

EL VIAJE QUE NOS UNIÓ

ESTUDIOS EN TORNO
A LA PRIMERA VUELTA
AL MUNDO

Rafael Rodríguez-Ponga
Miguel Ángel Barbero
(Directores)

Prólogo

Alfonso Bullón de Mendoza



Dykinson, S.L.

EL VIAJE QUE NOS UNIÓ
ESTUDIOS EN TORNO A LA PRIMERA VUELTA AL MUNDO

EL VIAJE QUE NOS UNIÓ
ESTUDIOS EN TORNO
A LA PRIMERA VUELTA AL MUNDO

Rafael Rodríguez-Ponga y Miguel Ángel Barbero
(Directores)

Alfonso Bullón de Mendoza
Rafael Rodríguez-Ponga Salamanca
Miguel Ángel Barbero Barrios
Enrique Martínez Ruiz
Alfredo Alvar Ezquerro
Tomás Mazón Serrano
José María Fernández Palacios
Jordi Saura Matallana
Vicente Ruiz García
Pedro José Grande Sánchez
César Esteban
M^a Teresa Signes
Cintia Carreira Zafra
Maria Laura Giordano
María Saavedra Inaraja
Javier Galván Guijo
Rosario García-Bellido

Laura Valls Navarro
Luis Illueca Vicente
Luz Pérez
Ángeles Bueno-Villaverde
Samantha Seoane
Marcin Kazmierczak
Jacobo Hernando Morejón
Florentino Rodao
Juan Pablo Sanz García
Carmen Ruiz-Viñals
Carmen Parra Rodríguez
Franciele Corti
Andrea de Carlos-Buján
Alessandro Mini
Román Hereter
Pedro Clarós Blanch

Dykinson, S.L.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con Cedro a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 917021970/932720407

Este libro ha sido sometido a evaluación por parte de nuestro Consejo Editorial
Para mayor información, véase www.dykinson.com/quienes_somos

Coordinación: Universitat Abat Oliba CEU, Rafael Rodríguez-Ponga, Miguel Ángel Barbero.
Con la colaboración de:

Asociación Española de Estudios del Pacífico
Cátedra Internacional CEU Elcano. Primera Vuelta al Mundo
Fundación MAPFRE
Casa Asia
Instituto de Historia y Cultura Naval

© De los textos, sus autores.
© De esta edición, Editorial Dykinson.

Fotografía de cubierta: © Javier Galván. El buque escuela Juan Sebastián Elcano llega a las islas Filipinas.
Corrección de textos: Eulàlia de Bobes

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es>
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 978-84-1377-907-2
Depósito Legal: M-23138-2023

ISBN electrónico: 978-84-1170-575-2

Preimpresión por:
Besing Servicios Gráficos S.L.
e-mail: besingsg@gmail.com

Impresión:
Copias Centro

Nota: Los textos y las opiniones expresadas en ellos se publican bajo la responsabilidad exclusiva de sus autores.

PRIMERA VUELTA AL MUNDO Y EMPRESA FAMILIAR: PARALELISMOS RESILIENTES

CARMEN RUIZ-VIÑALS

Directora de la Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas Universitat Abat Oliba CEU (CEU Universities). Doctora por la Universidad Pompeu Fabra (UPF); Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona (UB); licenciada en Derecho por la Universitat Abat Oliba CEU, Master en Gestión Pública por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y Senior Fellow in Urban Studies por el Institute for Policy Studies (IPS) de The Johns Hopkins University (JHU).

cruizv@uao.es

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN
2. JUAN SEBASTIÁN ELCANO Y EL EJERCICIO DE RESILIENCIA DE UNA DECISIÓN
3. FORTALEZAS EN LA EMPRESA FAMILIAR
 - 3.1. **Analogía de las fortalezas entre la expedición Magallanes-Elcano y la empresa familiar: dedicación, conocimiento y flexibilidad**
 - 3.2. **Analogía de las fortalezas entre la expedición Magallanes-Elcano y la empresa familiar: visión a largo plazo, cultura de empresa, toma rápida de decisiones y confianza**
4. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

Partiendo del relato de la primera circunnavegación a la tierra permite, planteamos una reflexión comparativa entre las fortalezas que se dan en la empresa familiar y las que se dieron en la expedición Magallanes-Elcano, prestando atención en especial a las competencias, principios y valores que vemos en las principales fortalezas de ambos emprendimientos. Un primer bloque lo componen la dedicación, el conocimiento y la flexibilidad. Un segundo bloque lo forman la visión a largo plazo, la cultura de empresa, la toma rápida de decisiones, la confianza y el orgullo de pertenencia. La analogía que se establece entre la expedición Magallanes-Elcano y la empresa familiar actual es muy conveniente para afrontar los tiempos modernos de la empresa familiar, marcados por la crisis covid-19, que pone de relieve la necesidad de una dosis importante de liderazgo y resiliencia.

