

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

PRÓLOGO DE ROSA VISIEDO



# MANAGEMENT PONTIFICIO

ENSEÑANZAS DEL GOBIERNO PAPAL PARA  
ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS

EPÍLOGO DE JUAN CARLOS CUBEIRO



# Índice

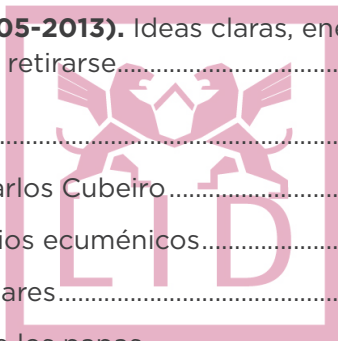
---

<b>Presentación</b> de Josep Capell .....	13
<b>Prólogo</b> de Rosa Visiedo .....	15
<b>Introducción</b> .....	19
<b>León I (440-461)</b> . La valentía en el gobierno.....	27
<b>Gregorio I (590-604)</b> . Ocuparse de lo material y de lo espiritual .....	31
<b>Honorio I (625-638)</b> . Errar gravemente por temor a enojar a los equivocados.....	34
<b>Sergio III (904-911)</b> . Frutos positivos a pesar de la alta dirección.....	39
<b>León IX (1049-1054)</b> . Desencuentros teóricos y prácticos por jactancia y codicia.....	43
<b>Nicolás II (1059-1061)</b> . Modificaciones institucionales para afianzar reformas personales.....	48
<b>Alejandro II (1061-1073)</b> . El fuego amigo .....	53
<b>Gregorio VII (1073-1085)</b> . Abrirse a los nuevos vientos no es sencillo .....	57
<b>Urbano II (1088-1099)</b> . Toda una vida de esfuerzo y negociación.....	63

<b>Pascual II (1099-1118).</b> Gobernar con fortaleza en tiempos turbulentos.....	69
<b>Inocencio II (1130-1143).</b> El peor peligro es el fuego amigo.....	73
<b>Eugenio III (1145-1153).</b> El liderazgo comienza por el autocontrol .....	77
<b>Inocencio III (1198-1216).</b> Grandes personalidades en tiempos de incertidumbre .....	82
<b>Viterbo <i>caput mundi</i> (1257-1281).</b> Los plazos importan .....	93
<b>Bonifacio VIII (1294-1303).</b> La importancia de evolucionar y de la humildad .....	104
<b>Clemente V (1305-1314).</b> Cuando falla el carácter .....	110
<b>Juan XXII (1316-1334).</b> Los conflictos nunca faltan.....	117
<b>Clemente VI (1342-1352).</b> El ansia de fasto descalifica para el gobierno .....	120
<b>Urbano V (1362-1370).</b> Toda decisión implica asumir riesgos.....	124
<b>Urbano VI (1378-1389).</b> El papa que no debió serlo.....	128
<b>Poggio Bracciolini y el ministerio de la verdad (1380-1459).</b> Surfear contradicciones .....	138
<b>Benedicto XIII (1394-1423).</b> La tozudez no es buena consejera .....	141
<b>El caso Basilio Bessarion (1403-1472).</b> La selección de buenos colaboradores .....	149
<b>Alianzas intratégicas. Dos ejemplos del siglo XV (1400-1453).</b> Amigarse con los propios.....	152
<b>El hormiguero (siglo XV).</b> Cómo transformar organizaciones.....	155
<b>Gregorio XII (1406-1415).</b> Al final llega la cordura.....	158
<b>Martín V (1417-1431).</b> La difícil multitarea de reconstruir .....	161
<b>Francisco Jiménez de Cisneros (1436-1517).</b> La imposibilidad de agradar a todos.....	168

<b>Félix V, antipapa (1439-1449).</b> Mucho y bien, el pájaro no vuela .....	176
<b>Nicolás V (1447-1455).</b> La complicada mezcla de religión, política y urbanismo .....	181
<b>Calixto III (1455-1458).</b> El nacionalismo y el nepotismo dañan la objetividad y la eficacia .....	185
<b>Sixto IV (1471-1484).</b> Un directivo que devino decorador.....	190
<b>Julio II (1503-1513).</b> Una vida incoherente, llena de bandazos .....	196
<b>Bartolomé Carranza (1503-1576).</b> La pelusa ofusca .....	202
<b>León X (1513-1521).</b> Equivocarse de sector .....	210
<b>Clemente VII (1523-1534).</b> Un buen segundo no es siempre buen CEO.....	217
<b>Pablo III (1534-1549).</b> La necesidad de alianzas estratégicas e intratéticas.....	223
<b>Julio III (1550-1555).</b> Consejos vendo, para mí no tengo .....	229
<b>Pablo IV (1555-1559).</b> Un papa desmedido que hizo mal algo de bien .....	234
<b>Pío V (1566-1572).</b> Mejorar en lo personal y en lo estructural	242
<b>Gregorio XIII (1572-1585).</b> Grandes objetivos algo dispersos .....	249
<b>Gregorio XIV (1590-1591).</b> La buena voluntad no es suficiente para gobernar .....	255
<b>Urbano VIII (1623-1644).</b> El riesgo de mezclar sin orden trabajo y familia .....	258
<b>Inocencio XII (1691-1700).</b> Desarraigar las malas costumbres del nepotismo.....	264
<b>Ercole Consalvi (1757-1824).</b> Columbrar los nuevos tiempos .....	269
<b>Clemente XIII (1758-1769).</b> Las fobias ideológicas bloquean el sentido común.....	275

