

# La gestión de los recursos humanos durante la primera circunnavegación a la tierra. Expedición de Fernando de Magallanes y Juan Sebastián Elcano (1520-1523)

David Pérez Ramos

Licenciado en Geografía e Historia. Universidad de Sevilla.  
Grado en Relaciones laborales y recursos humanos. Escuela Universitaria de Osuna.  
Universidad de Sevilla.

Benjamín Sánchez López

Ldo. Empresariales. Ldo. Investigación y técnicas de mercado. Universidad de Sevilla.

---

## **Resumen:**

Con la reconstrucción histórica de la expedición de Magallanes y Elcano desde una perspectiva de las relaciones laborales y recursos humanos, a través de la metodología del estudio de casos se han puesto de relieve aquellos elementos que fueron determinante para el éxito de la expedición. Para ello, se ha analizado la gestión de los recursos humanos en un contexto turbulento marcado por las continuas crisis que definieron la travesía. Sin embargo, el conjunto de estrategias y tácticas empleadas por la dirección de la expedición, tanto en la fase de planificación como a lo largo del viaje representan un legado cuyo valor puede ser interesante para afrontar con éxito los desafíos que en la actualidad tienen los Recursos Humanos. A partir de aquí, se ha trazado una comparativa con la realidad actual de los recursos humanos en el mundo empresarial. Estos paralelismos hacen referencia no solo al conjunto de estrategias actuales, sino a la conexión de las mismas con un entorno hostil marcado por la incertidumbre. En la era de la globalización cualquier hecho tiene repercusiones globales para las compañías y por tanto la implementación de estrategias a partir de la conciencia de que vivimos un entorno de crisis intrínseca supone un desafío para la dirección estratégica de las empresas.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con la conmemoración del V centenario de la primera vuelta al mundo (1519-1522) protagonizada por Fernando de Magallanes y Juan Sebastián Elcano se ha suscitado un gran interés acerca de todo lo que envolvió aquella hazaña. La transversalidad con la que se ha tratado de reconstruir los hechos ha originado un escenario proclive para que la expedición que logro la primera circunnavegación a la tierra pueda ser analizada desde diferentes perspectivas. Sobre esta base, y partiendo de los postulados de nuestra disciplina se han intentado llevar a cabo una aproximación a la expedición de Magallanes desde el punto de vista de las relaciones laborales y de la gestión de los recursos humanos. Para ello, se ha tendido que hacer frente a una serie de obstáculos que van desde la historia reciente de los recursos humanos como disciplina científica, hasta el abordar un hecho histórico que se remonta al S XVI.

A través de la metodología de estudios de casos no solo se tratará de develar las relaciones laborales que interactuaron en torno a la expedición sino además se profundizará en aspectos claves de la gestión de los recursos humanos, especialmente en la gestión de estrategias en situaciones de crisis. Tal y como se expone a lo largo del estudio una de las múltiples claves que permitió completar una de las mayores gestas de nuestra historia fue sin duda a adquisición por parte de Magallanes de una conciencia acerca de un entorno que podemos denominar de crisis permanente. Pero lo extraordinario no solo reside en la capacidad de concebirlo, sino especialmente en la habilidad para prevenirlo y finalmente sortearlo.

Por último, tal y como se pone de manifiesto en esta reconstrucción histórica, existen muchos aspectos de las relaciones laborales y de la gestión de los recursos humanos que guardan cierta similitud con elementos actuales, lo cual permite establecer un cierto paralelismo con los desafíos que los recursos humanos tienen en nuestros días.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

El cumplimiento del V Aniversario de la primera circunnavegación a la tierra (1519-1522) ha despertado un gran interés histórico por intentar reconstruir aquella hazaña emprendida por Magallanes y Elcano. Sin embargo, la historiografía como campo científico de las ciencias sociales engloba diferentes

parámetros ofreciendo diferentes herramientas para estudiar y analizar cualquier hecho histórico.

Partiendo de esta consideración previa, el objetivo general se basa en reconstruir este hecho histórico desde la perspectiva de las relaciones laborales que se establecieron a lo largo de la expedición. Para ello trataremos de acercarnos y analizar a los actores principales partícipes de aquella expedición, así como las relaciones e interacciones de los mismos y que fueron adquiriendo en el desempeño del ambicioso proyecto.

A partir de esta aproximación general, se indagará en el objeto de investigación basado en desgranar la política de gestión de los recursos humanos a lo largo de las diferentes etapas por las que atravesó la expedición. Sin embargo, a partir de estos trazos generales se tratará de establecer una comparativa en los aspectos más destacables con la gestión de los RRHH de nuestros días.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Partiendo de dichas consideraciones generales, es igualmente importante delimitar nuestras pretensiones más específicas.

La primera cuestión gira en torno a ofrecer una visión lo más nítida posible acerca del tipo de estructura organizacional que diseñaron nuestros actores estableciendo una comparativa con nuestros días en aquellos elementos más reseñables.

En segundo lugar se va a atender con sumo interés la gestión de los recursos humanos en situaciones de crisis. Sí la expedición objeto de la investigación se caracterizó por algo, esa fue sin duda la crisis permanente a la que estuvo sujeta. En este sentido, la exaltación de heroísmo que desde la historiografía se ha vertido sobre nuestros protagonistas dificulta la tarea de adentrarse en aquellas técnicas y estrategias de gestión aplicadas en la travesía. Por ello, y a pesar de las dificultades el objetivo se centra en poner en relieve todo el cúmulo de estrategias y técnicas empleadas en cada fase de la expedición.

Por último, se destacan aquellos elementos transversales a la gestión de los recursos humanos que incidieron en el éxito de la expedición y que en la actualidad tienen una importancia clave para los mismos como es la cultura organizacional que envolvió la expedición, la delimitación de las fases diferenciada del proyecto, la importancia de la interacción con el entorno exterior o aspectos del sistema de remuneración.

### 3.-JUSTIFICACIÓN

Con la rememoración de la primera circunnavegación a la tierra, hay quienes han establecido un nexo de unión con la globalización alcanzada en nuestro mundo actual. Aunque dicha afirmación resulte un tanto atrevida, hay ciertos elementos que pueden guardar una estrecha relación con el sistema actual y de los que sin duda, nos pueden ayudar a entender mejor los desafíos planteados por los RRHH en la actualidad.

En primer lugar, algunos de estos aspectos históricos que tienen implicaciones actuales, se pueden observar en la heterogeneidad internacional que representó la expedición, donde coexistieron hasta un total de 10 nacionalidades, y en la que un tercio de la expedición eran extranjeros, lo cual conecta con la visión moderna de concebir la diversidad como una ventaja competitiva.

Otro elemento a destacar fue la conformación de la estructura organizacional y el imprescindible trabajo en grupo que se articulaba a partir de la cualificación y la experiencia de la cadena de mando, legitimando así, la autoridad de los liderazgos que se ejercían. Es importante mencionar que los navíos del S XVI eran unas máquinas muy sofisticadas y que requerían de una gran cualificación para su manejo. En este sentido se puede igualmente plantear un cierto paralelismo con la empresa moderna.

Sin embargo, quizás la importancia que adquiere este estudio reside en recuperar el conjunto de estrategias y técnica de gestión de RRHH en situaciones de crisis. El viaje hacia lo desconocido hizo que la dirección estratégica del proyecto asumiera una serie de medidas preventivas para hacer frente a los diferentes escenarios e hipótesis que pudieran surgir. Además, se establecieron una serie de indicadores y controles para detectar los posibles peligros y problemas que pudieran surgir. Esta travesía hacia lo desconocido es equiparable al entorno económico actual, donde todo está conectado y donde una crisis política o económica en cualquier parte del planeta incide en las previsiones de las compañías. Sin embargo, Magallanes adoptó una política proactiva barajando posibles escenarios, implementando controles e indicadores para alertar de las mismas. En la actualidad, los RRHH tienen ese desafío, abogando por una mayor flexibilidad para adaptarse a esta realidad cambiante, donde reside una de las principales ventajas competitivas de las empresas. Es por ello, que el acercamiento y el foco de estudio en este campo tiene una importancia vital para responder a estos desafíos actuales.

## 4.-MARCO HISTÓRICO

### 4.1 HISTORIA, ORIGEN Y EVOLUCIÓN

La gestión de los recursos humanos ha sido una constante a lo largo de la historia del ser humano, cuyos logros e hitos alcanzados han sido en numerosas ocasiones puesto en tela de juicio, cuestionando la virtud humana, y aludiendo a fuerzas exógenas, en aras de buscar respuestas.

Sin embargo, no fue hasta inicios del S- XVI con el desarrollo del mercantilismo, y especialmente, a partir de la revolución industrial cuando experimenta un importante desarrollo, hasta que finalmente en el XIX aparece como concepto teórico de la mano del economista John R. Commons. Este término aparece reflejado por primera vez en su obra “Distribución de la riqueza” publicada en 1983, no fue hasta su obra “Industrial Goldwill” cuando se expresa con mayor claridad y nitidez su concepción acerca de los RRHH.

Kaufman (2007) coincide con dicha delimitación conceptual en la importancia que tuvo la ruptura del modelo hegemónico previo a la primera guerra mundial, que concebía la mano de obra como una mercancía como cualquier otra para la elaboración realizada por Commons (1919).

En relación al cambio que experimentaron un importante número de empresas en EEUU y a partir de las aportaciones realizadas por Commons (1919) se describe el modelo emergente aludiendo “*a una combinación de tres asuntos fundamentales: aspectos de “máquina” (la administración científica del trabajo), aspectos de la “buena voluntad” (el alto compromiso) y aspectos de “ciudadanía industrial” (governabilidad democrática)*” Kaufman (2007, p. 23-24). A partir de estas notas, Commons (1919, p. 74) hacía una recomendación general a los empleadores “*adoptar un enfoque estratégico para la mano de obra*”, indicando que la buena voluntad (del empleado) era una ventaja competitiva.

Paralelamente, el sociólogo y economista Wight Bakke, a partir de una serie de investigaciones, contribuyó de una manera sumamente importante al desarrollo en el ámbito de las relaciones entre empleado y empleadores, avanzando en la delimitación de dicho concepto.

Sin embargo, el economista más incisivo fue Taylor (1969), quien con su teoría de la Administración Científica, contribuye al desarrollo conceptual de los Recursos Humanos como disciplina, convirtiéndose en el mejor exponente de la Escuela Clásica o Dirección científica del Trabajo.

A modo de síntesis, y con el fin de ofrecer una visión más amplia acerca de la evolución que experimentan los recursos humanos, se pueden definir cuatro etapas claves.