En este artículo se quiere reflexionar sobre las fortalezas de la empresa familiar y ver su paralelismo en las fortalezas (competencias, principios y valores) de aquellas personas que se involucraron en el gran emprendimiento de la primera circunnavegación del globo, que cambió el mundo conocido hasta la fecha. A partir de este hito, del que se celebra el V centenario, en palabras del llamado *padre* de la economía moderna, Adam Smith, el mundo se amplió y no volvió a ser el mismo. Smith califica la Primera Vuelta al Mundo como uno de los hechos que más ha marcado la economía moderna (1776). La expedición de Magallanes-Elcano no fue una gesta más: fue un gran emprendimiento que transformó el mundo conocido para siempre, tanto desde su vertiente geopolítica, como desde la económica y la social. En palabras de Smith:

Los dos hechos más importantes para la economía del mundo fueron gestas marinas: remontar el Cabo de Buena Esperanza y cruzar el Estrecho de Magallanes y el Pacífico para alcanzar las Molucas. En manos de portugueses y españoles estuvo la frontera del conocimiento y fueron ellos los que enseñaron la navegación de alta mar a los demás (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2021, p. 3).

A primera vista, parece que los principios y valores que han de darse en una expedición marítima no tienen nada que ver con los principios y valores

que han de regir la empresa familiar, pero si prestamos atención veremos que tienen muchos puntos en común, al tratarse ambas de situaciones de emprendimiento, donde un grupo de personas conviven y han de alinear sus objetivos con el fin de alcanzar unos objetivos estratégicos comunes. Para ello han de organizarse en torno a los valores de la empresa/expedición, y ha de existir un liderazgo que permita alcanzar el fin común.

De este gran emprendimiento que fue la expedición Magallanes-Elcano, quisiera destacar el papel de las competencias técnicas en el arte de la navegación que tuvieron que ostentar Magallanes, Elcano y demás navegantes de la expedición, cuyo conocimiento de la cartografía desempeñó un papel fundamental. Saber cómo era el mundo era un conocimiento privilegiado que se guardaba celosamente, y era la base con la que los emprendedores de la época se lanzaban a una expedición, fuera para descubrir una ruta o bien nuevos territorios.

De entre los muchos mapamundis con los que se contaba, por su belleza destaca el atlas catalán de Jafuda Cresques (S. XIV), que fue un cartógrafo mallorquín de origen judío, hijo de otro cartógrafo notable, Cresques Abraham (Llompart y Riera-Sans, 1984).

Viendo dicho famoso mapamundi y otros posteriores, podemos imaginar el arrojo y la valentía que tenían que tener los expedicionarios, descubridores y navegantes (en todos los escalafones) para, en los siglos XIV, XV y XVI, lanzarse a la mayor aventura emprendedora (hasta día de hoy) de descubrir rutas y tierras nuevas. En definitiva, atreverse a descubrir el mundo. Las competencias técnicas de esos capitanes, pilotos, marineros, grumetes, etc. no solo debían ser competencias cartográficas, de conocimiento físico del mundo, sino también de conocimiento de la naturaleza para emplear los vientos a favor y poder sobrevivir a los embates climáticos que tendrían que afrontar (Higueras, 2018). En las naves también había otros perfiles profesionales, como los artilleros, que a su vez debían controlar toda una serie de competencias técnicas en la disciplina militar para salvaguardar la seguridad de la nave y de la tripulación (Thomas, 2008), pero además convivían en ellas otros perfiles profesionales, como cocineros, barberos, pajes, etc., que debían destacar en sus especialidades (Kelsey, 2017). Por otra parte, al tener que convivir un grupo numeroso de personas en las naves se requería toda una serie de competencias emocionales, también llamadas *soft-skills*, que hicieran posible el necesario trabajo en común para poder alcanzar con éxito los objetivos de las expediciones y hacer posible la vida a bordo. Estas competencias *blandas*,

como veremos, son muy importantes, y por ello muy demandadas en el mundo de la empresa actual; especialmente cuando nos movemos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, también llamado entorno *VICA* (Oviedo *et al.*, 2020).

