

Cuaderno nº 23

Octubre 2016

**CUADERNOS DE REFLEXIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

**LA FAMILIA EMPRESARIA A LA LUZ DEL  
EVANGELIO DE LUCAS**

**Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero**

**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

**Doctor José Javier Rodríguez Alcaide**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

# **LA FAMILIA EMPRESARIA A LA LUZ DEL EVANGELIO DE LUCAS**

Lucas, 19: 1-2

Habiendo entrado en Jericó  
atravesaba la ciudad. Había  
un hombre, llamado Zaqueo,  
que era jefe de publicanos y rico

## ÍNDICE

LA EMPRESA FAMILIAR Y SU CONSEJO DE FAMILIA.....	4
EL CONSEJO DE FAMILIA ENTONCES Y HOY .....	6
¿CÓMO DIRIGIR LAS RELACIONES DENTRO DE LA FAMILIA EMPRESARIA? .....	10
¿CÓMO ORIENTAR LAS RELACIONES DENTRO DE LA FAMILIA EMPRESARIA EXTENDIDA A HIJOS CON PROPIA PROLE? .....	13
EL FUNDADOR DE LA FAMILIA EMPRESARIA ES COMO LEVADURA O GRANO DE MOSTAZA ....	16
EL FUNDADOR DE LA EMPRESA FAMILIAR DEBIERA SER COMO ZAQUEO .....	18
REFLEXIÓN FINAL.....	21
BIBLIOGRAFÍA.....	22

## LA EMPRESA FAMILIAR Y SU CONSEJO DE FAMILIA

---

El Consejo de Familia de una familia empresaria guarda ciertas similitudes y también diferencias del Consejo de Familia de una familia empresaria del siglo primero de nuestra Era. En el siglo XXI en España la religión y la política están separadas y la gestión de la familia y de la empresa familiar no tanto. Sin embargo, al comienzo de nuestra era y desde tiempos de Aristóteles religión, economía, gestión y política era un todo integrado; es decir, que sería inconcebible no hablar de religión, economía y política en la familia empresaria. En aquellos momentos no existía separación entre religión y negocios, pues la comprensión de Dios y la religión invadían todos los aspectos de la vida<sup>1</sup>.

El concepto de management en el mundo grecoromano y hebreo es nítido. Sin gestión no hubiera sido posible que a cinco kilómetros de la casa de Jesús en Nazaret, un pueblo de 200 vecinos, Roma designara regidor de la región a Herodes Antipas y que este reconstruyera la capital Sepphoris de 8.000 vecinos. En esa época quienes habitaban en ese tipo de ciudades era gentes improductivas que dependían de los bienes y servicios que las familias empresarias (Oîkos) generaban en las comarcas colindantes, gravando Roma la producción en un 35-40%. Esta presión fiscal creó bancarrota, venta de tierras a absentistas en Roma y muchos galileos fueron expulsados de sus campos<sup>2</sup>.

Los dueños absentistas no podían ni querían verse involucrados en la gestión de sus propiedades y ello creó la necesidad de administradores no propietarios,

---

<sup>1</sup> Dyck B., F. Starke y J. Weimer, 2012. Toward understanding management in First Century Palestine. *Journal of Management History* 18 (2): 137-165.

<sup>2</sup> Molidia B.J. y R. Rohrbaugh, 2003. *Social-science commentary on the Synoptic Gospels*. Fortress Press. Minneapolis. MN

contables, escribanos y agentes comerciales. Este movimiento coincidió con los proactivos de gestión de una economía adquisitiva lo que amplió la distancia entre ricos y pobres. La economía adquisitiva y especulativa se daba más en Jerusalén y en Judea que en zonas retrasadas como Galilea. A pesar de todo seguían existiendo empresas familiares, sustento de la sociedad y de la población que vivía en la gran ciudad.

Entonces, como ahora, era importante entender las relaciones existentes dentro de la empresa familiar en la familia empresaria. La gestión, entonces y ahora, en la empresa correspondía al cabeza de familia. Si la empresa era muy grande se delegaba la gestión en un gerente tal como hoy se hace. Pero en el seno de la familia empresaria se daban relaciones entre esposos y de carácter parental-filial tal como sucede en la actualidad.

En las familias empresarias se daban, como hoy, dos enfoques: el tradicional y el radical. En el sistema tradicional el marido gobernaba sobre la mujer y los hijos adultos debían rendir honor al padre. En la tendencia radical o progresista, los esposos eran iguales y esas familias estimulaban al hijo adulto a crear una nueva familia empresaria. A nivel de empresa familiar los patronos consideraban a los esclavos como posesión sin capacidad de razonamiento moral en tanto que en la concepción radical el esclavo era persona y merecedora de ser tratada con dignidad.