La primera etapa fue denominada por algunos investigadores como la era de la industrialización. Comprende desde mediados del S XIX coincidiendo con el auge y desarrollo que la revolución industrial tuvo lugar en los EEUU, hasta finales de siglo. Una de las matrices principales de este periodo fue la intensificación del fenómeno de la industrialización. La respuesta organizacional a esta transformación fue la adopción de estructuras organizacional burocrática caracterizadas por su forma piramidal y centralizadas, haciendo énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones, así como el establecimiento de normas y reglamentos con el fin de disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. Ibarra (2003 p. 226) recoge el testimonio aportado por Wiliam Foote Whyte para definir los rasgos más destacado de esta etapa, cuando afirma que *“la gerencia también parece asumir que las máquinas y los trabajadores son similares, en la medida en la que ambos son normalmente agentes pasivos que deben ser estimulados para ponerse en acción. En el caso de las máquinas, la gerencia enciende la electricidad. En el caso de los trabajadores, el dinero ocupa el lugar de la electricidad”*

Sin embargo, las repercusiones y los cambios no solo se limitaban al ámbito organizacional, sino que además derivó hacia una problemática social. Temas como la salud, la vivienda o el horario de trabajos, producto de las transformaciones económicas y sociales adquirieron una especial relevancia como elemento de controversia y conflicto. En este sentido, cabe destacar la creación del Departamento de Bienestar.

En la segunda etapa comienza a principios del S- XX y finaliza en los años 70, aparece como nota característica las primeras oficinas orientadas hacia la gestión del personal. Las necesidades empresariales junto al desarrollo científico que empieza a concebir los RRHH como un aspecto diferencial del resto de recursos favorece la aparición de los mismos. Chase (1966 p. 216) resalta la trascendencia que tuvo el conjuntos de investigaciones y experimentos llevados a cabo, *“el experimento de Hawthone echó por tierras estas ilusiones y puso en claro que la única manera de hacer trabajar con ganas y ahínco a los obreros era a base de estos dos principios fundamentales y paralelos: primero, convencer al obrero de que su trabajo es importante, y de que él es importante también. Segundo, aceptar el hecho de que una fábrica es parte de la sociedad”*

Sin embargo, a pesar de que en un principio las mencionadas oficinas limitaron su ámbito de actuación a regular acciones disciplinarias y mayormente a gestionar los sistemas retributivos. Con el paso de tiempo cuando el rol de las mismas se fue ampliando abarcando funciones que van desde la contratación, la gestión de despidos o empleo de fórmulas salariales hasta incluso el análisis de la productividad. No obstante, el desarrollo experimentado se sigue encuadrando en una estructura organizacional piramidal donde sus miembros adscritos al ámbito de la dirección empresarial interactúan con un carácter autoritario.

Una tercera etapa en la historia de los RRHH comienza en torno a los años 70 y 80's. En este sentido la visión sistémica y multidisciplinaria junto al relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. Este avance permite que el viejo modelo burocrático, centralizado, funcional y piramidal fuera siendo reemplazado por un modelo innovador que permitía adaptarse con una mayor flexibilidad a los cambios del entorno. Chiavenato (2002) apunta que la antigua administración de RRHH dio lugar a un nuevo enfoque, donde el elemento definidor estaba regido por la gestión del Talento humano. Por su parte, Giraldo de López (2001 p. 86) afirma que *"En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización. El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización"*

La consolidación del concepto de los Recursos Humanos como ventaja competitiva, permite considerar los factores psicológicos y sociológicos de la organización como aspectos esenciales en el rendimiento laboral. Al mismo tiempo que se comienza a profundizar en la gestión del personal de forma se pone de relevancia nuevos objetos de investigación como es el caso del clima laboral.

Actualmente, los RR.HH. se encuentran en una fase que se inicia en el año 2000 y que perdura hasta nuestros días. Chiavenato (2009) explica cómo la irrupción de internet, junto a la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías, y su posterior adaptación al sistema productivo, incitan a una transformación acerca del modelo organizacional que se venía desarrollando. Comienza a surgir un auge de demanda por parte del personal donde se defiende una mayor cuota de participación, interacción y decisión de las empresas. En este sentido, los departamentos de RRHH más flexibles empiezan a detectar dichos reclamos

y a hacerlas efectivas. En la agenda de dichos departamentos la gestión del talento se va a convertir en una tarea de primer orden. Dicha flexibilidad va a permitir además que se amplíe el cúmulo de tareas asignadas, abarcando campos como la formación y capacitación, así como el resto de aspectos que influyen en el personal de las compañías. Paralelamente, al nuevo rol más dinámico de los departamentos de RRHH se comienza un proceso de integración y de inserción en los objetivos estratégicos y generales de las compañías. Soltura (2008 p 157) afirma en ese sentido que “la estrategia ha de interesarse en cómo vincular los recursos y capacidades de la organización para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos de amenazas que surgen en el entorno externo”

A continuación se va a detallar las principales perspectivas teóricas más influyentes y que han sido elementales para el desarrollo de la disciplina. Asimismo se han seleccionado estas teorías atendiendo a su aplicación posterior en el análisis del trabajo empírico.

### **“El Taylorismo”, de Frederick Winslow Taylor**

Es necesario considerar la influencia que desde el Taylorismo se imprime al desarrollo de los Recursos Humanos. Para ello, es preciso partir del contexto organizacional de principios del S-XX, para poder entender la trascendencia del mismo. La cultura organizacional de ese momento estaba impregnada de muchas costumbres y valores tradicionales, lo cual incidía en la construcción social de considerar a los empleados como un recurso más. En este sentido, los Departamentos de Relaciones Industriales jugaron un papel de intermediario y conciliador frente a los problemas que se derivan justamente de esta concepción (capital y trabajo). En consonancia con este modelo, los puestos de trabajo se diseñan de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. Este modelo iría desarrollándose hasta alcanzar su máximo grado con el excesivo maquinismo y automatización que el Fordismo imprimió, conjugándolo con la optimización de la fuerza de trabajo que el Taylorismo había promovido.

En este ambiente, Taylor (1969 p. 16-17) en la introducción de su obra Principios de la Administración Científica reconocía que *“el remedio para la ineficiencia, se origina en una cuestión administrativa y no en habilidades extraordinarias que tuvieran que tener los hombres. En tal sentido, intentará probar las ventajas de una ciencia de la administración, principios y leyes aplicables a todo tipo de actividades humanas”*

Para Taylor la fundamentación de su actividad científica no se cimienta sobre parámetros teóricos, sino más bien empíricos que previamente han sido



verificados por la experiencia. Para él sobre esta base de empirismo-positivista se ha de superponer y ensamblar el resto de las elaboraciones científicas.

En cuanto al segundo principio, relativo a la selección del personal, Taylor (1969 p. 139) afirma en su obra “que con entrenamiento, cualquier trabajador puede resultar excelente por lo menos en un puesto de trabajo”. De esta forma, rechaza la influencia que puede ejercer el factor motivacional, centrándose en la presión externa para la adopción de un ritmo más rápido al que como individuo pueda desarrollar. Así, plantea la necesidad de proporcionar a los obreros una tarea definida que tendrá que realizar en un periodo concreto de tiempo. Afirma Taylor que el desempeño de la misma le permitirá alcanzar un mayor grado de satisfacción. Por tanto, no confían en la autonomía de los trabajadores para realizar el trabajo. De ahí, que justifica la necesidad de elegir instructores que vigilen el trabajo realizado.

Por otra parte, su tercer principio está intrínsecamente relacionado con su concepción sobre la educación y formación. Para la comprensión de dicho enfoque es fundamental partir del propio concepto de ser humano que en palabras de Taylor (1969 p. 136) se definía como *“el hombre común perezoso, inhábil, codicioso y brutal que tiende a hacer las cosas por comodidad, a simular que trabaja y hacer las tareas con lentitud, capaz de mejorar bajo el cambio de las condiciones del ambiente”*

El cuarto y último principio, alude a la colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores. Esta visión subyace del concepto que tiene acerca de la organización del trabajo como un sistema racional entre el hombre y la máquina. Pero no se limita a los actores que interviene en la producción sino también a una tercera parte, que serían los consumidores, quienes para Taylor (1968) son *“en última instancia quienes sustentan los salarios de los obreros como las ganancias de los patrones”*

A modo de resumen, podemos afirmar que el Taylorismo respondió de forma empírica a los desafíos que la industrialización y mecanización demandaban a principios del SXX, logrando diseñar un modelo de organización con el que aumentar la explotación. De esta forma, presentaba a los obreros como una prolongación o anexo de la excesiva mecanización, insertándose en un sistema de producción burocrático, jerárquico, controlado, individualizado y dominante, como reflejo distorsionado de las leyes del mercado y la fuerte competitividad.

Este sistema no estuvo exento de conflictividad social pese a los intentos de división por parte de la dirección empresarial, a través de los incentivos y la promoción del individualismo. Sin embargo, estas repercusiones no nos pueden

hacer perder de vista los aspectos progresivos, ya que fue la primera vez que se trató de aplicar un análisis sistemático y objetivo del trabajo, incorporando el uso de la ciencia administrativa como parte de la administración científica.

### ***Teoría de las Relaciones humanas” de Elton Mayo.***

Mayo (1920) con su teoría clásica de la Administración, a través de su Teoría de las Relaciones humanas trató de ofrecer una visión más humana y democrática frente al modelo hegemónico. Sus estudios y experimentos comenzaron en 1923, en un ambiente creciente de malestar y conflictividad social.

La escuela de las Relaciones Humanas pudo evidenciar que la fuente de motivación de los trabajadores respondía a factores no económicos, como la participación y la sensación de pertenencia a un grupo.

Etzioni (1975) en su libro Organizaciones modernas, menciona que el logro de Mayo y de sus colaboradores reside justamente en el descubrimiento que la cantidad de trabajo desarrollada por un obrero no viene determinada por su capacidad física sino social. Al mismo tiempo, reconoce que la motivación y felicidad del obrero no viene determinado por cuestiones económicas. Además de detectar que los obreros no reaccionan a la administración y a sus normas y consideraciones como individuos, sino como miembros de grupo.

Estas aportaciones permitieron que la teoría de la organización se abriera a nuevas teorías provenientes de otros campos, como la sociología, la antropología y la psicología.

### ***“Teoría de la contingencia” de Lawrence y Lorsch.***

Por último, nos encontramos con el enfoque de Lawrence y Lorsch (1967), perteneciente a la Teoría de la contingencia, los cuales niegan la existencia de un único patrón administrativo aplicable a todas y cualesquiera de las situaciones resultantes. De ahí que la aplicación de una misma técnica puede dar diferentes resultados en cada empresa. Por tanto, a partir de dicha concepción no va a existir una uniformidad en la forma de administrar, sino que va a ser relativa en función de la influencia que perciba de los cambios en las condiciones ambientales.

Una vez hecho un recorrido epistemológico por los aportes científicos de la disciplina de los RRHH, apreciamos cómo dichas transformaciones se ven reflejadas en el rol y desafíos que tienen los departamentos de Recursos Humanos en la actualidad. En este sentido, se ha producido una apertura hacia las funciones que tradicionalmente concentra la dirección de la empresa, actuando como

dirección y gestor del personal empleado. Por otra parte, su tradicional relación con la dirección de la compañía también se ha visto modificada con la participación en la dirección estratégica de las compañías. Estos cambios residen en la importancia que han ido adquiriendo los RRHH desde el punto de vista de la estrategia y la ventaja competitiva para las corporaciones.