<b>Clemente XIV (1769-1774).</b> Destruir en vez de reformar .....	279
<b>Pío VI (1775-1799).</b> Las contradicciones pueden generar virtudes .....	284
<b>Pío VII (1800-1823).</b> La importancia de buenos asesores en períodos de intensos vaivenes.....	293
<b>Pío IX (1846-1878).</b> La dificultad de entender los cambios de época .....	300
<b>León XIII (1878-1903).</b> Sabiduría teórica y aplicada.....	308
<b>Pío XII (1939-1958).</b> Audacia y circunspección en tiempos difíciles.....	312
<b>Pablo VI (1963-1978).</b> Un intelectual metido a gestionar .....	320
<b>Juan Pablo II (1978-2005).</b> Liderazgo personal y directivo....	325
<b>Benedicto XVI (2005-2013).</b> Ideas claras, energías insuficientes. Saber retirarse.....	330
<b>Conclusión</b> .....	335
<b>Epílogo</b> de Juan Carlos Cubeiro.....	337
<b>Anexo 1.</b> Los concilios ecuménicos.....	340
<b>Anexo 2.</b> Años jubilares.....	344
<b>Anexo 3.</b> Listado de los papas.....	351
<b>Anexo 4.</b> Listado de los antipapas.....	356
<b>Bibliografía</b> .....	358





Juan Pablo II, Enrique Fernández Peña (mi padre) y yo. La audiencia privada tuvo lugar en septiembre de 1989, en el Vaticano. El motivo era la entrega al papa de un libro de mi progenitor, que llevaba el título de *Diccionario de auditoría* en el que yo también había trabajado.

# Presentación

---

Tomo con gusto la pluma para presentar este nuevo libro de Javier Fernández Aguado, uno de los pensadores españoles más reconocidos a nivel mundial y principal representante contemporáneo del *management* de lengua española.

Le gusta repetir que somos el resultado de los libros que leemos y de las conversaciones que mantenemos. Uno de sus interlocutores habituales es su socio y amigo José Aguilar.

Me comentaba hace poco, Javier, en una de nuestras fructuosas charlas que, junto con José, había llegado a la conclusión de que en el Génesis destacan dos grandes enseñanzas. La primera es que, como el alma fue infundida en un cuerpo, no debemos sorprendernos de las pasiones que cada criatura padecemos.

La segunda hace referencia a que existen límites que el ser humano no debe traspasar en pro, precisamente, de su felicidad. En el primer libro de la Biblia esa línea roja quedó marcada por la imposibilidad de decidir de manera autónoma en cuestiones éticas, y se plasma en el árbol del bien y del mal del que Eva arrancó, en una reacción de incitada soberbia, un fruto vedado.

El texto que el lector tiene en sus manos o en su soporte electrónico es un buen reflejo del mar de Cortés, ese maravilloso enclave de la Baja California en el que dos océanos entran en colisión, provocando formidables olas. En este caso, entre la sublime tensión por dirigir a

sus seguidores hacia el Cielo y las descomunales miserias de bastantes de los protagonistas.

Con la audacia intelectual que le caracteriza, Fernández Aguado ha culminado un nuevo desafío. Tras desentrañar el *management* de Stalin, en su *Entrevista a Stalin* (Kolima), el de Hitler, en *El management del tercer Reich* (LID), el de los aztecas, mayas, incas y españoles, en *El encuentro de cuatro imperios* (Kolima), el de los emperadores en *Roma, escuela directivos* (LID), el de los faraones, en *Egipto, escuela directivos* (LID), etc., ha dedicado cientos de horas a poner bajo el microscopio un alto porcentaje de los 266 romanos pontífices que vienen pilotando la Iglesia católica durante los últimos 2000 años. Por si no fuera suficiente, ha fijado también su atención en los 42 antipapas que, en paralelo a los legítimos, reclamaron para ellos autoridad divina.

A los pontífices analizados, ha sumado algunos personajes emblemáticos que brujulearon en torno al solio papal con mayor o menor acierto. El resultado de su ciclópeo esfuerzo es un libro repleto de enseñanzas, tanto para quienes quieren encontrar soluciones a sus obstáculos diarios como directivos, como para aquellos profesionales que anhelan trascender la inmediatez para mejorar la percepción de sus políticas estratégicas.

La profunda investigación que tiene entre las manos es mucho más que un estudio de *management* o un recorrido histórico por las estancias papales. De su atenta lectura podrá extraer inteligentes conclusiones para la toma de decisiones. No solo para su equipo, sino también para su propia vida. Lo que está en juego no es solo mejorar los resultados de la propia institución privada o pública, sino acertar en el camino hacia la felicidad, que es el gran reto que cada uno de nosotros tenemos entre manos.

Como CEO de CEINSA es un placer para mí contribuir a la labor científica de Fernández Aguado, que beneficia a nuestra propia compañía y a muchas otras que, de otra forma, no tendrían acceso a tan profundas y prácticas aportaciones.

**Josep Capell**  
CEO de CEINSA



# Prólogo

---

La historia de la Iglesia es una narración de la intervención de Dios en la vida de los hombres. Es mucho lo que se ha escrito sobre los papas que vienen sucediéndose desde San Pedro hasta el presente. Nunca, sin embargo, se había analizado su quehacer desde el punto de vista del *management* o gobierno de personas y organizaciones. Para hacerlo era preciso un profundo conocimiento del devenir de la Iglesia y también de la ciencia en la que consiste regir equipos.

Tras analizar desde esa perspectiva períodos tan complejos como los faraones (*Egipto, escuela de directivos*, LID); los emperadores (*Roma, escuela de directivos*, LID); el partido bolchevique (*¡Comaradas! De Lenin a hoy*, LID, o *Entrevista a Stalin*, Kolima); el partido nazi (*El management del III Reich*, LID); o la civilización azteca, inca y maya (*Encuentro de cuatro imperios*, Kolima), entre otros, Javier Fernández Aguado ha tenido la audacia de aplicar a una cuidada selección de papas sus criterios de investigación y análisis.

*Management pontificio* es, de algún modo, la continuación de una magna obra precedente que también salió de su pluma: *2000 años liderando equipos* (Kolima), en este caso centrada en los comportamientos de determinados pontífices y no en organizaciones y fundadores.