## EL CONSEJO DE FAMILIA ENTONCES Y HOY

---

La empresa familiar en fase de fundador tiene un Consejo de Familia formado por la pareja de esposos, pero con el avance del tiempo la empresa puede estar gobernada por la viuda. Deberíamos saber si, entonces y hoy, la mujer tiene voz en el Consejo de Familia en una empresa familiar en fase de fundador o con hijos que no han llegado a ser adultos. Al menos en Palestina y según Lucas la mujer tenía suficiente voz. Eso sucedió cuando Zacarías quedó mudo y su esposa Isabel anunció que su hijo se llamaría Juan (Lucas 1, 60)<sup>3</sup>, cuando en aquella época las mujeres no tenían poder para poner nombres a sus hijos y menos aún al primogénito. Juana, la mujer de Chuza, un administrador jefe de Herodes Antipas, aportó recursos financieros a Jesús (Lucas 8, 3)<sup>4</sup>. Herodías casada con Filipo, hermanastro de Herodes Antipas, es despreciada por su actuación contra Juan el Bautista. Las mujeres no eran entonces tan subordinadas como pudiera pensarse y en el caso de algunas viudas eran mejores administradores que lo eran los hombres. Había mujeres de segunda clase y subordinadas al hombre pero no tanto según muestra Lucas en su evangelio y en los Hechos de los apóstoles. Recuérdese el papel de Marta en la sociedad de hermanos (Lázaro, Marta, María). Hoy día en el Consejo de Familia de familias empresarias, la mujer juega un papel primordial. Muchas presiden dichos Consejos o ejercen el Secretariado, dando fe de cuanto se discute y aprueba. Cuando la familia crece y los hijos se plantean entrar o no a formar

---

<sup>3</sup> Lucas 1, 60:

“Y sucedió que el octavo día fueron a circuncidar al niño y querían ponerle el nombre de su padre, Zacarías”, pero su madre tomando la palabra dijo: “No, se llamará Juan”.

<sup>4</sup> “Le acompañaban los Doce y algunas mujeres que habían sido curadas de espíritus malignos y enfermedades: María, llamada Magdalena, de la que habían salido siete demonios, Juana, mujer de Chusa, administrador de Herodes, Susana y otras muchas que le servían con sus bienes”

parte activa de la empresa familiar la existencia del Consejo de Familia es esencial.

En la familia empresaria se alcanza el momento en el que en el seno de ella se plantea si los hijos adultos deben incorporarse a la empresa familiar o deben salir al mundo a buscarse la vida. Siempre ha ocurrido de esta forma y se ha tratado en el seno de la familia empresaria.

Un justificante de esta realidad es la parábola del hijo pródigo que san Lucas narra en (15, 11-32)<sup>5</sup>. El hijo se marcha con la herencia a cuestas para montar su nueva empresa familiar, rompiendo los usos y costumbres en aquella época del hijo que permanece en la empresa del padre. La parábola es revolucionaria, porque el hijo reclama prematuramente la herencia del padre, que da a los dos (hoy se diría donaba el tercio de libre disposición en España). Tras dilapidarla el joven desea volver a la empresa familiar y trabajar en ella como asalariado pero el padre lo recibe y no solo no lo hace asalariado sino que le da la gerencia y lo recibe con un gran banquete. El primogénito rechaza asistir al banquete porque el ha trabajado como esclavo y, como máximo, como administrador electo en espera de suceder al padre. La parábola subvierte la estructura convencional de lo que era una empresa familiar en tiempos de Lucas, promueve un tipo nuevo de empresa que, incluso, hoy se da cuando hijos que quedan en desempleo vuelven a la empresa familiar demandando un puesto. Personalmente he

---

<sup>5</sup> Lucas 15, 11-32:

Un hombre tenía dos hijos; el menor de ellos dijo al padre: Padre, dame la parte de la herencia que me corresponde y él le repartió la **hacienda**. Pocos días después el hijo menor lo reunió todo y se marchó a un país lejano donde malgastar su hacienda, viviendo como un libertino.

Cuando hubo gastado todo, sobrevino un hambre extrema en aquel país y comenzó a pasar necesidad... Me levantaré e iré a mi padre y le diré... Yo no merezco ser llamado hijo tuyo, trátame como a uno de tus jornaleros...

dirigido un protocolo familiar en el que ha acaecido una situación similar. Es obvio que este tipo de relación paterno-filial debe existir en la empresa familiar.