Volviendo a los hechos que transformaron la dimensión del mundo, no olvidemos que Cristóbal Colón descubrió América al desembarcar el 12 de octubre de 1492 en Cayo Samana (en una pequeña isla de las Bahamas). Dicho descubrimiento, junto con la expedición de Magallanes-Elcano (1519-1522), hizo que el mundo ya no volviera a ser el mismo. Como se sabe, la expedición Magallanes-Elcano parte de Sevilla en 1519 con cinco naos y un total de 239 hombres en busca de una ruta por el oeste hacia la Especiería. Tres años después, regresan dieciocho hombres en una sola nao, después de haber dado la vuelta al mundo. La gesta es la Primera Circunnavegación del globo terrestre, que hoy, en 2021, recordamos celebrando su V Centenario.

¿Qué conjunto de competencias y valores debían tener esas personas para emprender la proeza de adentrarse en el mar? ¿Qué nivel de resiliencia tenían para afrontar todas las adversidades que se planteaban en una expedición? ¿Qué valor tenía el trabajo de los cartógrafos que retrataban el mundo en esos mapamundis tan detallados y tan secretos, que eran la información base con la que emprender la gran aventura de la navegación?

2. JUAN SEBASTIÁN ELCANO Y EL EJERCICIO DE RESILIENCIA DE UNA DECISIÓN

Una figura en la expedición nos causa mucha admiración por ser la persona que completó físicamente la Primera Vuelta al Mundo y además ser español. Es la figura de Juan Sebastián Elcano (1486-1526).

Elcano se estableció en Sevilla en 1519; allí tuvo conocimiento de la empresa que estaba preparando el marino portugués Fernando de Magallanes para descubrir una ruta por occidente que llegara a las Indias Orientales. El proyecto era ir directamente a las islas Molucas (la llamada *Especiería*) a través de un paso o estrecho por el sur de América, evitando así tener que bordear el continente africano y tener que atravesar dominios portugueses. Lo atrevido e incierto de la expedición que planteaba Magallanes hizo que fuera difícil reclutar a la tripulación. Elcano valoró la oportunidad y se alistó en ella. Fue nombrado maestre (segundo de a bordo) de la nao Concepción. Su capi-

tán era Gaspar de Quesada y el piloto, el portugués Juan López de Carvalho. Además de la nao Concepción, las naos Trinidad, San Antonio, Victoria y Santiago completaban la escuadra (Kelsey, 2017).

La expedición estuvo atestada de adversidades y contrariedades. No fue una empresa fácil. Tras la muerte de Magallanes en Filipinas en 1521, durante un enfrentamiento con los indígenas, fue elegido jefe Gonzalo Gómez de Espinosa, quien nombró capitán de la nao Victoria a Juan Sebastián Elcano. Como ya se sabe, tras llegar a las islas Molucas, objetivo del viaje, se emprendió el regreso a España.

La nao Trinidad, al tener problemas de navegación, se quedó en el puerto de Tidore para ser arreglada. Diferentes autores atribuyen la decisión de volver a España bordeando África —por rutas conocidas de dominio portugués, pero evitando lógicamente a los portugueses— a Gómez de Espinosa y a Elcano conjuntamente; otros autores la atribuyen directamente a Elcano (Thomas, 2008). En cualquier caso, quien es nombrado jefe de la expedición en ese momento es Elcano y es él quien, en un ejercicio de resiliencia extremo, toma la decisión de fiar el éxito de su vuelta a la capacidad de resistencia de la nao Victoria y de su tripulación. Elcano apostó por confiar en sus competencias como marino, y decidió navegar lo más alejado de la costa posible para no encontrarse con los portugueses. Prefirió enfrentarse al mar, a los vientos y las tormentas, antes que enfrentarse a los portugueses, que no hubiesen permitido que una nao española estuviera en *su* ruta y la hubieran apresado, junto con su tripulación (Higueras, 2018). Esta decisión sí es atribuible a Elcano, pues entre su misma tripulación los oficiales marinos griegos preferían asumir el riesgo de ser apresados por los portugueses, antes que el de naufragar por el mal estado de la nao en el escenario de mar abierto. Sin embargo Elcano, en una decisión resiliente, optó por navegar en mar abierto y sin hacer escalas.

Si tenía éxito, alcanzaría lo que para él consistía en el mayor logro de aquel viaje: completar la primera vuelta al mundo. Si no tenía éxito, el destino más probable hubiera sido naufragar. Tras atravesar el océano Índico y dar la vuelta a África, Elcano fue la primera persona en completar la circunnavegación del globo (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2021), ya que junto a diecisiete supervivientes consiguió terminar físicamente la expedición. De aquí el interés que nos despierta como emprendedor que acaba haciendo realidad su empresa.

