo en los más sabios y reflexivos, cuyos autores comprenden cómo se mueve a grupos de buenas personas hacia fines superiores a ellos mismos.

Pero he aquí mi breve lista de los métodos de Catalina McAuley para el desarrollo del liderazgo:

1. su propio buen ejemplo
2. sus palabras habladas y escritas
3. su afecto y su amor
4. su pureza de intención
5. su voluntad de iniciar, de aventurarse en lo desconocido
6. su confianza en la capacidad de las demás personas para crecer y desarrollarse
7. su énfasis en la comunidad y su objetivo común
8. su alegría, sentido del humor y desinterés

Por estos medios Catalina nutrió el liderazgo de todas las primeras Hermanas de la Misericordia. De ellas, en su mayoría jóvenes y relativamente pocas, han salido todas las obras de misericordia de todas las congregaciones de las Hermanas de la Misericordia que hay hoy en el mundo, en muchas islas y en casi todos los continentes.

Buen ejemplo

Catalina estaba convencida de que se aprende más con el ejemplo que con los preceptos o las palabras, y de que, si queremos enseñar algo a los demás, primero debemos hacerlo nosotras mismas. Sentía firmemente que ésta era la forma principal en que Jesús guiaba a sus discípulos, y nos guía a nosotras. Los cuatro evangelios están llenos del ejemplo de Jesús y de invitaciones a seguirle. Como dice en su ensayo «Espíritu del Instituto», «debemos primero hacer nosotras lo que queremos llevar a otros que hagan».¹ Ese tipo de liderazgo inspira y anima, guía y enseña de manera duradera.

Catalina no dijo: «Sígueme». Ella dijo: «[Tengan] algún parecido con nuestro Querido Redentor»— «Sigan Su propio modelo».² En sus *Dichos prácticos* compilados por Mary Clare Moore, Catalina dice que Jesús «dijo e hizo» lo que dijo e hizo, no es que simplemente debamos hablar de ello, sino que debemos «mostrarlo en nuestras vidas, en nuestra práctica diaria».³ Por lo tanto, enseñó a las primeras Hermanas de la Misericordia a cuidar humilde y gentilmente a los enfermos mediante la forma en que lo hacía ella misma, en la calle Baggot y en las chozas de los pobres. Les enseñó a hacerse amigos de los niños huérfanos con la ternura con que ella misma lo hacía. Inspiró y animó a sus hermanas con su propio cuidado de las niñas descalzas de la escuela de la calle Baggot, su propia acogida a las sirvientas sin techo, su propia generosidad y abnegación, y sus propios viajes largos y difíciles para establecer nuevas obras de misericordia. No se limitó a organizar el ministerio de otras; se arremangó (quizá literalmente) y realizó ese ministerio ella misma.

Palabras habladas y escritas

Catalina también desarrolló el liderazgo espiritual de las primeras hermanas mediante sus palabras habladas y escritas. Reconocía, en sí misma y en quienes dirigía, la necesidad de un aprendizaje continuo, y estaba dispuesta a dedicarle tiempo y atención. La Regla que compuso, su ensayo «Espíritu del Instituto», sus cartas y los manuscritos biográficos escritos por sus contemporáneas inmediatas están llenos de sus palabras de instrucción animadora, escritas y habladas. Por estos medios verbales, buscó constantemente formar mujeres y comunidades de la

Misericordia que serían futuras líderes, que soportarían, con celo y fidelidad, y que seguirían siendo, con la ayuda de Dios, algo del «fuego que Cristo arrojó sobre la tierra, encendiéndolo».⁴

Este fue el desarrollo del liderazgo en la espiritualidad de la Misericordia y la misión de la Misericordia. Y las primeras Hermanas de la Misericordia parecen nunca haber olvidado las palabras alentadoras y energizantes de Catalina, como lo muestran sus propias vidas, escritos y liderazgo futuro.

Afecto y amor

Probablemente, la característica más eficaz, aunque no programada, de los esfuerzos de Catalina por desarrollar el liderazgo fue simplemente su afecto y amor por aquellas a quienes dirigía. Ciertamente, en Catalina esto no fue artificioso. Fue, creo, un aspecto clave de su carisma, su don de Dios como nuestra primera líder.