Siempre en la Cátedra de Empresa Familiar exhortamos a que los hijos deberían salir del entorno empresarial familiar e iniciar un nuevo camino y, si fuera posible, una nueva familia empresaria. El ambiente de tensión generacional que se vive en la familia empresaria actual también se vivía en tiempos de Lucas (12, 51-53)<sup>6</sup> quien anuncia que se dividirán en la familia: padres contra hijos y viceversa; madres contra hijos y al contrario; suegras frente a nueras. Anuncia desobediencias (14, 26). Es un modo de reconocer que esa tensión existía en el oikos, en la familia empresaria de siempre, y hay que estar dispuesto en el seno familiar para oír y considerar las alternativas que proponen los jóvenes.

El Consejo de Familia debe tomar nota de las soterradas tendencias que rodean a la familia empresaria, juzgar por sí misma lo que es correcto y actuar incluso contraculturalmente. Se debe debatir si ayudar o no a que los hijos desarrollen sus propios proyectos pues las expectativas son diferentes para el fundador que para el hijo que quiere formar su familia propia. Las dos generaciones están llamadas a cambiar el modo en que la empresa es dirigida y los fundadores deben orientar el cambio desde dentro tal como hizo el padre del hijo pródigo, desde la inteligencia y la compasión. Los hijos son llamados a dejar la casa del padre para aprender otra alternativa empresarial en donde todos sean bienvenidos si aportan al común familiar empresarial. El cambio generacional en

---

<sup>6</sup> Lucas 12, 51-53:

¿Crees que estoy aquí para dar paz a la tierra? No, os lo aseguro, sino división. Porque desde ahora habrá cinco en casa y estarán divididos, tres contra dos y dos contra tres; estarán divididos el padre contra el hijo y el hijo contra el padre... Esta afirmación es continuación de la parábola del administrador fiel y prudente que se comporta mal y se le exigirá porque "porque al que se le dio mucho se le reclamará mucho y a quien se confió mucho se le pedirá más.



la familia empresaria puede ser dramático. ¿Cómo debería abordarse la transición dentro de la familia empresaria? Una organización del fundador ¿puede ser dirigida mas participativamente entre familiares?

La familia empresaria tiene que discutir a veces en el Consejo de Familia y las más veces en el Consejo de Administración los errores asociados a una gestión muy tradicional, nuevos caminos para mejorar, analizar los resultados desde diferentes perspectivas e implementar nuevas normas. También la familia debe en su Consejo Familiar emitir normas que ayuden a cambiar los puntos de vista, lo que dará lugar a otras actuaciones que permitan salir de la opresión de la rutina.

## ¿CÓMO DIRIGIR LAS RELACIONES DENTRO DE LA FAMILIA EMPRESARIA?

---

En primer lugar, reconociendo el problema que existe entre familiares y de estos con su empresa. Uno de los problemas es el de la adhesión al trabajo convencional de la empresa, lo que no deja lugar ni tiempo para oír a otros y ello conduce en unos a situaciones de superioridad y de vergüenza en otros. Oír y trabajar son dos posiciones necesarias en la empresa. Tal como en la sociedad fraternal de Lázaro, Marta y María se hacía (Lucas 10, 38-42)<sup>7</sup>. Marta realizaba las tareas convencionales del hogar y María escuchaba nuevas ideas. Cuando Marta critica a María por no ayudarle en esas tareas Jesús le argumenta que María presta atención en tanto Marta está distraída en muchas cosas. Administrar la empresa es necesario pero oír lo que sucede en el exterior, también.

Existen muchos problemas en la familia empresaria que tienen que ver con actuar de buena voluntad pero mal interpretando las normas de funcionamiento y con incapacidad para discernir el auténtico significado de las reglas internas de gestión de negocio. La buena voluntad sin adecuada interpretación del entorno y del “intorno” empresarial o familiar puede llevar al fracaso a la familia empresaria. En Lucas 12, 1-12<sup>8</sup> Jesús avisa de esto cuando se

---

<sup>7</sup> Lucas 10, 38-42:

“Yendo ellos de camino entró en un pueblo y una mujer llamada Marta le recibió en su casa. Tenía ella una hermana, llamada María que, sentada a los pies del Señor escuchaba su palabra mientras Marta estaba atareada en muchos quehaceres. Señor ¿no te importa que mi hermana me deje sola en el trabajo? Dile, pues que me ayude...”

<sup>8</sup> Lucas 12, 1-12:

Guardaos de la levadura de los fariseos que es la hipocresía...

refiere a esa desviación en los fariseos. Ningún miembro de la familia debería interpretar las normas de funcionamiento interno de modo egoísta.