La nao Victoria llega al puerto de Sanlúcar de Barrameda, del que había salido tres años antes, concretamente el 6 de septiembre de 1522 (García Gamonal, 2021). Acompañan a Elcano diecisiete tripulantes supervivientes, quienes, sin duda, compartían toda una serie de competencias técnicas y emocionales que les posibilitaron emprender y llegar a completar la circunnavegación.

La consecución de esta Primera Vuelta al Mundo inaugura el mundo moderno. Podríamos decir que es el inicio de una primera globalización o mundialización, con todo lo que ha implicado a nivel económico, social, militar y geoestratégico (Martínez Shaw, 2021). El quinto centenario este acontecimiento nos invita a reflexionar sobre la trascendencia de aquel viaje y sobre las transformaciones que suscitó. Pero también nos invita a hacerlo sobre las competencias de aquellos hombres que emprendieron una aventura tan importante para la humanidad y pensar cómo podemos aplicarlas en diferentes contextos, entre ellos el de la empresa familiar.

3. FORTALEZAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Vemos en la empresa de la circunnavegación una serie de fortalezas que hicieron que se completara la hazaña con la llegada a puerto de Elcano y su tripulación. En esta reflexión queremos ver qué fortalezas tiene la empresa familiar, para ver qué lecciones pueden extraerse de la comprensión de una andanza tan trascendental como la que nos ocupa.

Partimos, para poder hacer esta analogía de la empresa familiar con una expedición que emprende un ambicioso objetivo, de que en ambos casos se trata de una empresa. Cuando pensamos en el término *empresa*, la primera acepción que nos da la Real Academia de la Lengua es la siguiente: «acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo»¹. Etimológicamente, esta palabra procede del latín *impredere*, que significa ‘comenzar, emprender algo’. Una segunda acepción sería la de una organización que desempeña una actividad económica.

Queda claro que todo empresario es un emprendedor, que inicia una aventura para la que necesita una serie de competencias y valores. Revisitando la proeza de la circunnavegación, podemos hacer una reflexión que nos lleve

¹ Real Academia Española. (s.f.). Empresa. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/empresa>.

a enriquecer la visión empresarial contemporánea. Ello puede ser especialmente atractivo para la empresa familiar, donde existe un grupo limitado de personas que conforman la familia, y que conceptualmente puede asimilarse a la tripulación de una nave o a los miembros de una expedición.

Al hablar de empresa familiar, lo primero que tenemos que decir es que no existe una definición internacionalmente aceptada sobre lo que es la empresa familiar. Como punto de partida, podemos señalar que la empresa familiar tiene una particularidad (Casillas *et al.*, 2014): una familia la posee, o la gobierna, siguiendo un esquema de principios y de valores concretos que permiten diferenciarla de una empresa no familiar. Por tanto, una empresa familiar es la que pertenece, está dirigida o gobernada, o ambas cosas a la vez, por una familia (Shanker y Astrachan, 1996). De tal forma que su peculiaridad no es la estructura organizativa, ni su forma jurídica, sino el hecho de que pertenece a una familia que ejerce el control en la toma de decisiones.

Corona y Téllez (2010, p. 95) dan la siguiente definición de lo que es una empresa familiar:

Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia.

En referencia a los principales aspectos organizativos, las empresas familiares están menos desarrolladas que las empresas que no son familiares, pues su estructura va creciendo a medida que se incorporan familiares al negocio. En la empresa no familiar, dicha estructura está más desarrollada, aunque hay empresas familiares multinacionales que se asimilan mucho a la empresa no familiar en sus estructuras (Ruiz-Viñals y Trallero, 2020).

En cuanto a los procedimientos (Gallo, 2004), en las empresas no familiares suelen estar muy estandarizados, mientras que en las empresas familiares no. Es decir, las normas en las empresas familiares están implícitas o son tácticas, y tanto la toma de decisiones como la cultura organizativa o la formulación de estrategias dependen del cabeza de familia. En el caso de las empresas no familiares, están menos centralizadas y se basan más en los equipos. Finalmente, las empresas familiares desarrollan mejor las políticas de responsabilidad social que las empresas no familiares (Ruiz-Viñals y Álvarez, 2016).