#### 4.2 LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Dessler y Valera (2011) hacen referencia a los RRHH como el conjunto de prácticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial, y en concreto, aluden a una serie de tareas como tratar de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleado de la organización.

Puchol (2007) en relación a la administración de RRHH se focaliza más en el manejo burocrático, al “papeleo”, en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella”

Por último nos encontramos con el concepto aportado por Chiavenato (1999) en su libro *Gestión del Talento*, donde matiza que los RRHH son un departamento dentro de la empresa en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella, y es el conjunto de actividades de especialistas. Esto incluye el reclutamiento, selección, contratación, formación, promoción, nóminas, contratos y despidos. En este sentido, puntualiza que para alcanzar prestigio y obtener una senda de crecimiento, es preciso contratar a los trabajadores más capacitados y cualificados para cada puesto. Del mismo modo, hace referencia a la necesidad de potenciar las capacidades y cualidades que los empleados desempeñan en la compañía.

En los últimos años se ha intentado buscar otras definiciones sobre el departamento de los recursos humanos, acorde con el nuevo rol que se le ha venido adjudicando, presentándose como un valor estratégico para las compañías. También con esta nueva resignificación del concepto se pretende lograr una diferenciación con la visión estanca, compartimentada y burocrática que tradicionalmente ha adoptado. Algunas de las nuevas definiciones actuales para referirse al Departamento de RRHH son Gestión del personal, departamento de personas, People & Happiness (Gente y Felicidad) o incluso Happiness department (Departamento de la felicidad).

### 4.3 FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

En la actualidad existe un amplio consenso acerca de las funciones que deben cumplir los nuevos departamentos de RRHH. Con el fin de poder acercarnos al abanico de funciones que nos ofrecen los RRHH en la actualidad las agrupamos según su ámbito de actuación.

Quizás una de las primeras funciones que tradicionalmente los RRHH han asumido no es otra que la función en el empleo, la cual también experimenta una evolución considerable hasta nuestros días. Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los RRHH más idóneos a partir de una adecuada planificación con el objetivo de desarrollar todos los procesos del negocio. En dicho campo nos encontramos con tareas como el reclutamiento, la selección, la contratación, inducción, extinción de contrato y despido,

Por otra parte, hallamos la función administrativa del personal, que fue igualmente una función, que junto a la del empleo, dio origen a los primeros departamentos de RRHH. En esta se desprende un conjunto de tareas que van desde la selección y formalización de los contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales, control de los derechos y deberes de los trabajadores, hasta el control de la asistencia o calificación de méritos. Esta función trata de promover y mantener unas saludables relaciones humanas y laborales entre empleado y empleador.

En tercer lugar, nos referimos a la función de desarrollo y dirección de RR.HH, consistente en desarrollar y potenciar a los recursos ya existentes, a partir de la adquisición de habilidades, fomento de la motivación o la asunción de satisfacción con el fin de alcanzar las metas de la organización. Para ello se requiere la implementación de una serie de actividades como establecer planes de carrera, evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño. Además, se considera fundamental crear planes de formación, realizarlos, estudiar el clima laboral o alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados ya existentes.

Otra función, aunque no menos importante, es la que se desarrolla en el conjunto de las relaciones laborales. Aquí se engloba los contactos con los representantes de los trabajadores, así como todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo, a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución. La especial atención en este sentido contribuye a disponer de un clima de trabajo idóneo para alcanzar los objetivos marcados.

Por consiguiente, una de las funciones, producto de la evolución anteriormente descrita tiene su espacio en el ámbito de los servicios sociales. Esta

función se encarga de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para mejorar el clima laboral. Algunas de estas iniciativas son la promoción de economatos, residencia, comedores, seguros complementarios de jubilación, accidente y enfermedad.

Por otra parte, tenemos que mencionar la función retributiva. Aunque en esta diferenciación no suele haber uniformidad ya que algunos autores la integran dentro de la administración personal, en este caso por la importancia que dispone se va a enfocar de forma distinta. Las actividades que se desprenden de la misma comprende el establecimiento de las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componente fijos y variables, pago en especies...) política de incentivos o niveles salariales en función de las distintas categorías.

Por último, es fundamental hacer referencia a la función de la seguridad e higiene en el trabajo, donde los departamentos han de mostrar una especial atención a través del reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores del ambiente, que puede provocar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Se trata de una de las principales funciones de los departamentos de RRHH.

#### 4.4 LA PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH.

La visión acerca de la planificación de los RRHH también ha experimentado una importante serie de transformaciones que van desde el declive de la planificación estratégica al surgimiento de la dirección estratégica. Sin embargo, con la intención de aproximarnos al concepto y ofrecer una sistematización de sus etapas más importantes, se considerará el Manual de Relaciones Laborales (Jiménez, 2007).

El autor considera que en el desarrollo de la planificación de los RRHH existen tres factores determinantes, que podríamos enumerar en:

- Previsión de la demanda laboral de la empresa.
- Análisis de la oferta de Trabajo actual en el mercado laboral
- Equilibrio entre la oferta y demanda de Trabajo.

A partir de estos ejes es preciso descomponer en etapas el proceso de planificación:

**1. Evaluación de las capacidades actuales:** Aquí se incluye la elaboración de un inventario de competencias del personal en activo para conocer claramente su nivel actual.

**2. Previsión:** Aquí se tienen en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa. También se debe tener en cuenta y estar preparado para el hecho de que las condiciones económicas externas puedan convertirse en un obstáculo para la realización de objetivos.

**3. Análisis de las deficiencias:** Aquí se compara la organización en la actualidad y donde debería estar en el futuro. Se debe identificar todos los empleados y sus habilidades actuales, para lograr el objetivo en el futuro. También es importante examinar las prácticas que se llevan a cabo. En esta etapa, se pueden exponer una serie de preguntas: ¿Qué nuevos puestos de trabajo serán necesarios? ¿Qué competencias serán necesarias? ¿Existen empleados cualificados?...

**4. Diseñar una estrategia de RRHH que apoye la estrategia de la compañía:** Se pueden aplicar 5 estrategias según los objetivos de la empresa: Reestructuración, formación y desarrollo, contratación del personal, subcontratación y colaboración.

**5. Supervisar y evaluar la eficacia del plan:** Para esta etapa serán necesarios unos elementos que afectan a la planificación, como: competencia, tecnología, aumento de la demanda de los clientes, economía y cambios en la plantilla.

#### 4.5 IMPORTANCIA Y DESAFÍOS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN 2023

Son muchos los cambios que se han venido produciendo en estos tiempos de pandemia en el ámbito laboral. Para ello, la flexibilidad con la que han actuado los departamentos de RRHH ha sido esencial para responder y anteponerse a las adversidades, lo que ha ayudado nuevamente a reafirmar la importancia de los recursos humanos. Sin embargo, la vertiginosa velocidad con la que transcurren los mismos plantea nuevos desafíos para los departamentos.

Los profesionales han comenzado a apoyarse en nuevas estrategias y tecnologías, así como idear novedosas y modernas metodologías, con el objetivo de impulsar el crecimiento de sus negocios y proyectos.

En la Guía de Gestión de los RRHH (Work Meter 2022) se hace referencia al “teletrabajo” como una realidad innegable ya sea en el formato permanente o híbrido. En este sentido, se matiza que los artífices de herramientas digitales y software de gestión han dedicado esfuerzos a optimizar las funcionalidades enfocadas al trabajo a distancia para facilitar la continuidad de la economía así como el desarrollo profesional, pero fundamentalmente para mejorar la experiencia del empleado y garantizar su bienestar.

Actualmente los departamentos de Recursos Humanos de las empresas se encuentran en unos momentos con nuevos desafíos que es necesario atender. Entre los principales se encuentran:

- **La Preferencia del Modelo de Trabajo Híbrido.** Con la pandemia los departamentos de RRHH tuvieron que abogar por el teletrabajo como una forma de preservar las medidas de seguridad, y por otra parte la actividad laboral. Sin embargo, lejos de una medida excepcional, muchos de los profesionales afectados prefieren un modelo híbrido 50 /50. Esto plantea el desafío a los departamentos de RRHH de ser capaces de monitorizar a los empleados de diferente forma. Entre las ventajas que aporta este sistema se encuentra la reducción de costes, la flexibilidad y la conciliación.

Por tanto, se plantea la disyuntiva por parte de los RRHH de acostumbrarse a trabajar a distancia con apoyo de las tecnologías adecuadas, o por el contrario, perder competitividad en el mercado.

- **People Analytics; Big Data en los Recursos Humanos.** En este campo los departamentos de RRHH tendrán que ser cada vez más capaces, no sólo de recopilar datos de desempeño, sino también de interpretarlos correctamente, siempre con el objetivo de optimizar la experiencia del equipo de trabajo y de cada empleado.

Como se plantea en el informe, la analítica de personas, o bien, el método en tendencia "People Analytics" será clave a partir de ahora y podrá ser posible gracias a software de gestión especializados. Se trata de un método concebido como herramienta de recopilación y aplicación de datos sobre; la eficiencia, la motivación, el talento y la productividad, para mejorar los resultados críticos del personal y del negocio, mejorando así, la toma de decisiones y el rendimiento de la empresa.

Entre las ventajas podríamos destacar las siguientes:

- Facilita la detección y corrección de la mala gestión del tiempo, a partir de datos reales.
- Potencia el desarrollo de la empresa al tener claro las áreas de mejora.
- Permite crear planes de motivación y retención de talento.
- Reduce costes de tiempo y dinero.
- Mejora el bienestar y el nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Aumenta la productividad y el rendimiento.

- **La Experiencia, el Compromiso y el Bienestar de los Empleados.** En los últimos años los empleados han ido adquiriendo cada vez más importancia en el

marco de la economía de las corporaciones. En este sentido, los RRHH han logrado identificarlos y han tratado de acercarse a su realidad, con el fin de lograr una mayor comprensión que permita ayudarlos y apoyarlos. Como resultado de dicha sensibilización se aprecia un aumento del compromiso con los valores de la empresa. Por tanto, en el futuro la cultura empresarial debe convertirse en algo real y “tangible”. En dicho informe se advierte de la importancia que tienen para el futuro que se continúe poniendo a las personas en el centro de la gestión. Además de saber detectar a tiempo los signos de estrés y agotamiento, también deberá adoptar soluciones tecnológicas que garanticen el bienestar de los empleados, la salud y la desconexión digital, así como que fomenten la conciliación y promuevan la autogestión del tiempo para aumentar la concentración y productividad de una forma más sana y beneficiosa.

- **Formación y Nuevas Competencias Profesionales.** Será fundamental contar con personal capacitado hacia la digitalización, con habilidades que respondan a los retos y desafíos.