A lo largo de las páginas de *Management pontificio*, el lector va a descubrir paradigmas a imitar y comportamientos a evitar. Como bien

señala el autor, la mezcla entre lo humano y lo divino, entre el diablo y el ángel que todos llevamos dentro también se da en los máximos responsables de la Iglesia. Fernández Aguado insiste, a lo largo de su extensa producción investigadora, en que la antropología cristiana es la más oportuna para recorrer esta tierra camino del cielo. Ese reto ha sido culminado en plenitud por muchos líderes del cuerpo místico de Cristo, pero no por todos.

Las decisiones de León I, Gregorio VII, Bonifacio VIII, Gregorio XIII, Julio II, Juan Pablo II y muchos más pasan ante nuestros ojos, recordándonos que todos los tiempos han estado repletos de incertidumbres y que acertar en el sendero no es sencillo. Observar cómo nuestros ancestros afrontaron situaciones y tiempos complejos ayuda a relativizar las dificultades propias, poniéndolas en contexto.

*Management pontificio* no es una historia de buenos y malos, como tampoco el mundo lo es. Le gusta recordar a Fernández Aguado que somos románticos del cielo, nostálgicos de mundos mejores, peregrinos en tierra extraña. También los papas lo han sido. Algunos han sabido acertar, otros no han sido modélicos, pero de todos es posible aprender. Como la distancia cronológica es fundamental para juzgar con objetividad, los griegos clásicos afirmaban que antes de emitir una opinión con visos de acierto es preciso que alguien haya muerto y haya transcurrido algún tiempo. Por ese motivo, *Management pontificio* concluye en Benedicto XVI sin entrar en el pontificado que comenzó en 2013.

El libro está escrito con rigor, objetividad, sin desatinadas complacencias y sin morbo. Son páginas para profundizar, para instruirse, para tomar decisiones que contribuyan a actuar con mayor rectitud y acierto cada día.

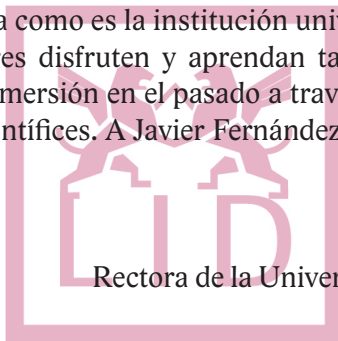
Cuando escribo estas líneas llega a mí la noticia de que una de las periodistas de referencia en España, María Victoria de Rojas, exeditora de la revista *Ejecutivos*, está ultimando una nueva obra sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado. En este caso, junto a su estudio figuran testimonios y entrevistas a una treintena de directivos y académicos procedentes de 25 países que conocen las aportaciones intelectuales del autor de *Management pontificio*. La influencia de las contribuciones de Fernández Aguado se extiende de Estados Unidos a Chile, de Gran Bretaña a Italia, Ucrania o República Checa, de Bolivia a Colombia y México. Es algo excepcional,

teniendo en cuenta el tradicional vicio de la envidia que lleva en tantas ocasiones a no valorar a alguien hasta que ha transitado a la otra vida. En el caso de Fernández Aguado, muchos lo conocen como el Peter Drucker español y es comúnmente considerado el referente de lengua española en la ciencia artística del *management*.

No es de extrañar que este pensador práctico, experto en personas y organizaciones, con formación económica y humanista sea solicitado por instituciones públicas y privadas de muchos países. Entre otras, por nuestra universidad, que ha acudido a él para formar a nuestro equipo rectoral.

Quiero que estas líneas, además de para prologar su libro, sirvan para expresar mi agradecimiento al autor. Gracias, Javier, por ayudarnos a mis compañeros de equipo y a mí a reflexionar sobre nuestras funciones y la forma de desempeñarlas, así como a conocer más sobre cómo gestionar una organización casi milenaria, tan apasionante y compleja como es la institución universitaria.

Ojalá los lectores disfruten y aprendan tanto como yo de esta profunda y grata inmersión en el pasado a través del quehacer de un selecto grupo de pontífices. A Javier Fernández Aguado, mi más sincera enhorabuena.



**Rosa Visiedo**

Rectora de la Universidad San Pablo CEU

# Introducción

---

Cuando escribo estas líneas, se han sucedido 266 romanos pontífices. Muchos han sido sublimes, tanto desde el punto de vista espiritual como por su capacidad como gobernantes. Han sabido llevar los hombres a Dios y a Dios a los hombres. Otros han sido paradigmas de mediocridad, buñoleros de aire. Unos pocos destacan por perversos e inicuos. Paralelamente, pueden sumarse 42 antipapas. El último, un risible Amadeo VIII de Saboya, Félix V. Y bastantes pariguales. Unos y otros tienen en común una característica ineludible: han sido humanos, con victorias y fracasos, fragilidades y fortalezas.

La práctica totalidad ha sentido, antes o después, la misma sensación que se aprehende al navegar por el estrecho de Euripo, entre Eubea y Beocia. Para los menos duchos en Grecia: se han visto obligados a enfrentar un mar revuelto. Algunos han logrado atracar en Calcis, puerto seguro. Otros, no. Varios han sido náufragos en lo personal, pero la barca de Pedro ha seguido adelante de manera misteriosa o, mejor, milagrosa.

Es relevante diferenciar entre la multitud de los creyentes y la estructura jurídica creada en la Iglesia. En algunas ocasiones han permanecido alineadas; en otras, cada una ha avanzado por su cuenta. Los católicos han sufrido indescriptiblemente por defender su fe. No solo en las persecuciones emprendidas por sanguinarios emperadores romanos o por ideólogos marxistas, nazis u oportunistas, valga

la redundancia. En épocas cercanas, se han multiplicado las muchedumbres de vándalos incitados por odiadores de una pacífica trascendencia, valga el oxímoron. Cuando escribo estas líneas, sucede en Sudán y en otros lugares.