3.1. Analogía de las fortalezas entre la expedición Magallanes-Elcano y la empresa familiar: dedicación, conocimiento y flexibilidad

Vistas así, las empresas familiares pueden asimilarse a esas naos de la circunnavegación, pues su principal característica es el *sentido de pertenencia* a la familia, similar al sentido de pertenencia de una tripulación a la nave. Además, se comparte un objetivo común en el conjunto de miembros de la empresa, similar también al objetivo común existente en una nave, que es cumplir la misión y sobrevivir en el tiempo. Dadas estas características, vemos que las principales fortalezas que se derivan de ellas —dedicación de todos los miembros a la empresa, conocimientos técnicos, y flexibilidad y capacidad de adaptación— se dan en ambos entornos. A continuación, vamos a considerarlos según el orden propuesto:

Dedicación. Las personas que emprenden un negocio familiar pueden llegar a mostrarse muy apasionadas al respecto. Esa emotividad se traduce en dedicación y conocimiento, lo que afecta al conjunto de miembros de la familia, que llegan a tener un gran interés en el éxito del negocio. Sienten que comparten la responsabilidad familiar y ello los lleva a unirse y trabajar en la misma dirección. Todos los miembros de la familia están dispuestos a dedicar más tiempo y energía a trabajar por el éxito de la empresa. El entusiasmo familiar se traduce en una mayor lealtad a la empresa. La fuerza laboral de la empresa se preocupa más por esta, y sienten que forman parte de un equipo. Todos los miembros de la empresa colaboran por una causa común (Corona, 2017).

Esta dedicación la vemos asimismo en la tripulación de una nao. Una vez los marineros, pilotos, capitanes y demás profesionales se enrolan en una tripulación, pasan a formar parte de un grupo que requiere su total entrega y dedicación para alcanzar sus fines (en el caso de la primera circunnavegación, llegar a la Especiería por occidente). La finalidad más importante, además de cumplir con el objetivo de la expedición, es la de sobrevivir y volver al puerto de origen.

Conocimiento. En las empresas familiares hay a menudo una forma de resolver las cosas, un *saber hacer*, con el que no cuentan las empresas de la competencia. Se trata de un conocimiento que puede ser codiciado y protegido por la familia (Caputo y Pellegrini 2020). Esta idea del conocimiento también es relevante en relación con la incorporación de las nuevas generaciones a la empresa: los hijos e hijas crecen aprendiendo el negocio, adquieren el entusiasmo del fundador, y cuando llega el momento en que se plantea su incor-

poración a la empresa, lo óptimo es que ya dispongan de un conocimiento profundo de todo lo relacionado con él.

Esta fortaleza basada en el *know how* también la vemos en la expedición de Magallanes. El conocimiento naval y la instrucción técnica en general fueron determinantes, y la manera de aplicarlo y pasarlo de una nave a otra, elevándolo a toda la expedición, como si fuera una extensa familia, fue también fundamental. No hay que olvidar que ese conocimiento era la base para conseguir el objetivo de fondo, que era llegar a la Especiería, volver y sobrevivir.

Flexibilidad en trabajo, tiempo y remuneración. Este factor se reduce a dedicar el trabajo y el tiempo necesarios a la empresa familiar, y esperar una retribución cuando sea posible. Ello significa que, si se debe hacer un trabajo y dedicar un tiempo a desarrollar el negocio, la familia pone el tiempo y hace el trabajo, normalmente, sin negociar honorarios por el tiempo extra dedicado. Esta flexibilidad conlleva una ventaja en competitividad para las empresas familiares, dado que se pueden adaptar más rápido y con mayor facilidad a los cambios de coyuntura (Álvarez y Ruiz-Viñals, 2017).

A otro nivel, en la expedición Magallanes-Elcano, la flexibilidad en la dedicación al trabajo que realizar en el barco es una condición de base en la navegación. Aunque haya una retribución, hasta el final de la expedición no va a conseguirse el objetivo de la misma y lo que cuenta es, en el momento presente, el esfuerzo de cada miembro de la tripulación para hacer posible lograr la meta de la expedición.