En segundo lugar, se debe actuar, no de modo egoísta sino buscando el bien común familiar, olvidándose de acumular tesoros para cada familiar en lugar de para el patrimonio familiar común. En verdad que nadie en la familia empresaria debiera sentirse juez y árbitro cuando se trata de juzgar los deseos codiciosos de acumulación individual del patrimonio familiar, como sucede cuando, muerto el fundador, los hijos quieren repartirse la herencia fragmentando o vendiendo parte o partes del negocio. Las leyes de herencia existen hoy y también en tiempos de Lucas por eso le preguntan a Jesús sobre lo que dicen las escrituras hebreas sobre la herencia (Lucas 12, 13-48)<sup>9</sup>. El patrimonio acumulado en la familia permite tener para comer, beber, ser feliz, relajarse durante muchos años, pero se debe estar preparado para la noche en que venga la Muerte a por nosotros. Hay que acumular tesoros para Dios, dice el evangelio de Lucas en boca de Jesús (12, 19b-21).

En la familia empresaria también hay que servir a los trabajadores de la empresa y el gerente familiar debe colocar las necesidades de los empleados antes que las suyas propias. Eso debe cumplirse hoy y también se recomendaba en el siglo I según dice Lucas en Palestina (Lucas 12, 37-48)<sup>10</sup>. Acoto lo que Bill

---

<sup>9</sup> Lucas 12, 13-48:

Maestro, di a mi hermano que reparta la herencia conmigo. Hombre, ¿quién me ha constituido juez o repartidor entre vosotros? Mirad, guardaos de toda codicia porque, aún en la abundancia, la vida de uno no está asegurada por los bienes...

<sup>10</sup> Lucas 12, 37-48:

Dichosos los siervos que el señor al venir encuentre despiertos; yo os aseguro que se ceñirá, los hará ponerse a la mesa y yendo de uno en uno les servirá. Que venga en la segunda vigilia o en la tercera, si los encuentran así ¡dichosos ellos!... ¿Quién es, pues, el administrador fiel y prudente a quien el Señor pondrá al frente de su servidumbre para darles a su tiempo su ración conveniente... Lo pondrá al frente de su hacienda.

Gates, en 2007, cuenta que le dijo su madre en una carta como respuesta a las explicaciones que el y su esposa Melinda le daban sobre su ayuda a los pobres del mundo “De aquellos a quienes mucho es dado, mucho es esperado”.

Conviene en la familia empresaria que la realidad de la empresa familiar sea correctamente interpretada y entendida. Las relaciones de poder en la familia y las de la empresa deben ser comprendidas y bien conjugadas. La familia debe leer los signos de los tiempos, en crisis, en recesión o en expansión, y no equivocarse para actuar de acuerdo con nuevas interpretaciones estratégicas. Deben evitarse juicios convencionales, deben entenderse que las actuaciones de los que dirigen la empresa familiar no son divinas sino que deberían analizar el entorno para hacer durable la empresa y la familia.

Conviene leer a Lucas (12, 4a-13, 6-9)<sup>11</sup> para entender esta visión, especialmente en 12, 54-56, cuando dice “Cuando ves aparecer una nube por poniente, rápidamente dices que va a llover y llueve y cuando del sur sopla fuerte viento dices vendrá un calor abrasador y sucede”. Usted sabe interpretar las apariencias terrenales y celestiales entonces porque no es capaz de interpretar lo que sucede en la actualidad.

---

<sup>11</sup> Lucas 13, 6-9:

Un hombre tiene plantada una higuera en su viña, fue a buscar fruto en ella y no lo encontró. Dijo entonces al viñador: “Ya hace tres años que vengo a buscar fruto en esta higuera y no lo encuentro: tálala ¿para qué va a cansar la tierra? Pero el le respondió. Señor, déjala este año todavía y mientras tanto cavaré en su alrededor y echaré abono por si da fruto mas adelante y si no da la cortas.

## ¿CÓMO ORIENTAR LAS RELACIONES DENTRO DE LA FAMILIA EMPRESARIA EXTENDIDA A HIJOS CON PROPIA PROLE?

---

Para ello las normas de relación paterno-filial de una familia empresaria con hijos que trabajan en la empresa y han formado su propia familia debe ser diferente a la de esa familia en fase de fundador y con hijos que todavía viven en el hogar paternal. Los hijos maduros no pueden ser clasificados dentro de la familia y de la empresa como si fuesen inmaduros. No pueden ser elementos de una relación patrón-cliente ni tampoco en una relación patrón-empleado. No se les puede dejar fuera de la mesa del Consejo de Administración ni de la mesa del Comité de dirección de la empresa familiar en el sentido real, aunque formalmente estén presentes. Los hijos tampoco pueden buscar asientos en esos Consejos que les sitúen en el mayor status social posible, pues aquellos que se ensalzan a sí mismos serán humillados y aquellos que a sí mismos se humillan serán ensalzados, siguiendo a Lucas en 14, 8-11<sup>12</sup>.