- **Creciente Inversión en Tecnología de RRHH.** Es necesario poner el énfasis en las plataformas integradas y el software de comunicación para mantener la cohesión de la empresa.

- **Nuevas Políticas Enfocadas a la Gestión del Cambio.** Uno de los desafíos de RRHH consiste en desarrollar estrategias sólidas de gestión del cambio y adquirir, así como fomentar, las habilidades de diseño organizativo.

- **Un Ambiente Multi-Generacional: Diversidad e Inclusión.** Muchos de los estudios realizados confirman que las empresas que implementan políticas de inclusión, resaltando los puntos comunes entre generaciones y minimizando las diferencias que puedan existir, son las que obtienen mayores resultados económicos.

- **Nuevas Formas de Reclutamiento a través de la IA.** La Inteligencia Artificial se utilizará principalmente para procesos de contratación, liberando el tiempo de los responsables de RRHH, brindándoles la oportunidad de enfocarse en otras actividades estratégicas.

#### 4.6 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión estratégica de los RRHH es uno de los principales logros desde el punto de vista de la estrategia de las corporaciones, en combinación con la estrategia empresarial y la organización empresarial.



Diversos investigadores han tratado de aproximarse a dicho concepto a partir de diferentes perspectivas.

Cuesta A. (2005) la define como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Chiavenato (2000 p. 118) desde la perspectiva de la gestión del talento afirma que la función de la misma no es otra que la *“colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”*. En este sentido, en el trabajo realizado por Bautista y Suarez (2003 p. 139) sostienen que *“dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja con base en la generación de competencias que encaminan a la organización a garantizar su permanencia en el mercado”*.

Por otra parte, Escat (2002) desde un punto de vista operativo y funcional, nos ofrece una serie de pautas para la implantación *“primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística)”*.

Asimismo, nos encontramos con el concepto de Zayas (1996), en el que se destaca el carácter sistemático de la gestión de los recursos humanos, planeado una interdependencia entre los tres subsistemas de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que él mismo establece.

Estas definiciones permiten una aproximación al concepto gestión de los recursos humanos, permitiendo a partir de la misma alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables para que éstas alcancen también sus propios objetivos.

La importancia que ha adquirido en las últimas décadas la óptima gestión de RRHH y sus beneficios para las corporaciones, ha supuesto que la gestión estratégica de RRHH se haya convertido en una los principales objetos de estudio e investigación.

Para ello detallaremos las perspectivas que se consideran más influyentes:

**Perspectiva Universalista.** También denominada de cómo la perspectiva de las mejores prácticas y considera que existen prácticas de RRHH cuyo beneficio es un hecho constatado en los resultados empresariales según los autores Becker,

B y Gerhart (1996). Pfeffer (1998) por su parte identificó las siete mejores prácticas de RRHH:

- Seguridad en el empleo.
- Contratación selectiva de nuevo personal.
- Equipos que sean auto-dirigidos y una descentralización de la toma de decisiones como principios fundamentales.
- Formación amplia.
- Reducción de distinciones y obstáculos.
- Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa.

**Perspectiva Contingente:** Nadfler y Tushman (1980) definen la congruencia como el grado en el que las necesidades, demandas, metas y objetivos de un componente son consistentes con las necesidades y estructura de otro componente.

A diferencia de la anterior perspectiva, esta teoría parte de la idea de que no todas las prácticas en materia de gestión de personas son aplicables a todas las organizaciones y que no todas obtienen los mismos resultados.

Como indica Tichy (1982), para que una organización obtenga los mejores resultados es necesario que estén alineadas las dimensiones de estructura, estrategia y RRHH.

Esta perspectiva cuenta con dos enfoques diferenciados:

- *Enfoque configuracional.* Que plantea la existencia de una buena coherencia interna entre ellos.
- *Enfoque contextual:* Se centra en factores externos contextuales que pueden influir en el diseño e implantación de determinadas prácticas de RRHH y en los resultados.

En cuanto al contexto interno en los recursos humanos, existen una serie de características a cumplir por los recursos, y un papel importante de la dirección de los recursos humanos para la ventaja competitiva.

Las características que tienen que abordar según Sastre y Aguilar (2003) son:

- Relevantes
- Duraderos.
- No transferibles.
- No imitables.
- No sustituibles.

- No apropiables.

Y centrándose en el papel de la dirección de los recursos humanos:

- Reclutamiento y selección selectiva.
- Formación continua en el empleo.
- Retribuciones y seguridad en el empleo.
- Trabajar en equipo y generar rutinas organizativas complejas.
- Programas de formación que permitan desarrollar habilidades que no puedan ser sustituidas por innovaciones tecnológicas.
- Formación específica de la empresa, trabajo en equipo y transmisión del conocimiento desarrollado y las habilidades adquiridas.

Según la cadena de valor de Porter (1985), hay que destacar que el área de RRHH juega un papel de gestión de todas aquellas actividades que impliquen la participación de las personas que constituyen la organización, para ello, la dirección de RRHH tendrá que identificar aquellas competencias que añaden valor a la organización.

En relación con la implantación de los objetivos y estrategias en materia de gestión y dirección de personas, Albizu y Fernández (2011), identificaron cuatro aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de relacionar la estrategia de RRHH con la estrategia de negocio:

- a) Objetivos y Estrategias Organizacionales.** Éstos determinan el marco de actuación del área de RRHH y son la principal referencia para la formulación de los objetivos y estrategias de RRHH.
- b) Análisis del Entorno Específico de RRHH.** Este análisis permite conocer cuáles son las oportunidades y amenazas específicas en el área de RRHH.
- c) Análisis interno específico de RRHH.** Este análisis permite conocer las fortalezas y debilidades asociadas a los RRHH.
- d) Control de la estrategia de RRHH.** Un importante input en la formulación de objetivos y estrategias de RRHH lo constituye la evaluación del cumplimiento de los objetivos de RRHH fijados anteriormente.

Finalmente, es importante destacar las principales barreras u obstáculos que la dirección de los RRHH puede encontrarse:

- Enfoque orientado al desempeño actual.
- Visión segmentada del negocio, lo que dificulta una comprensión estratégica a medio y largo plazo.

- Las personas que ocupan puestos directivos o gerenciales no aprecian el valor de los RRHH ni su aportación a la definición de sus objetivos estratégicos.
- Pocos directivos funcionales y de línea tienen interiorizado su papel de gestores de RRHH y tienden a estar más orientados hacia el desarrollo de los aspectos técnicos.
- La Gerencia de RRHH tiene dos dificultades específicas que afectan al desarrollo, como la dificultad de cuantificar muchos resultados a través de las actuaciones de RRHH y los conocimientos, actitudes a desplegar en la organización.

#### 4.7 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN SITUACIONES DE CRISIS

Los sucesos críticos que se han producido, o se van a producir suponen una amenaza costosa a las organizaciones. En este sentido, no sólo hacemos referencia a posibles crisis económicas, sino también a posibles conflictos bélicos, como es el caso de Ucrania, o los cada vez más frecuentes desastres naturales.

Ferri (2016, p. 20) advierte *“que la mayoría de directivos no piensan estratégicamente acerca de la gestión de un suceso crítico, no teniendo en cuenta de que a medida que las organizaciones se convierten en más complejas tecnológicamente, se abren a más mercados, y operan en entornos más turbulentos, la necesidad de alinear la planificación de la gestión de crisis con la estrategia de negocio se convierte en fundamental para disminuir la vulnerabilidad potencial de los recursos críticos.”*

Wang, Hutchins y Garavan (2009) en un estudio realizado entre el 2000-2006 a veinte compañías que habían experimentado situaciones de crisis, tan solo un 40% de éstas estaban comprometidas en detectar señales de crisis y realizar planes, y por otra parte, más de un 65 % se centraba en aprender y recuperarse de la situación crítica. Dichos autores concluían que era necesario cambiar el papel del desarrollo de los RRHH desde una perspectiva basada en la actividad a una orientación más centrada en los resultados, con un enfoque estratégico

Ferri (2016, p. 20), por su parte, propone en relación con la gestión de las crisis *“el desarrollo de capacidades específicas de la empresa, además de aprender a ejecutar intervenciones que permitan a los agentes identificar, responder, y recuperarse de las situaciones críticas”*.

En relación a las crisis en el marco de las organizaciones, las antiguas teorías sobre las situaciones de crisis y cómo gestionarlas se desarrollaron en un

contexto fácil de predecir y de resolver, ya que las crisis eran consideradas sucesos aislados, concebidos y esperados de manera razonable y que tenían una duración y un impacto limitados. Sin embargo, las crisis actuales “*tienen como resultado impactos amplios y dispersos, respuestas y esfuerzos para la recuperación costosos y consecuencias inesperadas que desafían los planes existentes*” (Wang, Hutchins y Garavan, 2009, p. 22-53).

En este ámbito de la gestión de los RRHH en situaciones de crisis, destaca el modelo de gestión propuesto por Pearson y Mitroff (1992) considerado uno de los más completos y representativos de los distintos modelos existentes, según Ferri (2016). Dicho modelo contiene 6 apartados diferenciados:

- 1) **Detección de Señales.** Se trata de la implantación de indicadores que vaticinan que una crisis puede ocurrir.
- 2) **Planificación de la Crisis.** Ayuda a la organización a hacer frente a la situación crítica. Destaca actividades como la creación de una estrategia de comunicación de crisis o crear un equipo de crisis.
- 3) **Contención de la Crisis.** Intento por parte de las organizaciones de reducir las pérdidas. Existen acciones como comunicarse con los grupos de interés o asegurar aquellos recursos fiscales, operacionales y humanos que puedan ser vulnerables al daño.
- 4) **Recuperación de la Crisis.** Intenta reanudar total o parcialmente el funcionamiento. Los esfuerzos por la recuperación incluyen promulgar el plan de continuidad de la compañía y el apoyo a los asuntos de los RRHH (Programas de asistencia de empleados), para así ayudar a los grupos de interés a recuperarse de los sucesos críticos.
- 5) **Aprendizaje Basado en la No-Culpabilidad.** Aquí se encuadran las actividades de apoyo al aprendizaje resultante del suceso crítico, pero sin culpar a nadie. Se incluye la reflexión crítica de la experiencia de crisis y la consideración de los impactos directos e indirectos del suceso crítico
- 6) **Rediseño.** Aquí se produce la reestructuración de los factores de las organizaciones técnicas, estructurales y culturales que haya podido influenciar el suceso de crisis.

## 5.- TRABAJO EMPÍRICO

### 5.1 INTRODUCCIÓN A LA EXPEDICIÓN DE ELCANO Y MAGALLANES (1519-1522)

Coincidiendo con el cumplimiento del V Aniversario de la primera vuelta al Mundo, y la importancia que dicho acontecimiento tuvo para la historia de la

humanidad se va a tratar de analizar el viaje emprendido por Magallanes y Elcano en 1519, desde la perspectiva de la gestión de los Recursos Humanos.