3.2. Analogía de las fortalezas entre la expedición Magallanes-Elcano y la empresa familiar: visión a largo plazo, cultura de empresa, toma rápida de decisiones y confianza

Otras fortalezas que tienen que ver con la visión estratégica, la toma de decisiones, la cultura corporativa y la confianza también desempeñan un papel destacado en la expedición Magallanes-Elcano y merecen un análisis. Son las siguientes:

Visión a largo plazo. Las empresas familiares tienden a ser mejores que otras empresas a la hora de pensar a largo plazo. Los planes estratégicos reducen el riesgo, permiten que un negocio haga frente de forma más efectiva a los acontecimientos imprevistos, y constituyen también el sello distintivo de

muchos negocios de éxito que han sobrevivido a lo largo de los años. Aunque las empresas familiares son buenas pensando a largo plazo, no lo son tanto a la hora de formalizar sus planes escribiéndolos, analizando los supuestos de partida o contrastando los resultados pasados frente a predicciones previas (Corona, 2017). Podríamos decir que la fuerza de la empresa familiar reside en que en ella se tiene un pensamiento a largo plazo, aunque se sea informal.

En el caso de la expedición Magallanes-Elcano una vez zarpadas las naves, solo cabe la visión a largo plazo, ya que se juega incluso la supervivencia a costa de la resiliencia de toda la tripulación.

Toma rápida de decisiones. En una empresa controlada familiarmente, las responsabilidades suelen estar bien definidas y el proceso de toma de decisiones clave está deliberadamente restringido a una o dos personas que capitanean la empresa (Parra, *et al.*, 2017). En el caso expedición Magallanes-Elcano, lógicamente, la toma de decisiones depende del responsable de la expedición en cada momento y de los capitanes de las naos. Vemos que, como en el caso de la empresa familiar, tomar las decisiones correctas determina el éxito o el fracaso de la empresa.

En el caso de la circunnavegación la decisión de rodear África por territorio portugués acaba resultando vital para cumplir con éxito el objetivo de la expedición y lograr por primera vez rodear la Tierra. Cabe señalar, sin embargo, que sobre la decisión de Elcano hay muchas interpretaciones y, como hemos apuntado al principio, algunos autores atribuyen la decisión de dar la vuelta al mundo a toda la expedición superviviente en las Molucas, bajo el mando de Gonzalo Gómez de Espinosa (Kelsey, 2017). De hecho, las naos Victoria y Trinidad zarparon juntas desde las Molucas, aunque esta última tuvo que parar para ser reparada. Independientemente de quién tomara la decisión, que iba a ser trascendental para el mundo, quien la llevó a la práctica fue Elcano, gracias a sus conocimientos navales y teniendo oposición por parte del grupo griego de sus marineros, que eran más partidarios de navegar cerca de la costa e incluso parar en Maldivas para reparar la nao. Por el contrario, Elcano, que en ese momento es el jefe de la expedición y capitán de la nao, decide navegar a mar abierto y lejos de la costa (Thomas, 2008). Es una apuesta por la resiliencia y la resistencia, tanto de la nave como de la tripulación; y una apuesta por su conocimiento naval. El desafío es máximo y consi-gue su objetivo de llegar al puerto de partida. Elcano se da cuenta de su gesta. En la carta que remite a Carlos I para darle aviso de su llegada a Sanlúcar de Barrameda, dice: «Mas saberá tu Alta Magestad, lo que en más avemos de

estimar y tener es que hemos descubierto y redondeado toda la redondeza del mundo, yendo por el occidente y viniendo por el oriente» (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2021).

Gracias a esta cita podemos ver la gran importancia que para Elcano supuso haber completado la primera circunnavegación. Después de haber conseguido, al fin, alcanzar la especiería, lo más importante para él de todo aquel viaje fue el haber tomado la decisión de dar la vuelta al mundo, y hacerla realidad.

La toma final de la decisión de Elcano marcó el éxito de la expedición. Lo mismo ocurre en las empresas familiares y en la empresa en general. «Los líderes deben ser capaces de provocar retos que cuestionen los paradigmas aceptados, así como explorar cómo pueden cambiarse» (Peters, Smith y Thomas, 2018, p. 139). No se trata de retar a lo establecido por el simple hecho de innovar, sino de la búsqueda constante de mejoras dentro de un proceso de innovación que es imprescindible para mejorar la producción, los servicios y, por lo tanto, para aportar más valor a los clientes y a la sociedad.

Cultura de empresa estable. Por diversas razones, las empresas familiares tienden a ser estructuras estables. Habitualmente, el máximo responsable de la empresa familiar ha estado en el negocio durante muchos años y los directivos clave están involucrados en el éxito del negocio desde hace tiempo (Gallo, 2014). Las relaciones dentro de la empresa han tenido un amplio período de tiempo para desarrollarse y estabilizarse, al igual que las prácticas laborales y los procesos éticos. Todos los miembros de la empresa y los *stakeholders* saben cómo se hacen las cosas. Pero una cultura fuerte y estable puede ser un arma de doble filo si entorpece la innovación y la adaptación a los cambios.