La nueva norma en la familia en la que los hijos ocupan puestos directivos o en la sociedad de hermanos es la de una reciprocidad generalizada; es decir, se precisa una economía del don, una ampliación de la hospitalidad entre hermanos, sin esperar ningún retorno o recompensa. Con esta nueva norma la

---

<sup>12</sup> Lucas 14, 8-11:

Cuando seas convidado por alguien a una boda no te pongas en el primer puesto no sea que haya sido convidado otro más distinguido que tu y viniendo el que os convidó a ti y a el le diga: Deja el sitio a este y entonces vayas a ocupar el último puesto avergonzado. Al contrario, cuando seas convidado, vete a sentarte en el último puesto, de manera que, cuando venga el que te convidó, te diga: Amigo sube más arriba. Y esto será un honor para ti delante de todos los que estén contigo a la mesa. Porque todo el que se ensalce será humillado y el que se humille será ensalzado.

familia empresaria se desarrollará. Si esa nueva norma no se implanta la familia se fragmentará y dispersará; la empresa se fracturará o se liquidará. Cada rama buscará su propio interés y como dice Lucas (14, 12b-14)<sup>13</sup>, uno no asistirá a la reunión del Consejo de Familia porque ha ido a cerrar la compra de nueva tierra, otro a ver a sus nuevas cinco yuntas de bueyes<sup>14</sup>, otro a la boda de un amigo.

El modo de llevar familia empresaria y empresa familiar es diferente en sociedad en la que el fundador está anticipando su jubilación y en la de hermanos que en la sociedad en fase fundacional. En sociedad de hermanos no puede existir elitismo entre ellos sino más bien renunciar todos juntos a ese modo de gobernar, olvidándose de status y posesiones, sino guiados por la generosidad (Ver Lucas 14, 28-33)<sup>15</sup> “No es hora de construir torres ni de declarar guerras entre hermanos sino de más y más generosidad”.

En general en la fase del emprendedor fundador el empresario no ha buscado su propio bienestar pero en la fase de sociedad de hermanos se corre el peligro

---

<sup>13</sup> Lucas 14, 12b-14:

Cuando des una comida o una cena no llames a tus amigos, ni a tus parientes, ni a tus vecinos ricos, no sea que ellos te inviten a su vez y tengas ya tu recompensa. Cuando des un banquete llama a los pobres, a los lisiados, a los cojos, a los ciegos y serás dichoso porque no te pueden corresponder, pues se te recompensará en la resurrección de los justos.

<sup>14</sup> Se necesitaban en tiempos de Lucas 5 yuntas de bueyes para una extensión de 50 o más hectáreas, cuando un adulto vivía con 2-3 hectáreas.

<sup>15</sup> Lucas 14, 28-33:

Porque ¿quién de vosotros que quiere edificar una torre no se sienta a calcular los gastos y ver si tiene para acabarla? No sea que, habiendo puesto los cimientos y no pudiendo terminar, todos los que lo vean se pongan a burlarse de el, diciendo: Este comenzó a edificar y no pudo terminar. O ¿qué Rey, que sale a enfrentarse a otro Rey, no se sienta antes y delibera si con diez mil puede salir al paso del que viene contra él con veinte mil? Y si no, cuando está todavía lejos, envía una embajada para pedir condiciones de paz. Pues de igual manera, cualquiera de vosotros que no renuncie a todos sus bienes no será discípulo mío.

de intentar buscar el bienestar propio y no de la fraternía, lo que destruye la comunidad fraternal de esa familia empresaria.

La familia empresaria en todas sus fases debe recuperar al familiar perdido en beneficio de su comunidad, familiar al igual que el pastor con rebaño de cien ovejas buscó y halló la descarriada y lo celebró en familia; también como la viuda que teniendo diez monedas de plata había perdido una, la encontró y lo celebró con los amigos y como el padre del hijo pródigo que perdió a su hijo y lo recuperó. Así la familia se enriquecerá con el hijo perdido, el dinero recuperado, el activo empresarial reconquistado (Lucas 15, 4-10).