Entre esos momentos, cabe destacar la Revolución francesa, el levantamiento cristero o la guerra de España. En esos períodos, fuerzas maléficas, sirviéndose de la ignorancia, la estupidez, el hambre o la barbarie de gente con escasa preparación intelectual y moral asesinaron y, muchas veces previamente, torturaron a centenares de miles de inocentes que lo único que pretendían era caminar hacia el cielo. El martirologio habla de la vida ejemplar de innumerables que verificaron la afirmación de que, cuando el hombre es cruel, es el más cruel de los animales.

Resulta ilustrativa la anécdota, probablemente apócrifa, de Ludwig von Pastor en una conversación con León XIII. Habría sucedido al entregar el autor germano el inmenso esfuerzo investigador sobre el papado desde la Edad Media. Incitando la sorpresa del pontífice, Von Pastor habría explicado que su fe había salido fortalecida, porque «ninguna organización habría sobrevivido a algunos de los que habían ocupado el solio pontificio».

En *2000 años liderando equipos* (Kolima, 2020) traté colateralmente de unos pocos vicarios de Cristo destacables desde el punto de vista de la gestión. Aquí centro mi estudio en medio centenar de ellos. Añado algunas circunstancias —la Iglesia en Viterbo— o personajes que sin llegar al solio tuvieron una relevancia notable en los pontificados de su época por uno u otro motivo. Entre otros, Bartolomé Carranza y Ercole Consalvi.

He procurado ser hondamente objetivo. Alabo, en este sentido, el clarividente y acerado juicio de un docente que, al ser preguntado por un papa cercano en el tiempo, replicó con sagaz ironía, no exenta de excelsa misericordia: «No es otra cosa que un párroco despistado y poco formado, indebidamente ascendido».

La Iglesia, como toda organización, precisa evolucionar. Todos los papas han asumido, salvo puntuales excepciones de zorronglones, el propósito de reformarla. Lo han hecho de dos maneras: algunos, por evolución hacia mejor y, otros, planteando revoluciones. En ambas opciones, hay que abordar dos cuestiones: de un lado, la mejora de los individuos y, de otro, crear las condiciones de posibilidad para que esas personas se desarrollen del modo adecuado.

Si se cambian las personas, pero no las estructuras, el resultado será un fiasco. De igual manera, si se modifican los organigramas, pero no se atiende a la mutación de las almas, el descalabro también estará asegurado. Por lo demás, no hay un momento en el que se pueda afirmar que la institución y las personas hayan alcanzado la meta anhelada. Es inevitable la mejora continua. Lo demás son camamas. Como he señalado en *Liderar en un mundo imperfecto* (LID), no existe un momento en el que pueda afirmarse que se ha logrado en plenitud lo que estaba buscándose.

La perfección no existe en esta vida, lo que puede darse es una tracción hacia la cima. Si esa tensión no existe, la inclinación del ser humano y de las corporaciones es empeorar, porque las pulsiones tiran hacia abajo.

Resulta interesante atender al fanatismo generado en determinadas instituciones que consideran que con su aparición se logrará la prosperidad definitiva de la humanidad o, en su caso, de la Iglesia. Lo cierto es que unos copian a otros y otros copian a unos y que no existe el fundador que ofrezca soluciones para todos los problemas. El bálsamo de fierabrás no existe y quien asegure disponer de toda la farmacopea peca de pretencioso.

Las instituciones que más han clamado por la perfección son las que, probablemente, más perjuicio han infligido a cientos o miles de personas. Es la diferencia entre las democracias y los sistemas totalitarios. Las primeras asumen su imperfección, de modo que no dejan de evolucionar. Los segundos, en cambio, se proclaman perfectos, así que siempre involucionan. La tendencia al florecimiento ha de hacerse como una madre trata de extraer lo mejor de sus hijos, no como el maestro regañón que, implantando normas extemporáneas, considera que todo el mundo acabará desfilando al paso de la oca.

Algunos, presuntos reformadores, sin dudar de su rectitud, atufan, porque condenan lo que está sucediendo y pretenden acabar con lo existente de forma violenta. Es el caso de John Wyclif, Jan Hus, Girolamo Savonarola, Martín Lutero, Maximilien Robespierre o Jean-Paul Marat. En paralelo a estos y otros personajes, algunos pertenecientes a biosferas de lupanario moral o intelectual, brillan aquellos que señalando las patologías ofrecen terapias. Frente a Lutero, por mencionar un caso, nos encontramos a Ignacio de Loyola, que no cayó en brazos de Circe. Quienes se limitan a tirar piedras contra

lo preexistente quizá desahogan su rabia, pero no aportan. Por el contrario, son grandiosos quienes no ignoran los males de la sociedad y de los conciudadanos, y abren nuevas trochas sanas.

Escribió Castillo de Bobadilla en su *Política*, a propósito del efecto discriminador de todo gobierno: «Así como a la tinaja hendida no se echa de ver su vicio estando vacía y después llena de agua, luego descubre sus hendiduras; así, el súbdito no muestra límites y por hundido que esté cubre sus queiebras. Pero luego que le hinchen con el mando, luego que le ponen en las manos el oficio, publica sus defectos y hendiduras; por unas aparece la soberbia; por otras, la codicia; por otras, la ignorancia; por otros, defectos encubiertos».

San Juan Crisóstomo desveló que hay muchos, también en posiciones de gobierno, que parecen vivos, pero en realidad en nada se diferencian de los extintos. Su estado es peor incluso que el de los difuntos. Los muertos son comida de gusanos, yacen en una caja, han cerrado los ojos y han sido envueltos con una mortaja. Cosas peores sufre quien habita en los sentidos. No se los meriendan los vermes, pero les desgarran pasiones más feroces que las fieras. Mantienen los ojos abiertos, pero es peor que si permaneciesen cerrados, porque las órbitas de los muertos no pueden ver nada malo. Sin embargo, los del impenitente atraen a su alma infinitas enfermedades.