Catalina amaba de verdad a las primeras Hermanas de la Misericordia y a menudo se lo decía. Sabían que las quería, individualmente y como grupo. Sus cartas a ellas están llenas de expresiones como «mi más afectuoso cariño a todas» y «mi más afectuoso cariño».⁵ Ella se llama a sí misma «tu siempre muy afectuosamente unida M. C. McAuley», «tu siempre muy afectuosa M. C. McAuley», «tu vieja amiga» y «tu propia vieja y afectuosa M. C. McAuley».⁶ Ursula Frayne es «mi hija más querida», Frances Warde es «mi hija mayor más querida», Clare Moore es «nuestra querida y vieja compañera» y la postulante Anna Maria Harnett es «mi más querida y mi más pequeña hija».⁷

El amor de Catalina por sus hermanas era auténtico y capacitador. Era el amor y el afecto que describió en el capítulo sobre «Unión y caridad» de la Regla de la Misericordia que compuso:

*Esto [la unión y el amor mutuos] deben esforzarse por mantener y abrigar tan perfectamente entre sí que vivan juntas como si no tuvieran más que un solo corazón y una sola alma en Dios. Este amor mutuo debe ser tal que emule el amor y la unión de los Bienaventurados en el Cielo.*⁸

Los analistas modernos del liderazgo se acercan a nombrar el don de Catalina para el liderazgo afectuoso, aunque con palabras diferentes. Warren Bennis dice sobre el buen liderazgo y sus efectos «La gente se siente significativa... Cada una siente en que... ella hace una diferencia en el éxito de la organización», que «son parte de una comunidad... una familia, una unidad» y que «lo que hacen tiene sentido e importancia».⁹

Pureza de intención

Tener y mostrar un amor genuino por aquellas a las que una dirige no era, en opinión de Catalina, un rasgo prescindible en una líder religiosa. Además, para ella estaba íntimamente relacionado con otra de sus cualidades de liderazgo: su pureza de intención.

Para Catalina, solo había una cosa necesaria: la devoción de corazón puro a la voluntad de Dios en nombre del hombre, es decir, a la misión de Dios revelada en y por Jesucristo. Nada más importaba, excepto en relación con este propósito primordial y misericordioso. Como dijo en la Regla que compuso para las Hermanas de la Misericordia: «Dios y solo Dios debe ser el motivo principal de todas sus acciones».¹⁰ Todo lo demás estaba subordinado a eso: lo que tenían que comer, si tenían o no una cama, si eran entendidas o incomprendidas por el clero u otras personas.

Semejante pureza de intención exigía una gran humildad ante la voluntad de Dios. Averiguar «la voluntad de Dios» en una situación dada rara vez era un discernimiento fácil para Catalina. La voluntad de Dios no era toda en blanco y negro, con luces de neón parpadeando a su alrededor. La mayoría de las veces, Dios la llamaba a través de circunstancias grises, y solo podía orar y confiar en que Dios la estaba guiando a ella y a sus hermanas, y que Dios estaba haciendo la obra de Dios en ella y en ellas, de manera silenciosa pero infalible. Solo podía tratar de aferrarse a la palabra central del Evangelio y a aquellas personas a quienes el Evangelio la llamaba a servir, a cualquier precio que le costara. Esto requería una gran integridad y honestidad consigo misma.

Voluntad de iniciar

La pureza de corazón de Catalina floreció en otra de sus grandes cualidades de liderazgo: su voluntad de iniciar, de ir más allá del *statu quo*, de aventurarse en lo desconocido, por el bien del pueblo pobre y sufriente de Dios.

En los años 1836 a 1841, Catalina fue, sin que nadie la viera, a Tullamore, Charleville, Cork, Carlow, Limerick, Londres, Galway, Birr y Birmingham, con mujeres de la calle Baggot que apenas podía permitirse perder y que se habían ofrecido como voluntarias para ir. En varios lugares solo le prometían una pequeña casa para vivir, sin ingresos regulares, pero esto no detuvo su misericordioso alcance.

Anteriormente, cuando la comunidad contaba con solo diez miembros en 1832, y cuando ya estaban administrando una escuela para pobres y un refugio, Catalina, junto con sus hermanas, ofrecieron su ayuda diaria en el hospital contra el cólera en la calle Townsend durante la epidemia en Dublín. Este trabajo duró siete meses. Más tarde, Catalina abrió una lavandería pública en la calle Baggot, como medio para apoyar a la Casa de la Misericordia, a pesar de que sabía muy poco sobre el funcionamiento de una lavandería comercial.