## EL FUNDADOR DE LA FAMILIA EMPRESARIA ES COMO LEVADURA O GRANO DE MOSTAZA

---

La fundación de una empresa que llega a ser familiar es como el que planta una semilla de mostaza en el jardín de su casa; crece y se hace árbol y los pájaros pueden anidar en sus ramas. La fundación de una familia empresaria es como esa levadura que toma una mujer la mezcla con tres medidas de harina hasta que fermenta (Lucas 13, 18-21)<sup>16</sup>. La mostaza en tiempos de Lucas era una planta invasora que acababa con la fertilidad de la tierra del jardín, pero capaz de crear un árbol en el que las aves puedan anidar, como anidan los hijos del empresario si la fundación de la empresa no fracasa<sup>17</sup>.

La empresa familiar es esa pequeña idea que lleva en su esencia un elevado potencial de crecimiento. En tiempos de Lucas los rabinos prohibían sembrar mostaza en el jardín de la casa porque esta semilla germinaba tan pronto como alcanzaba el suelo. En tiempos de Jesús la levadura era símbolo de corrupción en tanto que su fermentar significa cosa santa.

---

<sup>16</sup> Lucas 13, 18-21:

“Decía pues: ¿A qué es semejante el Reino de los Cielos? ¿A qué lo compararé? Es semejante a un grano de mostaza que tomó un hombre y lo puso en su jardín, y creció hasta hacerse árbol y las aves del cielo anidaron en sus ramas.

Dijo también ¿A qué compararé el Reino de Dios? Es semejante a la levadura que tomó una mujer y la metió en tres medidas de harina, hasta que fermentó todo.

<sup>17</sup> D.E. Oakman, 1986. *Jesus and the Economic Questions of His Day*. Lewiston, N.Y. The Edwin Mellen Press. En su página 124 recuerda que la tradición rabínica prohíbe sembrar mostaza en el jardín. R.W. Funk, B.B. Scott y J.R. Butts, 1988 en *The Parables of Jesus: Red Letter edition*. Sonoma C.A. Polebridge, recuerdan en su página 34 que la levadura era símbolo de corrupción en tanto que el pan ázimo era considerado cosa santa. Puede verse en la página 141 citado en el trabajo de R.N. Longenecker, 2000 con el título “Luke’s parables of the Kingdom”, en “The Challenge of Jesus’ parables”. Grand Rapid MI: William B. Eerdmans Pub Co.



No es posible fundar una empresa familiar sin una idea y sin un hombre o mujer que la siembre como semilla de mostaza o como levadura de pan, ambicioso y que se ponga en acción. En la parábola un hombre colecta la semilla a propósito y la siembra en su finca y también la mujer en su casa deliberadamente incorpora la levadura a tres tazas de harina. Sin acción y cuidado ni crecerá y ni se hará árbol, ni se fermentará la masa sin levadura; es decir, no se hará realidad material la idea fundacional. La mostaza, hecha árbol, dará cobijo a otros pero rebajará la cosecha de hortalizas y la levadura producirá bastante pan para alimentar a mucha gente que trabajan en la empresa y que sin trabajar en la misma recibirán ayuda a través de los impuestos que la empresa recauda e ingresa en el gobierno.

El empresario familiar actúa contraculturalmente al emprender tal como actúa la levadura en la masa, pues un pequeño cambio, como es fundar una empresa familiar, puede producir grandes resultados. La mostaza genera un árbol que mejora el medioambiente, como hace la empresa al crear empleo, y la levadura genera pan como la empresa genera sueldos y salarios. El empresario familiar a lo largo de su vida debe ser como aquel hombre que plantó la mostaza, la mujer que añadió levadura a la masa de harina, el leproso que regresó a Jesús para agradecerle su curación; el gerente que rehúsa explotar a trabajadores y proveedores, el sagaz administrador que usa el patrimonio de modo benevolente.

Pero para que la empresa crezca hay que tratar al trabajador con dignidad, organizar y administrar sin dañar el medio ambiente asumiendo los costes de la sostenibilidad, desarrollar una red externa relacional de confianza y de mecenazgo llevando la paz, curando al enfermo, proclamando la solidaridad.

## EL FUNDADOR DE LA EMPRESA FAMILIAR DEBIERA SER COMO ZAQUEO

---

Jesús entra en Jericó y se autoinvita a la casa de Zaqueo, que era jefe de recaudadores de impuestos en la región, como si hoy fuera jefe inspector de una provincia. Tenía una gran casa y empresa con subinspectores que dependían de él. Como inspector-recaudador estaba considerado entre los judíos como un indeseable y un desclasado. La gente que vio entrar a Jesús en la casa de un pecador (Lucas 19, 5-7)<sup>18</sup>. Al oír las murmuraciones Zaqueo dijo al Señor: “Daré Señor la mitad de mis bienes a los pobres y si en algo defraudé a alguien le daré el cuádruplo”. En tiempos de Jesús esa respuesta era consistente con las regulaciones del Pentateuco (Éxodo 32, 37) pues había que dar cuatro ovejas por una que se hubiera robado de otro rebaño.