En este sentido, una parte importante de la Historiografía ha tratado de explicar el éxito de la primera circunnavegación al globo terrestre desde diferentes perspectivas. Algunas de las vertientes historiográficas más concurrentes son las que resaltan las motivaciones económicas de hallar una ruta a través del atlántico, conectando con el océano pacífico, para así lograr llegar a las islas de las especias (Molucas); otras en cambio colocan y destacan la genialidad y el espíritu aventurero de nuestros protagonistas, sobre la base de los avances técnicos y cartográficos; por último, hay quienes destacan las aspiraciones económicas como móvil que permitió a nuestros protagonistas lograr completar dicha gesta. Sin embargo, a pesar del interesante y controvertido debate historiográfico, el objeto de esta investigación no es realizar una revisión acerca del mismo, sino todo lo contrario, abrir una nueva perspectiva desde la gestión de los RRHH y sus implicaciones para el éxito de dicha expedición. Por tanto, la primera pregunta que se plantea es saber si es posible explicar el éxito de la expedición de Magallanes y Elcano sólo a partir de las motivaciones personales o económico (como en numerosas ocasiones se ha puesto de manifiesto), o por el contrario, gran parte del éxito reside en la implementación de una gestión consciente de los RRHH. En el supuesto de que esta última hipótesis planteada fuera cierta, cabría plantear cuáles fueron los fundamentos de dicha gestión, así como el grado de importancia que tuvo la misma en el éxito de la expedición.

Para tratar de aclarar estas cuestiones se ha llevado a cabo un recorrido histórico por las etapas más reseñables de la expedición, deteniéndose en aquellos puntos clave que desde la perspectiva de los Recursos Humanos tienen especial importancia.

## 5.2 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EXPEDICIÓN DE MAGALLANES

### 5.2.1 Aprobación y Financiación de la Expedición y sus Objetivos Público-Privados.

El 22 de marzo de 1518, se produjeron las capitulaciones en Valladolid entre el Rey Carlos I y Fernando Magallanes y el bachiller Rui Falero, que supusieron la aprobación y financiación para el proyecto elaborado de Magallanes. En dichas capitulaciones (1519 p. 2), se aprecia las condiciones del acuerdo favorable para Fernando, cuando las mismas recogen “ *Y acatando la voluntad con que vos habéis movido a entender en el dicho descubrimiento por nos servir y el servicio que de ello Nos recibimos, y nuestra corona real es acrecentada, y por el trabajo y*

*peligro que en ello habéis de pasar, en remuneración de ello, es nuestra merced y voluntad, y queremos, que en todas las tierras e islas que vosotros descubras, vos haremos merced, y por la presente vos la hacemos, que de todo el provecho e interés que de todas las tales tierras e islas que así descubriereis, así de renta como de derechos, como en otra cualquier cosa que a Nos se siguiere en cualquier manera sacadas y para todas cosas que de ello se hicieren, hayáis y llevéis la veintena parte, con título de nuestros adelantados y gobernadores de las dichas tierras e islas, vosotros y vuestros hijos y herederos*". Resultan interesantes los parámetros y criterios en los que la Corona se fundamenta a la hora de realizar su oferta económica, en el supuesto que Magallanes tuviese éxito. De este modo, aspectos como la voluntad en sentido de perseverancia, los beneficios que para la corona supone el resultado de dicho hallazgo, el trabajo que conlleva la expedición y los riesgos del mismo, son evaluados y tenidos en consideración.

Por otra parte, en dichas capitulaciones, además se recogen y se detallan con total exactitud los recursos necesarios para el éxito de la operación, cuando en las capitulaciones ( 1518 p. 3) *"digo que yo vos mandaré armar cinco navíos, los dos de ciento y treinta toneladas cada uno, otros dos de a noventa, y otro de sesenta toneles, abastecidos de gente, mantenimientos y artillería, conviene a saber que vayan los dichos navíos abastecidos por dos años, y que vayan en ellos doscientas y treinta y cuatro personas para el gobierno de ellos, entre maestros, marineros, grumetes y toda la otra gente necesaria, conforme al memorial que está hecho para ello, y así lo mandaremos poner luego en obra a los nuestros oficiales que residen en la ciudad de Sevilla, en la Casa de la Contratación de las Indias*". Por tanto, Magallanes en el memorial realizado, y posteriormente entregado a la Corona, no solo presenta el proyecto cartográfico, sino que además lo acompaña con la presentación de una relación completa de recursos para un cómputo de tiempo predeterminado, lo cual induce claramente a pensar que existe una planificación de la estrategia. Por consiguiente, en dicha planificación no solo se atendía al número de personas, sino que además se hace la distinción entre diferentes puestos y cualificaciones.

Por otra parte, en la *cartas a los dichos Magallanes y Falero (1918)* emitida por el rey don Carlos, como prueba de fidelidad y de hacer valer los intereses de la corona en el transcurso de la expedición son nombrados capitanes, lo cual da muestra de una estructura piramidal y centralizada. En la mencionada carta (1518) además se justifica la concesión de las capitanías desde punto de vista de gestión de posibles pleitos y diferencias que puedan surgir durante la travesía, cuando se dice *" que si en el tiempo que anduviereis en la dicha armada se movieren algunos pleitos y diferencias, así en la mar como en la tierra, los podáis librar y*

*determinar, y hacer sobre ello cumplimiento de justicia bien y sumariamente en tela de juicio, y para librar y determinar los dichos pleitos, y para todo lo demás en esta nuestra carta contenido y al dicho oficio de capitanía anexo y concerniente, vos damos poder y facultad”.*

Sin embargo, Carlos I, en Aranda del Duero durante mes de abril 1518 escribió una nueva carta dirigida a Magallanes, donde limitaba el poder decisión de los capitanes en cuanto a las transacciones comerciales en nombre de la Corona, donde debía contar con la autorización de un miembro elegido por la Corona que los acompañaría durante la travesía, además resalta que debería hacerse ante el escribano que también era electo por la corona. Por consiguiente, y a modo de advertencia se recoge “*y que todo lo que hubiereis de hacer que toque a nuestro servicio, lo hagáis tomando el parecer de las dichas personas, y con su acuerdo, y siendo todos juntos y conformes para ello, y sobre todo vos encomiando la conformidad de entre vosotros*”

Por otra parte, debido a los problemas financieros de la Corona, Magallanes se vio obligado a recurrir a la financiación privada con el fin de costear el proyecto. Bernabéu (2018 p. 62 y 65) señala que Cristóbal de Haro (mercader y financista), con el apoyo de otros banqueros burgaleses y el de los Fugger y los Wesler, aportó como inversión – de alto riesgo- 2.000 ducados con el fin de que fueran adquiridas las mercaderías necesarias. Colomar (2018, p. 157) aclara que Cristóbal Haro cubrió 1/5 parte de las necesidades del viaje, siendo sufragada la parte restante por la Corona. De esta forma nos encontramos ante un proyecto con una naturaleza pública-privada, que combinaba objetivos públicos y privados.

### 5.2.2 Reclutamiento y Selección de las Embarcaciones.

Antes de proceder al procedimiento de reclutamiento, es necesario describir el ambiente que rodeaba el imaginario de aquella sociedad, con el fin de comprender las dificultades que tuvieron que abordar.

El catedrático Perez-Mallaina en la conferencia: “*Magallanes y los 500 años de la primera vuelta al Mundo*” (Universidad de Andrés Bello, 2020), muestra las dificultades que tuvieron que afrontar nuestros protagonistas en la difícil tarea de reclutamiento. Por un lado, señala (Perez-Mallaina, 2019) que en la sociedad del momento persistía un imaginario marcado por el miedo hacia lo desconocido, hacia la presencia de monstruos marinos, las fuertes tempestades del mar o las islas magnéticas que atraían a los barcos. Por otro lado, Perez-Mallaina (2019) en su exposición señala que los lugareños estaban más interesados en enrolarse



en otros tipos de expediciones más atractivas y menos peligrosas, mencionando por ejemplo la Castilla del oro, que estaba situada en Panamá.

Esta combinación de factores dificultaron las tareas de selección y reclutamiento, como se puede observar en la carta emitida por los oficiales de la casa de contratación al Rey (1518 p.1), “Y en cuanto a los Su Alteza mandá que en la dicha armada no vayan ningunos hombres de mar portugueses.... (Magallanes) los recibió como hizo a otros muchos extranjeros destos reinos, coniene saber: venecianos y griegos e bretones e franceses e alemanes e ginoveses, porque al tiempo que los tomo no se hallaba gente para la dicha armada de naturales de estos reinos, habiendo hecho pregonar en Malaga y en Cadiz y en todo el Condado y en esta ciudad (de Sevilla), el sueldo que Su Alteza les manda a dar...” En referencia a la misma, no solo se vislumbra escasez de efectivos, sino que además se aprecia cierta desconfianza de la Corona hacia Magallanes cuando se limita la presencia de portugueses.

Pérez- Mallaina (2020) afirma que desde la casa de la Contratación se llegaron a ofrecer 4 pagas de adelantamiento para enganchar y así enrolarse en la expedición. Sin embargo, a pesar de todos estos intentos no se consiguió los frutos esperados. Finalmente, la expedición contó con un total de 237 hombres, de los cuales 1/3 eran extranjeros.

### 5.2.3 Gestión de los RRHH durante la Primera Vuelta al Mundo.

En este capítulo se analizan los momentos de crisis, abandonos, rebeliones, motivaciones, resiliencias y gestión del talento. Para ello, se han consultado las crónicas realizadas por Antonio Pigafetta (cronista del viaje), el cual sufrió las mismas dificultades al igual que el resto de la expedición.

- **Las Primeras Precauciones y Amenazas en la Expedición.** Afirma Pigafetta (2011, p. 10) refiriéndose a Magallanes “que había resuelto también abrirse un camino que ningún navegante había conocido hasta entonces; pero se guardó bien de dar a conocer este atrevido proyecto temiendo que se procurase disuadir en vista de los peligros que había de correr, y que le desanimasen las tripulaciones.” Por tanto, se denota cierta precaución desde un primer momento, posiblemente a una serie de peligros y riesgos que desde un primer momento estaba latente. Señala el cronista que desde un primer momento los peligros eran inherentes, y que estos se veían acrecentado por el hecho que los cuatro comandantes del resto de naves eran españoles y Magallanes era portugués. No se puede olvidar que desde la promulgación de las capitulaciones se advierte esta desconfianza, del mismo modo que cuando se establecieron los criterios de reclutamiento.

Sin embargo, donde más se denotan dichas medidas preventivas fueron los reglamentos que se dictaron, tanto para señales como para cuestiones de disciplina. En relación a la primera, la nave de Magallanes debía ir la primera, para que de noche no se perdiese de vista, enviando mensajes al resto de naves a partir de un sistema de luces. En cuanto a la disciplina, describe Pigafetta (2012 p. 13) *“Todas las noches se hacían tres guardias: la primera al caer la tarde, la segunda a las doce y la tercera hacia el fin de la noche. En consecuencia, toda la tripulación se hallaba dividida en tres guardias: el primer cuarto se hallaba a las órdenes del capitán; el piloto presidía el segundo, y el tercero pertenecía al maestro. El comandante general exigía la más severa disciplina de la tripulación, a fin de asegurar de ese modo el feliz éxito del viaje.”*. En este relato se denota además una jerarquización en cadena de mando en las tareas de dirección.