En 1835 fundó una escuela para pobres en Kingstown con lo que resultó ser una promesa económica incumplida por parte del párroco. Para Catalina y la primera comunidad de la Misericordia, la pobreza material voluntaria y la gran sencillez de estilo de vida no eran simplemente ideales religiosos, sino necesidades genuinas, si la comunidad debía extender las obras de misericordia a más y más personas que necesitaban desesperadamente ayuda material y espiritual. Cuando decía: «Dios sabe que preferiría tener frío y hambre que los pobres de Kingstown o de cualquier otro lugar se vean privadas de cualquier consuelo que podamos pagar», lo *decía en serio*.¹¹

Charles Cavanagh, el siempre servicial abogado voluntario y contador financiero de Catalina, aparentemente nunca la hizo, ni la instó a hacer de la prevención de riesgos una prioridad. Cuando decía en 1841: «Siempre hemos confiado ampliamente en la Divina Providencia, y seguiremos haciéndolo», quería decir esto, no solo en un sentido espiritual, sino también en un sentido puramente económico.¹²

Sin embargo, Catalina siempre estuvo dispuesta a probar cosas nuevas: celebrar bazares públicos y sermones de caridad para recaudar dinero para alimentos y

refugio para los pobres enfermos; añadir capacitación laboral durante todo el día para las mujeres refugiadas en la Casa de la Misericordia; afiliarse al sistema gubernamental de escuelas nacionales si eso proporcionaría libros y otros suministros para las niñas pobres de la escuela de la calle Baggot; comenzar una escuela de pensiones (con matrícula pagada) en la calle Baggot (que por cierto fracasó miserablemente); e ir a los hospitales de la ciudad para visitar a católicos pobres y enfermos, hospitales donde los ministros católicos generalmente no eran bienvenidos.

Así, el liderazgo de Catalina fue creativo y receptivo a las nuevas necesidades, no se aferró a «lo que hicimos ayer», y ello incluso a costa de un gran sacrificio personal. Con el ejemplo de su propia vida, Catalina enseñó a las primeras Hermanas de la Misericordia a estar abiertas a nuevas soluciones a viejos problemas, a priorizar las necesidades humanas por encima de los posibles riesgos y a no tener miedo de iniciar.

Confianza en la capacidad de crecimiento de los demás

Catalina conocía nuestro instinto inicial de «poner nuestras velas debajo de un celémín», pero no creía que fuera una postura misericordiosa.¹³ Por lo tanto, todo su método como líder fue alentar pacientemente el crecimiento y el desarrollo de sus compañeras como líderes, y ampliar el espacio para su propia iniciativa y creatividad.

Las superiores que Catalina llevó a las nuevas fundaciones eran casi siempre tímidas y pusilánimes al principio. Mary Ann Doyle se «retiraba» y «no podía soportar ver a extraños».¹⁴ Angela Dunne era mayor que el resto, y las circunstancias en Charleville eran tan desfavorables al principio que se sintió tentada a disolver la comunidad. En Cork, en julio de 1837, Clare Moore, de solo veintitrés años en ese momento, estaba «llena de temores y dudas».¹⁵ En octubre, Catalina dijo de ella: «Sigue siendo extremadamente tímida y no aparecerá sin mí en la ocasión más insignificante, a los visitantes, etc., etc. Promete superar esto».¹⁶ Y lo superó, de maneras espectaculares, especialmente como superiora en Bermondsey durante la mayor parte de los treinta y cinco años difíciles.

Del mismo modo, en Limerick, Elizabeth Moore tenía miedo. Como confió Catalina en 1838:

*Nunca enviamos al frente a un soldado tan pusilánime, ahora que está en el campo de batalla. Hará todo el trabajo interior y exterior [por ejemplo, fregar suelos o visitar a enfermos y moribundos], pero para reunirse por negocios —conferir con el Obispo— concluir con una [nueva] hermana, más vale enviar al niño que abre la puerta... Se pone blanca como la muerte y sus ojos como la fiebre. Es muy querida, y cuando pasen un poco las alarmas y haya unas cuantas, en la casa, espero que todo vaya bien.*¹⁷

Incluso en Birmingham, Juliana Hardman era, al principio, muy reacia a ser superiora. Pero Catalina sintió «un gran consuelo» en esa elección, a pesar de que, como le dijo a Juliana, «lo único que lo amarga un poco es el recuerdo de que te dolió».¹⁸

El método de Catalina consistía siempre en nombrar a las mujeres que sabía que eran fundamentalmente las mejor cualificadas, creer en su capacidad para crecer y desarrollarse, y luego ayudar pacientemente a ese desarrollo mediante su afecto y consejo, su presencia de apoyo cuando era posible, sus cartas alentadoras y su gratitud y elogio por lo que estaban logrando.