Zaqueo era recaudador y no un empresario que deseara con esa dádiva ganar clientes; más bien su generosidad era consistente con la idea de mecenazgo y de benefactor pues da recursos a otros de los que no espera reciprocidad. Hoy día la empresa tiene un gravamen sobre sus beneficios que oscila entre el 20 al 30% de su base imponible y al recaudador no se le considera un pecador aunque se le teme angustiosamente.

La respuesta de Jesús fue la siguiente: “Hoy ha llegado la salvación a esta casa porque también este (Zaqueo) es hijo de Abraham”. Ser hijo de Abraham es el fundamento de todos los privilegios de los judíos. Según Jesús y los que le

---

<sup>18</sup> Lucas 19, 5-7:

Y cuando Jesús llegó a aquel sitio le dijo: Zaqueo, baja pronto, porque conviene que hoy me quede yo en tu casa. Se apresuró a bajar y lo recibió con alegría.

observaron entrar en casa de Zaqueo, era buscar una oveja perdida fuera del redil de Abraham, que había que salvar (Lucas 19, 10)<sup>19</sup>. Jesús no le dice a Zaqueo que su fe le ha salvado sino que “hoy la salvación ha llegado a su oikos”, a su casa, a su empresa.

Las implicaciones para la gestión de la empresa familiar no pueden ser más sorprendentes. Jesús le habla a Zaqueo de salvación cuando el jefe del negocio de recaudación cambia su sistema de gestión siguiendo los principios de la “casa de Dios”. Aparece Zaqueo como un empresario rico y ejemplar que ha comprendido algo del mensaje de Jesús y se siente preocupado por el pobre y el timado. Esa gestión está orientada no solo al beneficio sino a la salvación de la pobreza (da la mitad de su patrimonio al pobre) y a la salvación por la justicia (repara con el cuádruplo al defraudado). Esta salvación tiene mucho que ver con el modo de gerenciar la empresa familiar. Zaqueo es un modelo de salvación para todo empresario y también para los políticos que gestionan los impuestos que paga el empresario.

En el ejemplo de Zaqueo Lucas propone la salvación que nos salve de la opresión (extorsión) y sugiere nuevos modos de dirección. Esa salvación es algo terrenal y no espiritual, de modo que el empresario puede ayudar a ella rebajando el sufrimiento o mejorando el bienestar social, haciendo las fronteras de la empresa más porosas, integrando a familiares y trabajadores no familiares en el proyecto y mejorando las relaciones con terceros.

---

<sup>19</sup> Lucas 19, 10:

“Pues el Hijo del hombre ha venido a buscar y salvar lo que estaba perdido”.

El empresario familiar, según Lucas, debe organizar su empresa de modo que en ella no haya opresión sino responsabilidad y participación transparente. Tiene que resolver las tensiones entre cada miembro de la familia y el grupo familiar, buscando el interés de todos.

## REFLEXIÓN FINAL

---

Las relaciones de la gestión dentro de la empresa familiar supone saber tratar a empleados y familiares con dignidad. Debe existir una jerarquía a la hora de organizar pero todos deben ser tratados con la dignidad que merece el ser humano.

La productividad financiera debe estar conjugada con conciliación familiar y con el sostén del medio ambiente, sabiendo que el beneficio es necesario para poder mantenerse, crecer e innovar.

Las relaciones con la cadena de proveedores y clientes deben ser de lealtad, de colaboración y de paz para que la empresa, como conjunto de personas, pueda progresar.

## BIBLIOGRAFÍA

---

### 1. De especial interés

- Bruno Dyck, 2013. Management and the Gospel. Luke's radical message for the first and twenty-first centuries. Palgrave Macmillan.
- Amy-Jill Levine, Dale C. Allison y J.D. Crossan, 2006. The Historical Jesus in context.
- Alicia J. Batten, James 1 y 2, Peter and Early Jesus Tradition (The Library of New Testament Studies).