- **Complot: La primera crisis en la dirección de la escuadra y la gestión por parte de Magallanes.** Como se ha mencionado, desde un primer momento, Magallanes denotó cierta desconfianza en la fase planificación. Así consecuentemente con dichas sospechas adoptó una serie de medidas preventivas. Sin embargo, cuando desembarcaron en la Patagonia, se produjo el primer intento por desbancar. Pigafetta (2012, p. 27) hace mención a dicho episodio, cuando nos relata que *“Habíamos apenas fondeado en este puerto cuando los capitanes de las otras cuatro naves formaron un complot para matar al comandante en jefe. Estos traidores eran Juan de Cartagena, veedor de la escuadra; Luis de Mendoza, tesorero; Antonio Coca, contador, y Gaspar de Quesada. El complot fue descubierto: se descuartizó al primero y el segundo fue apuñalado. Se perdonó a Gaspar de Quesada, quien algunos días después meditó una nueva traición. Entonces el comandante, que no osaba quitarle la vida porque había sido creado capitán por el Emperador en persona, lo arrojó de la escuadra y lo abandonó en la tierra de los patagones con cierto sacerdote su cómplice [cuando la San Antonio, pilotada por Esteban Gómez, desertó de la expedición, volvió a pasar por San Julián, recogiendo para traerlos a España].”* A partir de dicho extracto, se podría plantear la pregunta si la crisis generada en la dirección de la expedición responde a la fase previa de la planificación, donde se acumulan una serie de elementos de desconfianza hacia Magallanes, y donde justo la persona de confianza del monarca, es justo uno los instigadores protagonista. Sin embargo, más allá de elucubraciones historiográficas, lo importante a reseñar es que desde un primer momento se originó una división y disputa en la dirección de proyecto, lo cual supuso un factor de riesgo para el éxito de la expedición. A pesar de estos

problemas, el mérito de Magallanes reside en lograr identificar estos factores de riesgo, y por supuesto, adoptar una serie de estrategias preventivas y de control.

En cuanto a la gestión de la crisis, Magallanes respondió a este intento de desautorización y cuestionamiento reafirmando su autoridad como dirección del proyecto. De ahí la rotundidad con la que actuó, originando incluso la deserción de una parte de la expedición.

- **La Interacción con los Pueblos Nativos y la Gestión de Situaciones Conflictivas.** Después de haber cruzado el estrecho y haberse adentrado en el Océano Pacífico, la expedición vivió por unos de los momentos críticos. Dicha travesía hasta tocar tierra, se prolongó más de tres meses, en una situación donde no quedaban víveres, agua, y en la que una parte de la misma estaba azotada por enfermedades. En ese contexto, tuvieron que hacer escalas en las islas que se encontraban con el fin de proveerse. No obstante dichas islas estaban pobladas por comunidades autóctonas, que según nos relata Pigafetta (2012), parecía no haber tenido contacto con el exterior, lo cual generaba un alto grado de incertidumbre. Esto hacía que las habilidades de interacción y comunicación con el exterior, es decir, en su relación con dichas comunidades, jugarán un papel primordial. Primero, para evitar situaciones conflictivas con los autóctonos, y por otra parte, para conseguir las provisiones necesarias y las mercancías deseadas. Pigafetta (2012, p. 41) hace alusión a las habilidades de Magallanes, cuando relata que *“el comandante en jefe quiso al día siguiente desembarcar para hacer aguada con más seguridad y gozar de algún reposo después de un tan largo y penoso viaje (...) después de la comida, vimos venir hacia nosotros una embarcación con nueve hombres, con cuyo motivo el comandante ordenó que ninguno hiciese el menor movimiento o dijese la menor palabra sin su permiso (...) El comandante, viéndolos tan tranquilos, les hizo dar de comer, ofreciéndoles al mismo tiempo algunos bonetes rojos, pequeños espejos, peines, cascabeles, algunas telas, objetos de marfil (...) Los isleños se familiarizaron bastante con nosotros (...) Nuestro jefe, le condujeron en sus canoas a los depósitos en que tenían sus mercaderías, como clavo de olor, pimienta, nuez moscada, oro, etc...”*

Como se puede apreciar en la redacción del cronista, Magallanes se preocupó también por desarrollar estrategias de interacción con el entorno exterior, lo cual es sin duda representa unos de los éxitos que contribuyeron de manera directa al éxito de la empresa. Para este fin Magallanes, integró en su expedición a uno de los autóctonos para que le sirviera de intérprete.

Por consiguiente, la sutil estrategia de Magallanes tenía en cuenta hasta los más mínimos detalles. A este respecto anota Pigafetta (2012, p. 62) “Otro quiso cambiar un grueso lingote de oro macizo por seis hilos con cuentas de vidrio, cambio que el comandante prohibió expresamente aceptar, temiendo que esto no diera a entender a los isleños que apreciamos más el oro que el vidrio y nuestras demás mercaderías”. Más adelante, se aprecia con más claridad, cuando Pigafetta (2012, p 66) describe que “El comandante prohibió que se mostrase demasiada estimación por el oro, sin cuya orden cada marinero habría vendido todo lo que poseía para procurarse este metal, lo que habría arruinado para siempre nuestro comercio.”

La gestión de estas interacciones con los autóctonos era realmente complicada, de hecho en la isla de Matan uno de sus jefes amenazó con no reconocer la autoridad del rey de España y amenazar una de sus chalupas. Este agravio desató una reacción sorprendente de Magallanes, que según Pigafetta (2012 p. 70) describe de la siguiente manera “Con este mensaje, el comandante se resolvió a ir allí en persona con tres chalupas, y aunque le rogamos que no fuese, nos respondió que, como buen pastor, no debía abandonar su rebaño”. Este episodio acabó de la peor manera, ya que le costó la vida al propio Magallanes.

Para entender este episodio es preciso volver a las capitulaciones de Valladolid, donde Magallanes, además de completar la vuelta al globo terrestre y conseguir las ansiadas especias como botín, debía además anexionar las islas que encontraba a su paso. Este conjunto de islas, que en la actualidad corresponde con Filipinas, estaban en plena disputa interna, y Magallanes interfirió en dicho conflicto en su propio beneficio (la corona le otorgó la elección de dos islas) y de la Corona. El afán de colonización de aquellas tierras no sólo motivó la muerte del propio Magallanes, sino que, puso en riesgo la propia expedición, representando una clara amenaza a los objetivos estratégicos que tenía asignado la empresa. Este error en la gestión de la toma de decisiones, que supuso el enfrentamiento con los autóctonos, se expresó igualmente en la planificación y organización de la confrontación bélica con los mismos, pudiendo acabar aún peor.

- **Fin de la Expedición.** El lunes 8 de septiembre la expedición regresó nuevamente al puerto de Sevilla, siendo tan solo 18 hombres, los que regresaron a Tierra firme, de un total de 237. No obstante, a pesar del elevado coste humano, se consiguió alcanzar con éxito la misión, pasando a la historia como unos de los viajes cuya fascinación llega a nuestros días.

## 6.- METODOLOGIA. ESTUDIO DE CASOS

### 6.1 ORIGEN Y DESARROLLO CONCEPTUAL

El estudio de caso como estrategia de investigación se emplea para numerosas situaciones, ciencia política, investigación en la administración pública, psicología comunitaria o, como en nuestro caso, para la investigación de un hecho histórico.

En el campo de la investigación, el empleo de los estudios de casos surge en la universidad de Harvard a principios del SXX, para sintetizar y analizar casos, y situaciones reales. Sin embargo, con el transcurso de los años se fue extendiendo a la comunidad científica, siendo utilizada en diversas escuelas y facultades, así como en centros de investigación y universidades de prestigio. Todo ello, a pesar de las reticencias y suspicacias que surgieron en torno a la eficacia de la misma.

Yin (1994), refiriéndose a la metodología del estudio de casos, defiende la idoneidad de dicha metodología en el marco de una investigación empírica, donde los límites entre el fenómeno y su contexto no se presentan con una claridad evidente. Cuando hace referencia al estudio de casos como una metodología de investigación, incide en la pretensión de la misma por responder a una serie de interrogantes: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué? acerca de un fenómeno cuya naturaleza podemos definir de descriptiva y explicativa.

Sin embargo, y a pesar de la consolidación de dicha metodología en el ámbito académico, no por ello ha dejado de ser objeto de crítica. Yin (1994) señala que unos de los focos álgidos donde las críticas se han concentrado residen en la compleja extrapolación de los datos estadísticos, ya que los casos no constituyen una muestra certera de la población. Al respecto Yin (1994) señala que el objetivo es el de generar, ampliar y extender teorías, más que una extensión estadística. En este mismo sentido, Stake (1995, p. 37) sostiene que: *“el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación”*.

El interés especial por el estudio de casos viene motivado por la insatisfacción creada por la metodología de investigación cuantitativa (Weber, 2004).

Existen dos razones por la cual se aboga por el estudio de casos en el campo de los proyectos de investigación. En primer lugar, por la aparatosa y pesadez que supone el uso de parámetros estadísticos multivariantes, tanto en la interpretación de los datos, así como en el tamaño de las muestra a seleccionar

(Cepeda, 2006). En segundo lugar, nos encontramos con un mundo empresarial en constante cambio, donde la aplicación de una metodología basada en estudio de casos se consolida como una opción válida para el desarrollo de estudios que tienen un carácter cuantitativo (VanWynsberghe y Khan, 2007).

El estudio de casos es más efectivo e idóneo cuando seleccionamos un tema específico, donde la elaboración teórica acerca del mismo aun es muy limitada. Además, es una herramienta igualmente válida para aquellas situaciones en la aportación empírica de los personajes constituye una fuente reveladora de información (Bonoma, 1985; Cepeda, 2006). Los casos de estudio tienen como objetivo ampliar y desarrollar teorías a partir de casos específicos que se analizan con una determinada metodología. Bonache (1999) añade que el interés de dicha metodología es hallar en casos específicos las causas y condicionantes generales que son determinantes para el desarrollo del mismo.

En nuestra reconstrucción histórica de la expedición de Magallanes se cumplen dichos criterios, de ahí, que dicha metodología facilite el acercamiento y conocimiento a los hechos que acontecieron en la gestión de los recursos humanos.

## 6.2 METODOLOGÍA

Antes de proceder al estudio de casos es fundamental socializarse con el objeto de investigación y su situación, es decir el elemento sobre el vamos a centrar nuestro análisis, la tipología de estudio que necesitamos emplear y la verificación de los datos que podríamos recoger.