A las Hermanas de la Misericordia les gusta recordar que Catalina decía con frecuencia: «Tengan cuidado de no hacer demasiadas leyes, porque si aprietas demasiado la cuerda, se romperá».¹⁹ El punto de su falta de voluntad de «dar muchas instrucciones positivas sobre cualquier deber», excepto las de la Regla, era su deseo de dejar espacio abierto para el celo, la iniciativa y el liderazgo de sus hermanas. Su futuro como líderes de la Misericordia necesitaría su capacidad para ver nuevas necesidades, para estar alerta a las nuevas llamadas de Dios y para tener el valor y la confianza de abrazar nuevas oportunidades de actuar misericordiosamente.

Énfasis en la comunidad y su propósito común

El séptimo método de Catalina para el desarrollo del liderazgo estaba íntimamente

relacionado con el resto de sus métodos: constantemente ponía ante las primeras Hermanas de la Misericordia el propósito general y comunitario de la congregación.

Desde el punto de vista de Catalina, las Hermanas de la Misericordia estaban *juntas* comprometidas en el gran y doble propósito de someterse a la unión con Dios que Dios deseaba crear en ellas, y de colaborar en las obras de misericordia que Dios les pedía y realizaría a través de ellas. No era obra de Catalina, ni de ellas individualmente, ni en su origen ni en su realización. Era obra de Dios, y como ella decía repetidamente: «Si somos humildes y sinceras, Dios terminará en nosotras la obra que ha comenzado».²⁰

Catalina enseñó a las primeras hermanas que las dos obras de Dios en ellas, su unión con Dios y sus obras de misericordia, estaban «tan unidas por nuestra regla ... que se ayudan recíprocamente».²¹ Es decir, la santidad que Dios deseaba crear en ellas moldearía y guiaría sus obras de misericordia, y las obras de misericordia mismas nutrirían la santidad que Dios deseaba crear en ellas.

Con sus palabras habladas y escritas, su ejemplo y su oración, Catalina intentó conducir a las primeras hermanas a esta comprensión de su doble finalidad comunitaria, de su vocación común como Hermanas de la Misericordia, que era mayor que la vida o los esfuerzos de cualquiera de ellas individualmente. Era el «designio» de Dios, totalmente dependiente de la «guía» de Dios.²² Su propio papel era simplemente vigorizarlas constantemente en torno a este propósito común.

Alegría y abnegación

Para Catalina, la alegría era el efecto de la gratitud consciente a Dios, y del reconocimiento agradecido de los dones y promesas de Dios. Creía que cuando nos desanimamos, nos mostramos sombrías y nos presentamos como arrastradores de cruces y lúgubres portadores de cargas, hemos perdido de vista los dones de Dios en nosotros mismos y en los demás, y entonces podemos sernos de poca ayuda mutua.

Para Catalina, la gran tarea del liderazgo consistía en animar a las demás a ser líderes y mostrarles la alegría del liderazgo celoso. Para ello, su propia alegría era necesaria si deseaba animar y vigorizar a otras líderes.

La alegría de Catalina estaba profundamente relacionada con su humildad y abnegación y con su propia serenidad y paz ante los dones presentes y las promesas futuras de Dios. No se trataba de una exhibición superficial, sino de una profunda convicción de fe que intentó compartir con las primeras Hermanas de la Misericordia, para ayudarlas también a ellas a captar este precioso don del Espíritu de Dios, este fruto de la presencia y del amor de Dios.

Así pues, Catalina contribuyó de innumerables maneras a la felicidad de las primeras Hermanas: con sus divertidos comentarios y anécdotas, sus poemas juguetones, sus burlas e imitaciones inocentes, sus propuestas de «clubs disparatados» (inada menos que en el noviciado!), sus canciones humorísticas y su aceptación alegre e incluso jocosa de numerosos inconvenientes. Hay, por supuesto, muchas otras formas de fomentar la felicidad de aquellas a quienes una dirige, pero todas ellas requieren que una encuentre en lo más profundo de sí misma la fe, el amor y la gratitud que son las fuentes de la verdadera alegría.