### 2. Artículos y libros

- Batten. A. 2004. "God in the Letter of James: Patron or benefactor?" New Testament Studies 50(2): 257-272.
- Crossan, J.D. 2007. "God and Empire: Jesus against Rome, then and now". New York, NY: Harper One.
- Dyck, B. y Sawatzky, G. 2010. Does the kingdom of God support contemporary management theory or call for alternatives? Papel presentado a la reunion annual de la Academy of Management Montreal CA.
- Dyck, B. y Wiebe, E. 2012. "Salvation, theology and organizational practices across centuries". Organization 19(3): 52-77

**PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA  
DE EMPRESA FAMILIAR**

**Serie: Investigación**

**Nº 1. Enero 2005**

***“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

**Nº 2. Junio 2005**

***“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 3. Enero 2006**

***“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 4. Junio 2006**

***“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Serie: Reflexión**

**Nº 1. Octubre 2005**

***“El economista y el género femenino”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 2. Marzo 2006**

***“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 3. Octubre 2006**

***“Comunicación en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Nº 4. Marzo 2007**

***“El factor familia en la organización de la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Serie Investigación**

**Nº 5. Enero 2007**

***“La constelación de la red familiar relacional”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 6. Junio 2007**

***“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 7. Enero 2008**

***“El padre líder en la Empresa Familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 8. Junio 2008**

***“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Serie Reflexión**

**Nº 5. Octubre 2007**

***“El relevo generacional en la empresa familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 6. Marzo 2008**

***“La estructura reticular de la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

**Nº 7. Octubre 2008**

***“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Nº 8. Marzo 2009**

***“Visión sicodinámica de la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.



**Serie Investigación**

**Nº 9. Enero 2009**

***“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 10. Junio 2009**

***“El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 11. Enero 2010**

***“La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 12. Junio 2010**

***“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Serie Reflexión**

**Nº 9. Octubre 2009**

***“La organización y toma de decisiones en la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 10. Marzo 2010**

***“La familia empresaria ante la crisis económica”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 11. Octubre 2010**

***“Sucesión en tiempos de crisis”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 12. Marzo 2011**

***“Visión antropológica de la familia empresaria”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 13. Enero 2011**

***“La Empresa Familiar en Córdoba”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 14. Junio 2011**

***“Fundamentos del modelo IR, inteligencia relacional, como predictor del futuro pacto de la familia empresaria”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 15. Enero 2012**

***“Posicionamiento de la pequeña y mediana empresa familiar sobre la responsabilidad social”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 16. Junio 2012**

***“La crisis económica actual y la empresa familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 13. Octubre 2011**

***“Trayectoria vital y predisposición a testar en las familias empresarias”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Nº 14. Marzo 2012**

***“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”***

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

**Nº 15. Octubre 2012**

***“Herramientas de desarrollo del Protocolo Familiar”***

Autor: Antonio López-Triviño Junco

**Nº 16. Marzo 2013**

***“Consejo de Familia y Consejo de Administración. Estructuras necesarias para la creación de Capital Social en la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

**Nº 17. Enero 2013**

***“Valores de la Empresa Familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su Sostenibilidad”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

**Junio 2013**

***“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”***

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

**Enero 2014**

***“Interrelaciones claves en la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

**Junio 2014**

***“Un nuevo modelo para abordar el Protocolo Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Enero 2015**

***“Una valoración del liderazgo en la Empresa Familiar: más luces que sombras”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Nº 17. Octubre 2013**

***“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

**Marzo 2014**

***“La Empresa Familiar ante la crisis”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

**Octubre 2014**

***“Distancia cognitiva óptima para explotar y explorar en la empresa familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

**Marzo 2015**

***“El Relevo generacional en la Empresa Familiar. La sucesión “Mortis Causa” y el sistema legitimario español”***

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

**Octubre 2015**

***“La imitación del padre empresario”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Junio 2015**

***“La Familia Empresaria: Capacidad emprendedora transgeneracional. Resultados de un Pre Test”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Enero 2016**

***“Restricciones a la libre transmisión de acciones. Su utilidad en la Empresa Familiar”***

Autores: Ignacio Gallego Domínguez

**Junio 2016**

***“Decisiones de inversión en la Empresa Familiar”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Marzo 2016**

***“Oïkos en la Grecia clásica, precursora de la Familia Empresaria”***

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada en el año 2000 por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación PRASA de Córdoba. Actualmente, además de vinculada a las tres instituciones anteriores, desde mayo del año 2007 se encuentra integrada en la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y vinculada a la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar.

La labor de análisis e investigación sobre la empresa familiar en general y en particular de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, ha dado numerosos frutos, reflejados en la creación de las colecciones de Cuadernos de Reflexión, Cuadernos de Investigación y en la publicación de diversas monografías.

Los Cuadernos de Reflexión e Investigación pueden consultarse en la web [www.catedraprasa.com](http://www.catedraprasa.com)



Edita: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Dirección: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13

E-14071 Córdoba-España

Tlfn: (34) 957-218747/(34) 957-212063

[catedra.prasa@uco.es](mailto:catedra.prasa@uco.es)

[www.catedraprasa.com](http://www.catedraprasa.com)