Yin (1984) plantea que las unidades de análisis nos ayudan a ofrecer una definición acerca del caso. En el supuesto de acontecimientos o fenómenos de gran complejidad es preciso definir más de una unidad de análisis que nos ayuden a aproximarnos más a nuestro objeto de investigación.

La unidad de análisis permite delimitar el objeto de estudio en cuestión. Así una vez realizada, se procederá a la selección del caso, basándose en un muestreo teórico, donde a partir de los datos recabados se realizara extrapolación general de dichos resultados. (Stake, 1995).

La metodología que se emplea para el estudio de casos consiste en la acumulación de información y datos de diferente fuentes. Además de las fuentes documentales tradicionales también se debe tener en cuenta otras fuentes como por ejemplo el asesoramiento de expertos, el comportamiento que tienen

los directivos o las discusiones grupales. Todas ellas son una fuente valiosa de obtención de información.

Es fundamental que se combinen las fuentes con un criterio complementario para ayudar a contrastar la información obtenida por los diferentes canales (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984).

Así pues, una vez obtenida la información por las diferentes fuentes, el siguiente paso se basa en evaluación con el objeto de proceder a la selección de la información más relevante, resumiéndola y ordenándola a partir de nuestro objeto de investigación (Merriam, 1998).

En este sentido, ha habido críticas que contra dicha metodología se han ido vertiendo, que consiste en la desviación subjetiva del investigado en el momento de seleccionar la información, la realización de las preguntas que constituyen el cuestionario o la reiterada intervención de nuestro investigador en la realización de las entrevistas. Este conjunto de posibles desviaciones en la investigación se ponen de manifiesto cuando algún otro investigador comparte el mismo objeto de investigación y los resultados son totalmente opuestos. Así pues, es fundamental que el investigador adopte una posición de neutralidad, limitándose así procesar la información y analizarla de manera objetiva.

En este sentido Numagami (1998) exige que la metodología sea igual de ortodoxa que las investigaciones estadísticas, con el fin de otorgar una mayor validez a nuestra investigación (Sutton, 1997).

## **7.- ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A lo largo de la investigación, a partir de las crónicas y testimonios de la época, se han podido apreciar unas series de directrices y matices en torno a la gestión de los RRHH.

En primer lugar, y como se ha puesto de relieve, el éxito de la expedición no se explica desde la perspectiva Taylorista, tratando de reducir el éxito logrado a las motivaciones económicas que tenían nuestros protagonistas. Sino que, se ha de tener en cuenta otras causas, como es la gestión e implementación de una política consciente de los RRHH, donde la gestión en situaciones de crisis fue vital para el éxito de la misma. Con dicha anotación no se pretende restar importancia a los móviles económicos, ya que los mismos representaron un aliado esencial para la conformación de la embarcación, y para la preservación de la moral en los momentos críticos.

Magallanes era un hidalgo pobre que aspiraba a ascender socialmente para convertirse en un noble rico con tierras, de hecho en las capitulaciones de Valladolid el Rey le ofrece dos islas acorde con dicha aspiraciones. Por otra parte, Elcano era un marinero vasco que azotado por las deudas se vio obligado a vender su barco, con lo cual aspiraba hacer fortuna para poder recuperarlo. Por tanto, las motivaciones económicas y sociales del conjunto de la tripulación son un factor determinante para completar el enrolamiento. No se debe obviar (como se ha mencionado anteriormente), que a la tripulación se le ofreció un adelanto de pago cuatro meses y la posibilidad de traer especias como compensación extraordinaria.

La adopción de una estructura centralizada y jerarquizada en la figura de Magallanes, en un entorno turbulento y de mucha inestabilidad, fue esencial para agilizar la toma de decisiones y responder de manera rápida y eficiente a los continuos imprevistos que se presentaban, como por ejemplo los sucesivos complots para organizar una rebelión en la expedición que se organizaron. Sin embargo, para el funcionamiento de dicha estructura piramidal fue igualmente esencial la disciplina y la delimitación funcional de la cadena de mando, que se regía por la experiencia, el conocimiento, cualificación y la edad. En consonancia con estos aspectos se organizaba igualmente el sistema retributivo.

En relación a la pirámide organizacional en una “empresa de este tipo”, se encuentran los Pajes, que era niños de entre 8 y 9 años que se encargaban de tareas más sencillas como la limpieza o darle la vuelta a los relojes de arena. En el siguiente peldaño están los grumetes que era los aprendices de marineros y desempeñaban las tareas que más esfuerzo físico requería, consecuentemente con dicho trabajo era remunerado con 2/3 del salario de un marinero. Por tanto, se puede observar una estructura centralizada con una cadena de mando basada en el conocimiento y la experiencia, la cual hace presagiar que disponía de una importante autoridad sobre los eslabones inferiores. Por consiguiente, en estos aspectos de la cultura organizacional que envuelven la estructura organizacional fue esencial la disciplina que se infundió. Este aspecto se puede observar en Magallanes en su dictamen contra los organizadores del complot, y en donde el incumplimiento de la misma se penalizaba de manera drástica y sin tuteos.

Sobre la base de la estructura organizativa, se erigió un sofisticado y sobresaliente conjuntos de habilidades para la gestión de la tripulación en un entorno que podemos denominar de constantes turbulencias. Uno de los focos de inestabilidad y de crisis permanente se originó en el seno de la dirección, que



envolvió a la figura del comandante Magallanes. Desde la fase de planificación, se puede observar como los elementos de desconfianza hacia la figura de Magallanes era una constante. En el Rey se denota esa desconfianza, desde el momento en que nombra a personas de su confianza para que acompañen a Magallanes, supeditando la toma de decisiones al consenso con los mismos en aquellos asuntos relativos a la Corona. Más tarde, esta desautorización y desconfianza, dejarían de ser una sospecha para convertirse en un claro cuestionamiento de la figura del comandante (a partir de sucesivos complots que acontecieron). Del mismo modo, se aprecia cuando los oficiales de la casa de contratación adoptaron un criterio discriminatorio con los extranjeros en el proceso de reclutamiento.

Sin embargo, Magallanes consciente del cúmulo de indicios y presintiendo este peligro, adoptó una serie de estrategias, que en una primera fase tuvieron un carácter preventivo y de control. Se puede apreciar, tanto la disposición de los barcos diseñada por Magallanes, siendo su nave la primera de las cinco, así como el sistema de guardias, que él junto con otros dos altos mandos de confianza, desempeñaban. Finalmente, y como dichos indicios presagiaban, se sucedieron una serie de complots, donde Magallanes no solo supo identificar y detectar a tiempo, sino que consiguió sofocarlos de forma ejemplarizante. Magallanes consiguió, de esta forma unificar la dirección, dirimir las diferencias, y sobre todo disuadir al resto de los instigadores. De hecho logró los resultados esperados y provocó la desertión del resto, como fue el caso del piloto Estaban Gómez responsable del navío San Antonio, que aprovechando un viaje de reconocimiento en el estrecho decidió desertar, y poner rumbo a la Península.

Igualmente importante fue la gestión de la tripulación en la que hasta 10 nacionalidades diferentes estaban representadas en dicha expedición (60% eran españoles y los 40% restantes extranjeros). En el componente nacional también se apreciaban diferencias importantes, siendo el componente mayoritario Onubense (34), sevillanos (23) y Vizcaínos (21). Por tanto, se podría afirmar que nuestra expedición objeto de investigación guarda muchas similitudes con la empresa moderna, en cuanto a la variedad de nacionalidades que lo integran. Pero dónde reside el valor de la estrategia por parte de la dirección de la empresa, es en la habilidad y capacidad para conseguir, a pesar de la diversidad, integrar y cohesionar una estructura organizacional en una dinámica de grupo, obteniendo una optimización de los RRHH. Probablemente no resultaría una tarea sencilla, no solo por las reticencias de época, donde existe una gran disputa comercial capitaneada por los estados, sino además por los prejuicios latentes en la fase de reclutamiento. No obstante, el hecho de que los mandos superiores,

incluido Magallanes, reflejen dicha diversidad, probablemente ayudó a la integración y acoplamiento de los RRHH, dejando a un lado los prejuicios de la época y ganando una mayor neutralidad.

Por otra parte, la actividad dirección de los RRHH en la gestión situaciones de crisis no se limitó simplemente a dirimir sus problemas internos, sino que tuvieron que hacer frente a innumerables situaciones. Es necesario puntualizar, que Magallanes había previsto un máximo de 2 años en lograr la circunnavegación, por lo cual sus provisiones se limitaban a ese periodo. Por tanto, la virtud de la dirección de la empresa fue salir victoriosa de las situaciones extremas, manteniendo la empresa, a pesar del elevado coste humano. En la carta del Elcano (1522 p.1) a su Majestad, da prueba de ello cuando dice *“Suplico a vuestra Majestad por los muchos trabajos, sudores, hambres, sed, frio y calor que esta gente ha padecido al servicio de su Majestad le haga merced 4/20”*. Por tanto, para mantener esta empresa (y que no sucumbiera al caos) fue necesaria una cultura donde los principios como la solidaridad, la hermandad y el trabajo en grupo estaban muy arraigados. Basta recordar la reacción de Magallanes cuando secuestraron a un grupo de sus hombres, descrita por Pigafetta (2012 p. 71) *“aunque le rogamos que no fuese, nos respondió que, como buen pastor, no debía abandonar su rebaño”*.

Otra parte importante a destacar, es que además de la circunnavegación a la tierra, otro de los objetivos estratégicos de la compañía era conseguir especies, donde una 1/5 parte de las mismas iban para la tripulación, cuyo precio en la península alcanza el 70%. Para este fin, fueron fundamentales las estrategias de comunicación e interacción con las poblaciones autóctonas. Este proceso de interacción era orquestado desde la dirección de la empresa, por tanto denota la importancia de las mismas. También resultan interesantes las técnicas de negociación que se empleaban con el fin de conseguir beneficios en el intercambio comercial.

La dirección de la empresa a pesar de haber logrado el objetivo marcado, a partir de la gestión de los RRHH en un entorno turbulento, motivados por las innumerables situaciones críticas que atraviesan, el coste humano que tal gesta supuso no dejó de ser elevado. Así, de los 237 hombres, 147 fallecieron durante la expedición, mientras que 18 fueron solamente los que completaron la expedición. Por otra parte, fueron los que con la Naos San Antonio regresaron a la península. Aquí cabría preguntarse, sí podría haber sido posible reducir el coste humano de la expedición. Evidentemente hay factores que son totalmente ajenos a la dirección, los cuales difícilmente se pueden prevenir, y más aún en un

viaje que nunca antes había tenido lugar. Por tanto, es difícil ofrecer una respuesta en ese sentido, lo que sí podemos afirmar y evaluar, es la capacidad y la habilidad que la dirección, a pesar de recibir tantos infortunios, consiguió sobreponerse a los mismos, para ello la adopción de una estrategia de gestión en situaciones de crisis fue fundamental para no sucumbir.