Conclusión

Al final, cualquier líder que se comprometa a desarrollar la capacidad de liderazgo de las demás, de las que vendrán después de ella, debe tomar la decisión consciente de disminuir gradualmente su propio papel e influencia. Este repliegue tranquilo al margen amplía aún más el espacio para las futuras líderes. No tiene que ser dramático ni «anunciado». Sólo tiene que ser afectuoso y alegre, y confiar plenamente en aquellas cuya capacidad de liderazgo se ha intentado desarrollar durante mucho tiempo.

Que Catalina McAuley entró conscientemente en esta fase final de su liderazgo es claramente evidente en los últimos meses de su vida. Al final, la culminación de todos sus esfuerzos de desarrollo del liderazgo puede verse en su respuesta sencilla y confiada a una pregunta que le hicieron en su lecho de muerte. Cuando «se le pidió que nombrara a la hermana a quien le gustaría sucederla, simplemente respondió: “Las Constituciones dan a las hermanas la libertad de elegir por sí mismas, y no interferiré”».²³

Signos notables de la fecundidad de los esfuerzos de Catalina por desarrollar el liderazgo pueden verse en las vidas, obras y difusión mundial de las Hermanas de la

Misericordia en los 175 años que siguieron a su muerte, y particularmente en las primeras mujeres de la Misericordia cuyas biografías y liderazgo se relatan en este número de la Revista MAST. La guía de Catalina, a menudo mediante su propio ejemplo sin palabras y su confianza amorosa y paciente, permitió que estas mujeres se convirtieran en las líderes de la Misericordia que Dios deseaba que fueran. Hoy podemos tener pocas dudas de que, en algún lugar en el pleno abrazo de la gran Misericordia de Dios, ella ahora está reunida con ellas, todavía sonriendo, y una vez más diciéndonos a todas las demás:

Estoy encantada de encontrarte tan feliz, nunca serás de otra manera mientras el espíritu de tu vocación religiosa anima tus acciones... Como estoy segura de que éste es el camino que sigues, la felicidad debe esperarte, aunque tengas mucho que deplorar y muchos cargos que formular contra ti misma... Todas unidas en afectuoso amor hacia ti. Ruega por mí, tu vieja amiga...

Tu siempre afectuosa,

M. C. McAuley.²⁴

Notas

1 Mary C. Sullivan, *The Correspondence of Catherine McAuley, 1818-1841* (La correspondencia de Catalina McAuley, 1818-1841) (Washington, D.C: The Catholic University of America Press, 2004), 463. En adelante citado como CCMcA.

2 CCMcA, 385, 390.

3 Mary Clare Moore, comp., *The Practical Sayings... of Catherine McAuley* [Los dichos prácticos... de Catalina McAuley] (London: Burns, Oates, 1868). Edición reimpressa: Mary C. Sullivan, ed. (Rochester, N.Y.: Sisters of Mercy of the Americas, 2010), 25. En lo sucesivo citado como PS.

4 CCMcA, 270, 282.

5 *Ibídem*, 418, 205.

6 *Ibídem*, 275, 259, 362, 300.

7 *Ibídem*, 192, 369, 406, 83.

8 Mary C. Sullivan, Catherine McAuley and the Tradition of Mercy [Catalina McAuley y la tradición de la Misericordia] (Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press, 1995, 2000), 304. En lo sucesivo citado como CMcATM.

9 Warren Bennis, *Why Leaders Can't Lead* [Por qué las/os líderes no pueden liderar] (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), 23.

10 CMcATM, 300.

11 CCMcA, 104.

12 *Ibídem*, 439.

13 *Ibídem*, 346.

14 CMcATM, 98.

15 CCMcA, 92.

16 *Ibídem*, 94-95.

17 *Ibídem*, 159.

18 *Ibídem*, 444.

19 CMcATM, 179.

20 PS, 3.

21 CCMcA, 458-59.

22 *Ibídem*, 179.

23 PS, 29.

24 CCMcA, 320, 362.

Publicado originalmente en inglés en *The MAST Journal* Volumen 22 Número 2 (2014).