El exánime yace inmóvil en un ataúd. Por su parte, el clausurado en los sentidos hoza encerrado en un sepulcro de vicios. La putrefacción del cuerpo es sustituida por la corrupción del alma. Los despojos hieden durante diez días, pero el nefando despide mal olor durante su vida entera y su boca es más repelente que una cloaca. El exangüe sufre una podredumbre consecuencia de la ley de la naturaleza. El contumaz lleva con él la descomposición. Al muerto no lo ve nadie dentro de una caja. El relapso, vivo y maloliente, se pasea, mostrando impudicamente su alma penada en el féretro de su cuerpo.

Si fuese viable observar el alma de un hombre que vive en el deslíz, concluiríamos que resulta preferible yacer amortajados, que no estar tan fuertemente atados por las sogas de lo sensible. Valdría más sufrir una losa encima que no el peso de una conciencia endurecida. Lo que haga como muerto no puede dañar a un diligente ni mucho ni poco. Muchos vivos tienen las manos atadas a su vientre, no por cintas, sino por las cadenas de la avaricia o la lujuria. Nunca entregarán una limosna. La avaricia ha hecho sus manos más inútiles que las de un

cadáver. Están traspasados de preocupaciones. Si lograron levantar la piedra de su insensibilidad para el mal, saldrían de su lodazal. Es urgente enchiquerar las propias pasiones.

La virtud de la humildad es ineludible para un directivo. Muchos pontífices la han logrado. Otros, como veremos, han sido impermeables a esa habilidad comportamental, imprescindible para ayudar y no dañar.

Churchill, hablando sobre Tomás Moro y el obispo Fisher, mártires por la fe, señalaba: «Ellos veían los defectos del sistema católico vigente, pero odiaban y temían el agresivo nacionalismo que estaba destruyendo la unidad de los países cristianos. Advertían que el rompimiento con Roma traía consigo la amenaza de un despotismo libre de toda traba. Moro se alza como el defensor de todo lo más hermoso que existía en la manera de ver medieval. Representa para la historia su universalidad, su fe en los valores espirituales y su instintivo sentido del mundo del más allá. El hacha feroz de Enrique VIII decapitó no solo a un sabio y capaz consejero, sino un sistema que, por más que en la práctica no hubiera sido capaz de vivir a la altura de sus ideales, proporcionó por largo tiempo a la humanidad los más bellos de sus sueños».

Fray Bartolomé Carranza fue, como Moro y Fisher, protagonista de un ideal noble y heroico, devolver Inglaterra a la fe católica. No fue aplaudido por quienes deberían haberle apoyado. Lo analizaremos.

He tenido, en fin, que discriminar, porque es tanta la información que, de no espigar, hubiera debido redactar una enciclopedia. A lo largo de las siguientes páginas, el lector dispondrá de múltiples enseñanzas. Como en la totalidad de mi obra, con el objetivo de contribuir a la mejora del gobierno de personas y organizaciones.

Apunto aquí, casi al azar, una de las medidas que contribuyeron a un mundo más vivible. El 13 de enero de 1435, Eugenio IV promulgó la bula *Sicut dudum* que afirmó: «Serán condenados todos los que capturen, vendan o sometan a esclavitud a los residentes de las islas Canarias bautizados o a los que están buscando libremente el bautismo». No era todo lo preciso, pero sí un paso en la dirección correcta.

No han faltado las sorpresas. Cuando fue nombrado, Sixto V (1585-1590) se puso en pie de un salto, tiró su bastón y entonó el *tedium*. Comenzó a gobernar con mano de hierro. Los cardenales le preguntaron a qué se debía aquel cambio. Explicó: «Antes caminaba mirando al suelo y apoyado en un bastón, porque escrutaba en la



tierra las llaves del cielo; pero desde que las he encontrado nada tengo que buscar ya en el suelo».

Una viuda insistió a este mismo papa, Sixto V, porque su proceso llevaba años estancado. El papa convocó al procurador responsable y le animó a dictaminar. Al día siguiente, el leguleyo le informó de que estaba resuelto. Sixto V ordenó que fuese ahorcado, pues durante años había procrastinado su deber. A partir de aquel momento, los miembros de la magistratura curial aceleraron los procedimientos a ellos encomendados.

En los instantes peliagudos han surgido instituciones o movimientos que han contribuido a recuperar el norte. Bonifacio IX, sucesor de Urbano VI, en pleno Cisma de Occidente, convocó un año santo para el año 1400. Estuvo precedido por el movimiento de los Blancos. Estos personajes formaban una confraternidad originaria de Provenza. Aparecieron por primera vez en Chieri (Italia), en los primeros meses de 1399. Hombres y mujeres endosaban capa y capuchón albinos y bajaban a la plaza pública rezando en voz alta y azotándose con disciplinas hasta sangrar. Clamaban paz y misericordia. Tanto la Iglesia como la sociedad civil se hallaban desgarradas por discordias y guerras. Los Blancos iban incrementándose de ciudad en ciudad y despertaban un fervor entusiasta. Príncipes y obispos, como el de Génova, tomaron parte en aquel movimiento.

Acudieron a Roma a mediados de septiembre. Bonifacio IX receló de aquella novedad hasta que se convenció de la sincera piedad de los peregrinos. También muchos romanos vestidos de blanco se flagelaron en la vía pública. Se concentraron más de 120 000 peregrinos; de ellos, 20 000 alemanes. Príncipes y cardenales descalzos seguían a la cruz.