## 8. CONCLUSIONES

La circunnavegación por primera vez en la historia del globo terrestre supuso un precedente clave para el desarrollo del comercio internacional. En la expedición dirigida por Magallanes se observan aspectos íntimamente relacionados con los precedentes de la empresa moderna, tanto en el campo de las relaciones laborales, como en la participación de los agentes privados y financieros. La naturaleza de la expedición combina dos vertientes, la pública y la privada. De ahí, que se desprenden dos estrategias, hallar una ruta hacia las Islas Molucas por el Atlántico, anexionando las islas que encontrasen a su paso, al mismo tiempo, que se establecen relaciones comerciales con los pueblos orientales en la obtención de especias.

En relación a la gestión de los recursos humanos que formaron parte de la expedición, se pueden encontrar vínculos evidentes entre la gestión de aquella “empresa expedicionaria” y la de hoy en día, 500 años después.

### 1. *Objetivos estratégicos*

- a) Magallanes presentó al Rey un memorial, en el que se perfilan los objetivos estratégicos de la expedición, al mismo tiempo que se describen con todo lujo de detalles el conjunto de recursos materiales y humanos que se necesitan. Se aprecia una similitud con la dirección estratégica actual que definen las compañías modernas.
- b) El éxito de la expedición y la consecución del objetivo no solo responde al ansia de enriquecimiento de la tripulación, sino que obedece a una gestión consciente de los recursos humanos. Aunque contribuyese al mantenimiento de la moral y evitar que sucumbieran ante los infortunios.

### 2. *Planificación y reclutamiento.*

- a) En la fase de planificación de la primera vuelta al mundo, además de proveerse los recursos necesarios, tanto económico como materiales, se procede a la selección y reclutamiento del personal.

- b) El reclutamiento respondía a criterios de cualificación en función de las necesidades, pero además persistieron controles y recomendaciones, como priorizar la contratación de nacionales. Existía un desempeño de los puestos de trabajo con las funciones claramente delimitadas.
- c) Las técnicas de reclutamiento fueron los pregones, donde se anunciaban públicamente las ofertas de trabajo. Ante la escasez de mano de obra, se crearon algunos incentivos, como el adelanto del pago de 4 pagas mensuales. Además, se implementaron pagos extra por productividad, como eran los quintales. Este conjunto de técnicas nos conecta con las tareas asignadas a los departamentos en materia de selección y retribución por objetivos.
- d) Las relaciones laborales también muestran algunos aspectos novedosos comparables con la actualidad. De un lado, nos encontramos como empleadores al Estado y las entidades de crédito, mientras que en la parte empleada aparecen los asalariados. El salario dependía de la escala profesional y se pagaba en dinero. También se regulaba aspectos como el horario y descanso.

### **3. Estructura organizativa. Adaptar la estructura al proyecto. Gestión crisis**

- a) La estructura organizativa destaca por un alto grado de centralización y jerarquización, recordando a la forma piramidal que tenían las compañías a principios del siglo XX. La cadena de mando se rige por la cualificación, experiencia y conocimiento.
- b) Esta estructura piramidal permitió que en un entorno turbulento y sacudido por las continuas crisis, se agilizará el proceso de toma de decisión, logrando eficiencia. Conecta con el momento actual, donde debido a la globalización, cualquier hecho tiene repercusiones globales, para lo cual se requiere agilidad en el proceso de toma de decisiones.
- c) La estructura organizativa no responde a los parámetros de la sociedad estamental, sino que existe movilidad y posibilidad de ascender profesionalmente, atendiendo a criterios como la formación y la edad. De hecho en ese momento no existían escuelas náuticas, con lo cual estructura respondía a las necesidades formativas.
- d) Los criterios que regulan la movilidad en la estructura organizacional, no atiende ni a favoritismo, ni lo que podríamos denominar “enchufismo”. La cualificación y experiencia, como criterio igualitario, son

aceptados y respetado por todos, otorgando una mayor autoridad a la cadena de mando y a la estructura organizacional.

- e) Destaca por parte de la dirección estratégica del proyecto la gestión de los RRHH en un entorno turbulento, donde las crisis son una constante permanente. Para ello, empleó una serie de estrategias, basadas en la prevención y control, que con ayuda del alto grado de centralización, pudo resolver de manera rápida y eficiente. Este hecho conduce al debate actual acerca de la necesidad de aplicar una política proactiva en material de RRHH.

#### **4. Cultura empresarial**

- a) Los principios que rigen la cultura organizacional son la autoridad, que se combina con la disciplina, así como una potenciación de la interacción del trabajo en grupal. Los navíos del S XVI eran una maquinaria en sí muy sofisticada, que requerían de dicha interacción.
- b) Además, principios como la solidaridad, hermandad y compañerismo entre los miembros de la tripulación fue imprescindible para hacer frente a las numerosas adversidades, constituyéndose como seña de identidad de dicha cultura organizacional. Nos recuerda la importancia que los departamentos de RRHH le otorgan al factor humano.
- c) Sí la comunicación interna de la dirección estratégica del proyecto fue notoria para el éxito de la expedición, la creencias religiosas contribuyeron a evitar que se mermara la moral de aquellos hombres, no solo por la agonía que sufrieron durante el viaje, sino por los miedos que persistían hacia lo desconocido.
- d) La expedición pasó por muchos momentos críticos y penosos. Sin embargo, la dirección logró evitar que la tripulación sucumbiera al desánimo y consiguió sobreponerse a los mismos. Magallanes desde el inicio comunicó los trazos del viaje con mucha precaución. Un desajuste en el cálculo de la longitud hizo que tardaran un año más en completar la misión, mientras que las provisiones se limitaban a dos años.

#### **5. Globalización**

- a) En la expedición 1/3 de los marines fueron extranjeros, hasta de 10 nacionalidades. Para la dirección del proyecto la integración de los mismos en la dinámica grupal significó una optimización de los RRHH. Coincide con la tendencia actual de los RRHH, que considera la inmigración y

diversidad en las corporaciones como un componente esencial para la obtención de ventaja competitiva.

- b) Las estrategias de comunicación e interacción con un entorno hostil y desconocido también fueron vitales. La tripulación en una situación crítica tuvo que interactuar con las poblaciones originarias de aquellas islas que rodean las Islas Molucas, con el fin de proveerse, comerciar e incluso inmiscuirse en los asuntos internos de las mismas, lo que le costó la vida al propio Magallanes. Entrelazamos este foco con la importancia actual que para los RRHH tiene el entorno actual en la obtención de ventaja competitiva.

#### **6. Toma de decisiones.**

- a) La primera crisis tiene su origen en el seno de la dirección estratégica, a partir de una serie de desconfianzas y cuestionamiento de la figura de Magallanes. El comandante consciente de las amenazas, toma una serie de medidas preventivas y controles, lo cual permitió anticiparse a las mismas, dando una respuesta rápida y drástica.
- b) El riesgo que Magallanes asumió al inmiscuirse en la disputa bélica de los nativos de la Filipinas, se debió a su afán de conseguir anexionar territorios (dos de las islas eran para Magallanes). La asunción de dicho riesgo supuso un alejamiento de las líneas estratégicas de la expedición, y sobre todo, una gestión descompasada por parte de la dirección, en la que los recursos humanos ya mermados, de ningún modo podían acometer dicha empresa.

### **9.LIMITACIONES DEL TRABAJO Y RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS SIMILARES**

Con la conmemoración del V aniversario de la primera vuelta al mundo, y como consecuencia, el interés suscitado acerca de la reconstrucción de aquella hazaña ha supuesto que en estos tres años el volumen de publicaciones acerca del mismo este alcanzando cotas insospechadas.

Sin embargo, se ha observado una producción más focalizada hacia la conmemoración de aquella gesta, que más orientada a la producción científica.

En este sentido, se ha detectado la limitación a las fuentes historiográficas.

Finalmente, y producto de dicha limitación se ha abogado por focalizar el trabajo en el estudio de las fuentes directas y contemporánea a la época

histórica objeto de nuestro estudio. Por consiguiente, la limitación de mayor calado ha sido la escasez de trabajos científicos en dicha parcela histórica. En este sentido, la mayoría de la producción científica histórica desde una perspectiva de los RRHH tiene su origen con la revolución industrial, existiendo un gran vacío en cuanto al periodo precedente.

En cuanto a la parte de las recomendaciones, es importante insistir justamente en el empleo de las fuentes contemporáneas correspondiente al momento histórico que se pretende estudiar, ya que como se ha apuntado, es difícil encontrar estudios desde la perspectiva de los recursos humanos y relaciones laborales anteriores a la revolución industrial.

Igualmente, sería importante en cuanto a la línea de investigación marcada, profundizar en el estudio de la historia de los navíos del siglo XVI, no sólo porque representa la mayor obra de ingeniería en ese momento, sino porque envuelve una relación laboral moderna. Además, ayudaría a resolver algunos enigmas acerca de la formación de los recursos humanos en aquellas embarcaciones.



Llegada al puerto de Sevilla de los 18 supervivientes con Elcano como comandante de la Nao Victoria.

Fuente: <https://www.rutaelcano.com/>

## BIBLIOGRAFÍA

BONACHE, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.

BONOMA, T. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 199-208.

CHIAVENATO, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Prentice Hall, Bogotá, Colombia.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.

CUESTA, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.

CUESTA, A. 2011 Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVII, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 287-297 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

ESCAT, C. (2002). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia, en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado en octubre de 2004.

FERRI, L. (2016). *La gestión del talento en un entorno de crisis*. Laura Ferri Ramírez Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

MENDOZA, D., LÓPEZ, D. y SALAS, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.

PÉREZ- MALLAINA, P (Memorias de un Tambor). (2019) La Primera Vuelta al Mundo (Video) <https://www.youtube.com/watch?v=J4hc9G5Cy4s&t=1091s>.

PIGAFETTA, A (2012) Primer Viaje alrededor del Globo. Editorial Civiliter. Sevilla.

SOLTURA, A. (2008). ¿Es realmente el enfoque de competencias integrador del capital humano con la estrategia en las organizaciones? *Libre Empresa*, 5(2).

STAKE, R. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

TAYLOR, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11ª edición). México: Herrero Hnos. S. A. Gestión de recursos humanos y relación de trabajo en el siglo XXI, Marisela.

WANG, J.; HUTCHIN, H. M. y GARAVAN T. N. (2009) 'Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management'. *Human Resource Development Review*, Vol. 8, No. 1, 22-53.

YACUZZI, E. (2005). *El Estudio de Caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina, 1-37.

YIN, R. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Ed. Sage.



YIN, R. K. (1984). Case Study Research: Design and Methods. *Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.

YIN, R.K. (1994). Case Study Research – Design and Methods. *Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2 nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.

ZAYAS, P. (1996). *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?*, Editorial Academia, La Habana, Cuba.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N °1 <https://www.rutaelcano.com/tripulacion?lightbox=datatem-jnyjyl4x>