En el caso de la expedición Magallanes-Elcano hay una cultura estable, una manera de hacer las cosas de la que participa toda la expedición, y en este sentido pueden compararse.

Confianza y orgullo de pertenencia. Detrás del hecho de que las empresas familiares sean generalmente estructuras muy sólidas y fiables están la cultura de entrega y la estabilidad. Muy vinculada a la noción de confianza, está la de orgullo de pertenencia. Las personas que dirigen negocios familiares suelen estar muy orgullosas del negocio y orgullosas de sus logros, y su personal está orgulloso de estar asociado a la familia y a la actividad de la empresa familiar (Ruiz-Viñals y Álvarez, 2018).

En el caso de la expedición Magallanes-Elcano, la noción de confianza y orgullo también están presentes entre sus miembros. En este caso de resiliencia extrema, mucho más ligado a la supervivencia física, ya que de los 235 integrantes iniciales de la expedición solo consiguen arribar a puerto, tres años después, 18: un capitán (Juan Sebastián de Elcano), tres pilotos, un sobresaliente, ocho marineros, un artillero, tres grumetes y un paje (Kelsey, 2017). En el caso de la expedición, la confianza en el líder de la nave y el sentimiento de pertenencia son elementos que han de darse para posibilitar la propia expedición.

4. CONCLUSIONES

Todas las fortalezas propias de la empresa familiar las podemos reconocer fácilmente en la expedición de la primera circunnavegación de la tierra. En primer lugar, una gran competencia técnica (cartográfica, naval, física, militar, etc.) y, por otro lado, una competencia emocional extraordinaria, con la que hacer posible la convivencia en las naos y fomentar la resiliencia para confrontar todas las adversidades que se tendrán que ir afrontado en una hazaña tan ambiciosa como la circunnavegación del siglo XVI, que cambiará todas las relaciones comerciales, económicas, geopolíticas y sociales en la tierra.

Esta reflexión sobre la empresa familiar y sus fortalezas, y su analogía con la expedición Magallanes-Elcano, es muy conveniente para afrontar los tiempos modernos de la empresa familiar, marcados por la crisis covid-19, que pone de relieve la necesidad de una dosis importante de liderazgo y de resiliencia. Hay que considerar que los dos principales motores o *drivers* de la empresa familiar son la propiedad de la empresa y la sostenibilidad empresarial en el tiempo, es decir, el afán por conseguir los objetivos de la empresa y poder legarla de una generación a otra (Ruiz-Viñals y Álvarez-Gómez, 2018). Para ello es muy importante fomentar la resiliencia de los miembros de la empresa familiar, basándose en el fomento de las fortalezas que se poseen

En esta reflexión sobre la relación de semejanza entre cosas muy distintas —las fortalezas de la empresa familiar y las fortalezas en la expedición Magallanes-Elcano—, hemos intentado ver similitudes en las fortalezas de ambas empresas. Muy diferentes las dos, pero ambas basadas en las necesarias competencias que hay que poseer en el emprendimiento, ya sea en el marco de una gran expedición en el siglo XVI, o en el marco de la empresa familiar del siglo XXI.

Estas competencias generan lo que hemos llamado *las fortalezas* y pueden agruparse en dos grandes grupos: las competencias técnicas (también llama-

das *hard skills*) y las competencias emocionales (también llamadas *soft skills*) (Maya y Orellana, 2016).

Lo que valió para la expedición Magallanes-Elcano sirve para la empresa familiar actual, o para cualquier otra organización que emprenda una actividad con un objetivo claro. Para lograrlo importan los principios y valores que conforman las fortalezas sobre las que se erigirán las necesarias capacidades para alcanzar sus objetivos. Entre dichas habilidades debemos destacar el liderazgo y la resiliencia, pues marcan la base sobre las que irán acomodándose las demás competencias hasta construir las líneas de fortaleza antes descritas.

El paralelismo en el que nos hemos basado ha tenido como centro el concepto de emprendimiento, presente tanto en la hazaña de la expedición Magallanes-Elcano como, a menor escala, en la naturaleza emprendedora de cualquier empresa familiar, independientemente de su tamaño.