Han sido frecuentes, desafortunadamente, los desencuentros con los hebreos. Determinados pontífices trataron de poner coto. Gregorio IX, con ocasión de las persecuciones en 1236 por parte de algunos cruzados, se dirigió a los obispos franceses: «De parte de los judíos que viven en Francia, hemos recibido la deplorable y lamentable queja de que los cruzados están poniendo a prueba la divina longanimidad al abrigar el propósito de extirparlos, aniquilándolos, de la faz de la tierra y haber pasado a cuchillo a 2500 de ellos con furia inaudita e inusitada crueldad, lo mismo a adultos, que a niños o a mujeres encinta, haciendo abatir sobre ellos su cólera, como si

se tratase de enemigos. A los supervivientes, los han hecho víctimas de un trato brutal, privándoles de sus bienes y apropiándose los. Con el fin de disimular estos infamantes actos bajo un manto de piedad, arguyen que lo habrían hecho por negarse los judíos a ser bautizados, sin considerar que a nadie, que no lo reclame expresamente así, puede forzarse el bautizarse. Para que tan insolente osadía no sea causa en otros de nuevas desgracias, en caso de no ser ella reprimida, ordenamos que, bajo amenaza de sanción eclesiástica, sean sin tardanza reparadas tales fechorías y expropiaciones».

En innumerables textos condenatorios del quehacer católico se obvia lo que promovían los agnósticos. Para Voltaire, los judíos eran «el último de los pueblos». Para Kant, «una nación de embaucadores», indigna de que se le reconociesen derechos de ciudadanía. Fichte denunciaba en ellos un odio larvado al género humano. Herder lo refrendaba. Hegel les acusaba de andar escasos de personalidad y libertad...

Aproamos, en fin, hacia la apasionante aventura de conocer a docenas de personajes que tanta influencia han tenido sobre miles de millones de personas a lo largo de los siglos. En algunos pasajes me ha parecido oportuno, para facilitar la comprensión, repetir algunos datos de contexto. Espero no incomode a quienes disponen de buena memoria. Confío en que ese remachar ayude a quienes disfrutan de menos retentiva.

He manejado una bibliografía amplia. Alguna de difícil acceso, como, entre otros muchos, el libro de Carlo Milanese, publicado en 1867, *Il sacco di Roma del MDXXVII*, perteneciente a la biblioteca personal de un canonizado en el siglo XXI y que me fue regalado por su sobrino. También, y para entender mejor a los personajes, he viajado reiteradamente por Italia, Gran Bretaña, Alemania, Suiza, Francia y España para conocer lugares en los que vivieron los protagonistas. He seguido sus pistas, entre otros enclaves, de Anagni a Roma, de Viterbo a Rávena o Spoleto, de Bolonia a Ferrara, Florencia, Asís, Como, Milán o Venecia. De Béziers a Aviñón, Aigues-Mortes, Carcasona, Colonia, Hamburgo, Barcelona, Lérida o Peñíscola.

Agradezco profundamente las interesantes precisiones que Marta de la Torre, Sergio Casquet, Enrique Sueiro y Rafael Esparza han realizado tras la lectura del borrador. También los consejos siempre oportunos de Marta Prieto Asirón.

Esta investigación no habría sido posible sin el apoyo generoso —¡magnánimo!— de Josep Capell. ¡Gracias!

Mis hermanos María José, José Enrique, Mercedes, Carmen y Juan Ignacio apuntalan mis trabajos. Mis padres lo hacen desde el cielo. Mi mujer, Marta, y mis hijos, Enrique y Sofía, me rejuvenecen cada día. Al igual que Pilar, Raquel y Toño. También inspiraron con afecto mis quehaceres durante su existencia terrena Pepe de los Ríos, Luis Poblador Cumplido, Luis Atienza, Alberto Ullastres Calvo, Álvaro del Portillo, Marcelo Eduardo Servat, Ramón Montalat, Pablo Bofill de Quadras, Ángel Ferrera, Joaquín Navarro-Valls, Ángel Luis González o Alejandro Llano Cifuentes. De forma muy especial, san Juan Pablo II. Múltiples amigos de muchos países están presentes en mis pensamientos a diario. Ellos saben quiénes son.

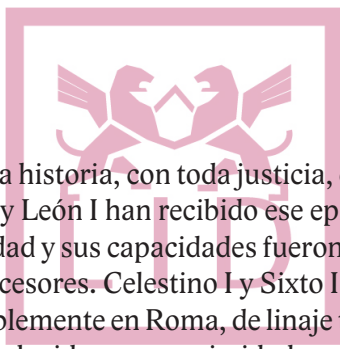


# LEÓN I

## (440-461)

### La valentía en el gobierno

---



León I ha pasado a la historia, con toda justicia, como León el Grande. Tan solo Gregorio I y León I han recibido ese epíteto. Poseyó una desbordante personalidad y sus capacidades fueron merecidamente valoradas por sus predecesores. Celestino I y Sixto III contaron con él.

Vio la luz probablemente en Roma, de linaje toscano. Ejercía como diácono cuando fue elegido por unanimidad por los presbíteros romanos. Se encontraba entonces en la Galia llevando a cabo una delicada misión encargada por Gala Placidia, la emperatriz regente. Gala se desempeñó como tal durante la minoría de edad de Valentiniano III. El objetivo de la labor encomendada a León era reconciliar al general Ezio, retirado en la Galia, con el prefecto del pretorio, Albino.

En aquellos momentos se desplegaba una agria disputa por la preeminencia entre la Iglesia de Constantinopla y la de Roma. La influencia del emperador de Oriente competía con la del de Occidente. Con el propósito de facilitar las relaciones, León I mantendría durante su mandato no solo legaciones esporádicas, sino enviados estables, los apocrisarios (semejante a nuncio papal).

Él era plenamente consciente de ser el primado entre los obispos. Maniqueos y pelagianos, seguidores de dos doctrinas consideradas

heréticas por la Iglesia, quedaron bajo su foco. Puso los medios para que la doctrina correcta permaneciera clara entre tanto barullo. Cuando Hilario de Arlés mostró el deseo de que su territorio fuese tratado como un patriarcado independiente de Roma, León I lo confinó a su diócesis y obtuvo de Valentiniano III un rescripto en el que se explicitaba su jurisdicción. Mostró con claridad que con su autoridad no se jugaba. En el 450 dividió aquel territorio entre Arlés y Vienne para minar los afanes de autonomía. Cuando el vehemente y áspero Atanasio de Tesalónica se arrogó una autoridad casi papal, León I le aclaró expeditamente que era su mero representante.

Mucho se ha escrito sobre su reunión con Atila. El terrorífico adalid de los hunos cabalgaba dispuesto a conquistar Roma y a someterla a una cruel depredación. Le acompañaban tropas temporalmente leales y heteróclitas. León I se reunió con él cerca de Mantua en el 452. Poco ha trascendido con visos de certeza de aquella entrevista. Lo más significativo es el resultado: Atila abandonó Italia. Quizá el dictador huno acopiaba otros motivos para retroceder, como unas tropas diezmadas por el hambre o el recuerdo del destino de Alarico, quien tras saquear Roma en el 410 solo sufrió derrotas hasta morir prematuramente. Su conversación con el papa resultó, en cualquier caso, determinante, porque este no se acuitó ante las baladronadas del asiático.

En el 455 falleció asesinado Valentiniano III, postrero representante de la dinastía de Teodosio. Roma quedó sometida a la incertidumbre por el enfrentamiento entre facciones que luchaban por el poder. En esas difíciles circunstancias, el galo Genserico desembarcó en el puerto de Ostia. Sus huestes sitiaron la capital, que carecía de defensas. León I logró impedir el saqueo solo parcialmente. Roma no fue incendiada y no se asolaron las basílicas de San Pedro, San Juan de Letrán y San Pablo. En ellas pudo refugiarse parte de la ciudadanía.

Fueron pertinaces las querellas teológicas, incrementadas tras el Concilio de Éfeso. Convocado por Teodosio II en agosto del 449, León fue representado por tres delegados. Los sucesos allí acaecidos, que dieron razón a los herejes, fueron calificados por León I como el latrocinio de Éfeso. Poco tiempo después, en octubre del 451 tuvo lugar el Concilio de Calcedonia, en el Bósforo, que rectificó los traspiés doctrinales de Éfeso y reconfirmó que Cristo es una persona con dos naturalezas.

Asistieron 500 obispos. Solo siete no eran orientales. En concreto, los cinco legados pontificios y dos patriarcas africanos. En la segunda sesión se leyó la confesión de fe de Nicea y una carta dogmática de León I. «Esta es la fe de los padres, esta es la fe de los apóstoles. Así creemos todos nosotros. Por medio de León ha hablado Pedro», clamaron los obispos. Se aprobó una fórmula de fe ajustada por completo a la orientación doctrinal del papa que fue rubricada por todos: «Nosotros enseñamos unánimemente un mismo único hijo, nuestro Señor Jesucristo, completo en cuanto a la divinidad y completo en cuanto a la humanidad, verdaderamente Dios y verdaderamente hombre, formado por un alma razonable y un cuerpo, consustancial al Padre, según la divinidad y consustancial igualmente a nosotros, según la humanidad, semejante a nosotros, en todo menos en el pecado».

Tras aquella confluencia bulleron una vez más disputas por la preeminencia de la Iglesia de Constantinopla (hoy Estambul) y la de Roma. El intento de algunos era conceder a Constantinopla una autoridad en Oriente paralela a la que ostentaba Roma en Occidente. Los legados papales protestaron, señalando que el voto de la víspera no había sido libre, que los obispos no habían firmado y que la declaración era contraria a lo pactado. El acuerdo de fe en Oriente y Occidente era completo, pero no así el de quien desenvolvía mayor notabilidad política. En Calcedonia quedó también confirmado el canon 28 del Concilio de Constantinopla, según el cual, el obispo de esa ciudad ocupaba el segundo puesto después del de Roma.

El argumento más recurrente fue, desde el punto de vista dogmático, la definición exacta de la unión de lo divino y humano en Jesucristo. Resulta apenas comprensible para nosotros desentrañar la fruición con la que se enzarzaban quienes defendían posturas contrapuestas en asuntos tan espinosos.

León I envió una carta a Flaviano, obispo de Constantinopla, que ha recibido el título de *Tomo*. En ese texto se explicita la existencia de dos naturalezas en Cristo, una humana y otra divina. No se da mezcla ni confusión, sino que permanecen unidas en una sola persona. Compuso, en fin, un relevante legado literario, formado por unos 100 sermones y 160 cartas. Quedan reflejados en esos textos los avances de la cristianización, la eficaz organización de las obras de caridad, la continua brega contra las costumbres paganas, la formalización en el

modo de administrar los sacramentos y la desaparición de las comunidades heterodoxas.

Roma había padecido la invasión de los godos, el terror de los hunos y el saqueo de los vándalos. Solo las estructuras eclesiales de socorro a los indigentes disminuyeron el hambre, la carestía y, en términos generales, la decadencia.

León I dejó clara su majestuosa concepción del pontificado. Según él, Pedro permanecía presente en las acciones y palabras del papa. Mantenerse bajo su autoridad era lo mismo que hacerlo bajo el imperio de Cristo. Repudiar a Pedro era ubicarse fuera del redil. Tuvo meridianamente claro el concepto de servicio de su ministerio para los creyentes. Se sentía centinela de la verdad y de la comunión para que la Iglesia prolongase su relación con Cristo. En una etapa de profunda inseguridad política y de acendrada búsqueda teológica, plagada de vagantes desnortados, matuteros de la doctrina, León I desplegó un talante sereno y equilibrado.

Por lo que se refiere a España, Toribio de Astorga hizo llegar al papa una relación de las proposiciones de Prisciliano y de la obra que Toribio había redactado para rechazarlas. León I alabó el celo de Toribio y aplaudió sus reflexiones. Aprobó la convocatoria de un concilio en Hispania que abordase la cuestión, pero no llegó a celebrarse.

## Enseñanzas

- La preparación teórica y práctica han de comenzar lo antes posible.
- Siempre hay obstáculos.
- Las dificultades no han de afrontarse a la vez.