En la nao Victoria fueron necesarias muchas competencias: capacidad de decisión, liderazgo, resiliencia, empatía, comunicación, trabajo en equipo, autoconocimiento, persuasión, comunicación, innovación, solidaridad, etc., entre muchas más. Se trata precisamente de las mismas competencias y principios que se necesitan en cualquier emprendimiento de la empresa familiar. Podríamos decir que en ambas situaciones estamos ante entornos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Por ello, en ambos supuestos son muy importantes las competencias técnicas (conocimientos navales, de cartografía, tecnológicos, etc.), pero cobran especial importancia aquellas competencias que no están vinculadas a un conocimiento técnico concreto, sino a habilidades y recursos de adaptación y relación con el entorno. Este tipo de competencias se relacionan con el concepto de *soft skills*, y entre ellas figuran, junto a las competencias ya descritas, la capacidad de adaptación, la capacidad de relacionar, la coordinación del trabajo en equipo, la inteligencia emocional o la asunción de responsabilidades. En definitiva, toda una trama de competencias que nos llevan a tejer habilidades más complejas de liderazgo y resiliencia que están presentes en todo tipo de emprendimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, F., Ruiz, C. (2017). Modelos de empresa familiar. En J. Corona (Ed.), *Empresa familiar: análisis estratégico* (pp. 39-88). Deusto.
- Caputo A. y Pellegrini, M. (Eds.) (2020). *Entrepreneurial Behaviour. Unveiling the cognitive and emotional aspect of entrepreneurship*. Emerald Publishing.

- Casillas, J.C., Díaz, C., Rus, S. y Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Paraninfo.
- Corona, J. y Téllez, J. (2011). *El protocolo familiar; en Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Ediciones Deusto.
- Corona, J.F. (Coord.) (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Deusto.
- Gallo, M.A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*, 2(17), 135-148.
- García Gamonal, L. *Documentos relativos a Juan Sebastián de Elcano*. <http://www.archivodelafrontera.com/archivos/documentos-relativos-a-juan-sebastian-del-cano/>
- Kelsey, H. (2017). *El viajero accidental: los primeros circunnavegadores en la era de los descubrimientos*. Pasado & Presente.
- Llompart, G. y Riera-Sans, J. (1984). Jafudà Cresques i Samuel Corcós. Més documents sobre els jueus pintors de cartes de navegar (Mallorca S. XIV). *BSAL*, 40, 341-350.
- Higuera Rodríguez M.D. et al. (Coords.) (2018). *La vuelta al mundo de Magallanes-Elcano: La aventura imposible 1519-1522*. Lunwerg Editores.
- Ministerio de Asuntos Exteriores (2021). *V Centenario 1ª vuelta al mundo*. Servicio de Biblioteca, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión europea y Cooperación.
- Martínez Shaw, C. (2021). *Después de Elcano. Repercusiones de la primera circunnavegación*. <http://vcentenario.es/>
- Maya, M.T. y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1 (12), 59-76.
- Oviedo, R., Ricardo, R., Gaibazzi, M. F, Leda, A. C., Racca, A. P., Siegenthaler, B. E., Suñer, M. N. (2020). *Importancia del desarrollo de competencias para el ejercicio del profesional en ciencias económicas en un contexto VICA*. <http://hdl.handle.net/2133/19150>.
- Parra, X., Tort-Martorell, X., Ruiz-Viñals, C. Álvarez-Gómez, F. (2017). CHROMA: A Maturity Model for the Information-Driven Decision-Making Process. *International Journal of Management and Decision Making*, 16(3), 224-242.
- Peters, K.; Smith, R.; Thomas, H. (2018) *Rethinking the Business Models of Business Schools: A Critical Review and Change Agenda for the Future*. Emerald Publishing.
- Ruiz-Viñals, C., Trallero, A. (2020). Value-based management and responsibility in the management of people: A competitive advantage for family business. En L. Gnany G. Flamini (Eds). *Designing and implementing HR management systems in family businesses* (pp. 198-221). IGI Global Publisher.
- Ruiz-Viñals, C., Álvarez-Gómez, F. (2018). Ownership and the Desire for Continuity Over Time, the Principal «Drivers» of the Family Business Culture. *China-USA Business Review*, 17(8), 419-437.
- Ruiz Viñals, C. y Álvarez Gómez, F. (Coord.) (2016) *Empresa Familiar Responsable*. Huygens.
- Shanker, M.C., Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family businesses' contribution to US economy - a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-124.

Tecnología marítima (2019). *Galera La Real de Don Juan de Austria (1568)*. <http://tecnologia-maritima.blogspot.com/2019/03/galera-la-real-de-don-juan-de-austria.html>

Thomas, H. (2008). *El Imperio español: de Colón a Magallanes*. Planeta.