# GREGORIO I

(590-604)

## Ocuparse de lo material y de lo espiritual



Los progenitores de Gregorio fueron Silvia y Gordiano, varón del orden senatorial. Nacido en torno al 540, Gregorio inició una carrera que le llevó a ser prefecto de la urbe con apenas 30 años por nombramiento de Justino II. Había culminado previamente estudios de derecho. Entre su parentela se contaban dos papas: Félix III y Agapito I. Otras dos parientes cercanas fueron monjas.

En cuanto vislumbró la oportunidad, abandonó sus cargos, sembró limosnas y transformó el palacio familiar del monte Celio en un cenobio benedictino. Él mismo se incorporó como religioso con plena austeridad, asumiendo penitencias que dejaron una marca indeleble en su salud. Aun así, consideraba aquel período el más feliz. En terrenos de la familia, en Sicilia, erigió seis monasterios más. Frente a lo que él deseaba, Benedicto I le reclamó como diácono cardenal de la Iglesia romana en 577. Pelagio I lo envió como apocrisario a Constantinopla.

En 585, de regreso a Roma, se retiró de nuevo a su monasterio, en el que fue designado abad. Salió en secreto de Roma con permiso del pontífice para desarrollar labor proselitista en Britania. Sin embargo, el pueblo de Roma reclamó a Pelagio I que lo obligara a regresar. Al



fallecer este, fue nominado por unanimidad del Senado y del clero. Escribió al emperador Mauricio solicitándole que no ratificara la elección, pero la misiva fue interceptada y sustituida por otra de sentido opuesto. Gregorio I fue llevado en andas al templo del príncipe de los apóstoles.

El peligro de la peste había llegado a ser tan inminente que Gregorio I, en una carta al obispo Juan de Rávena, le hablaba de tiempos de ceniza y cilicio, ponderando la urgencia de la penitencia como único medio para aplacar la ira de Dios. Instituyó la letanía que se reza el día de San Marcos.

Lo material reclamaba acciones urgentes. Entre otras cuestiones, tuvo que encargarse de la reorganización del patrimonio de San Pedro, los extensos territorios tanto en Italia como en Sicilia, Dalmacia, Galia y norte de África. Con la producción de aquellos campos alimentó a innumerables menesterosos.

Ante la inminencia de los ataques lombardos y consciente de que el exarca de Rávena no haría nada (era un gobernador bizantino cuya delimitación territorial fue creada para hacer frente a los lombardos), optó por abonar a los invasores una exorbitante cantidad de dinero. Tuvo que convertirse en gestor civil, negociando tratados, financiando las tropas y nombrando a los altos oficiales del Ejército.

Prohibió que los judíos fuesen forzados a incorporarse a la Iglesia. Reprendió a los donatistas africanos, seguidores del movimiento herético rigorista que exigía un nuevo bautismo e incluso ordenación para quienes se hubieran relajado. Gregorio I no solo tuvo que ocuparse de la mera doctrina. Extensas bandas de forajidos seguidores de Donato Magno, capo de los cismáticos, devastaron templos del norte de África, carbonizando los hogares de cristianos ortodoxos. Cuando Justiniano conquistó esa área, las turbaciones se aplacaron.

Reprendió a Juan el Ayunador, obispo de Constantinopla, porque había usurpado el título de universal. Él se hizo llamar siervo de los siervos de Dios. Emplazó al orden a Ciriaco, sucesor de Juan el Ayunador, que había asumido el calificativo de ecuménico. Debía quedar meridianamente claro que el único obispo universal era el patriarca de Roma, no el de Constantinopla.

Cuando Gregorio I era aún un simple monje, pasó junto al mercado de esclavos de París y observó a unos anglosajones que estaban a la venta. Se propuso convertir a aquellos desheredados *angli* en ángeles. Cuando sin haber alicortado ilusiones llegó al solio, despachó a un

grupo de 40 benedictinos conducidos a través de gollizos senderos por quien llegaría a ser san Agustín de Canterbury (534-604).

Por su interés en la liturgia, a un específico tipo de entonación melódica lo denominamos canto gregoriano. Ordenó recopilar los cantos de la Iglesia para los oficios del año y el ejemplar fue atado con una cadena al pie del altar de San Pedro. Lo declaró fuente única e inalterable.

Él, repito, atendió a los desheredados. Su mirada estaba fija en el empíreo no en el empedrado. Fichó adrede como ayudantes a monjes y clérigos que aspiraban a la santidad. Como primer papa que era monje, fue un intenso propagador del monasticismo, concediendo privilegios a los cenobitas. Acopiaba inmensa habilidad, determinación y energía a la vez que era realista y humilde. Estaba convencido del inminente fin del mundo. Quizá contribuyó a esa percepción el hecho de padecer punzantes dolencias, entre otras, la gota hasta el paroxismo. Penó sin poder caminar desde tiempo antes de morir.

En 1606, Pío V erigió en su honor el altar en el que hoy se le venera. San Ildefonso de Toledo aseguraba que se distinguió de tal manera por la perfección de todos los méritos que, excluyendo cualquier comparación con los varones ilustres, nada muestra la antigüedad semejante a él. Siempre, según Ildefonso, superó a san Antonio en santidad, a san Cipriano en elocuencia y a san Agustín de Hipona en sabiduría.

Junto a san Agustín, san Jerónimo y san Ambrosio compone el grupo de los cuatro principales doctores de la Iglesia occidental. Escribió más de 800 cartas y numerosas obras de teología y liturgia. La más conocida es *Liber regulae pastoralis*, dedicada al obispo Juan de Rávena, en la que se detallan las cualidades que ha de reunir el pastor de almas. Redactó también cuatro libros de diálogos para narrar los prodigios de los santos.

## Enseñanzas

- Quien ansía vehemente el poder es mejor que no lo alcance.
- La sinceridad de vida se manifiesta con los hechos no con las palabras.
- Es indispensable conocer las raíces conceptuales para resolver un problema.