



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

**Departamento de Organización de Empresas**

Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas  
(ADE)

## **TESIS DOCTORAL**

### **TÍTULO**

***Investigación sobre la persistencia, el cambio y la materialidad de la Identidad Organizacional: entrevistas a expertos y el caso de una empresa centenaria.***

**Tesis doctoral realizada por:**

Josep Domingo Hinojosa i Recasens

**Dirigida por:**

Prof. Dr. Albert Sunyer Torrents

Terrassa, 31 de enero 2024

*En el record dels meus pares que em van donar la vida i em van mostrar el bon camí, i a la meua muller Maria que ha tingut paciència infinita mentre jo feia aquest doctorat. Moltes gràcies!*

## AGRADECIMIENTOS

El mío ha sido un doctorado atípico, pero totalmente voluntario y vocacional, lo inicié recién prejubilado a los sesenta y cuatro años de edad, con mucha ilusión y motivación, pero con el único propósito de autorrealización personal, sin más pretensiones. Ahora, por fin y no sin cierta nostalgia, llego al final con la presentación de esta tesis cumplidos los setenta y dos. De por medio, una larga travesía con múltiples acontecimientos, una pandemia, etc., y sobre todo con una gran satisfacción por haberlo culminado exitosamente.

Mi agradecimiento, sincero y personal, va dirigido a todos aquellos que me han prestado su colaboración a lo largo de estos años; por supuesto, a todas las personalidades que aceptaron desinteresadamente que les entrevistase, a pesar de sus saturadas agendas, dedicándome de forma entusiasta más de dos horas cada uno de ellos sin excepción. A la empresa Codornú por su acogida, colaboración y facilidades para desarrollar el caso empírico. A sus empleados, principalmente de los departamentos de comunicación y de marketing, los cuales nos acogieron cordialmente en todas nuestras visitas personales y respondieron holgadamente a nuestras preguntas, resolviendo nuestras objeciones, en particular a la señora Núria Vives y al señor Esteve Pérez, respectivamente, por sus significativas aportaciones a este trabajo.

También mi agradecimiento al historiador Carles Querol i Rovira, gran conocedor de la historia de Codornú, que nos aportó luz y nos explicó hechos poco conocidos sobre la empresa Codornú y la nisaga de los Raventós, material de gran valor para nuestra investigación, todo ello en el contexto de la reunión que nos concedió y que se extendió a lo largo de varias horas de duración.

En general, a todos aquellos, y no quisiera olvidar a nadie, que por su colaboración activa o incluso pasiva, permitiéndome trabajar intensamente en esta tesis, muchas veces obviando el cumplimiento de otras responsabilidades, han sido benévolos conmigo y me han apoyado durante el desarrollo de este trabajo.

Pero, muy especialmente, mi mayor y sincero agradecimiento va dirigido al Dr. Albert Sunyer Torrents, mi director de tesis, por su perseverancia y paciencia infinita conmigo a lo largo de estos años de doctorado. Juntos hemos trabajado intensamente, de manera regular, con constancia sostenida y rigor académico, pero sobre todo hemos disfrutado del camino, de las incontables y dilatadas reuniones de trabajo, donde muchas veces éramos ajenos al tiempo, inmersos en vigorosos debates sobre la identidad organizacional y sus interesantes posibilidades presentes y futuras, de la convivencia en desplazamientos con asistencia a congresos y a visitas a los entrevistados, por los trabajos de campo realizados conjuntamente, con múltiples visitas y reuniones a la empresa Codorníu y a otras, por la asistencia a cursos y conferencias, etc. Ha sido una gran fuente de formación, amasando conocimiento mientras realizábamos la investigación, creciendo también como personas, pero sobre todo aprendiendo el oficio de investigador.

Recuerdo que cuando le pedí al profesor Sunyer que fuera mi director de tesis, no dudó mucho en aceptar a pesar de mi avanzada edad ya entonces, creo que se decidió al verme tan entusiasmado para emprender esta “aventura”. Que yo recuerde, solo me puso un requisito, me dijo: “El camino va a ser largo y tortuoso, si vas a abandonar mejor que no empieces porque perderíamos un valioso tiempo los dos”, yo le prometí que solo abandonaría por un tema grave de salud en el supuesto que este se presentase. Afortunadamente, no sucedió y me siento feliz por haber cumplido mi promesa y por haber llegado hasta el fin.

Curiosa circunstancia la nuestra, cuando el maestro es notoriamente más joven que el alumno, algunas veces en nuestras visitas nos confundían los papeles, cosa que siempre nos divertía. En las presentaciones formales iniciales yo siempre me apresuraba a matizar: “el alumno soy yo”.

Gracias Albert, maestro, nunca podré agradecer bastante tus enseñanzas, tu dedicación conmigo, tus acertadas orientaciones y los buenos consejos que me has dado. El mérito que pueda tener este trabajo es eminentemente tuyo.

## INDICE GENERAL

<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	11
1.1 Presentación del trabajo de investigación .....	11
1.2 Justificación, aportación y estructura de la tesis .....	12
<b>Capítulo II. Estado del arte sobre la Identidad Organizacional</b> .....	15
2.1 Preliminar .....	15
2.2 Análisis bibliométrico .....	15
2.3 Definiendo la identidad organizacional (IO).....	23
2.4 Las características de la IO: El acrónimo CED .....	24
2.4.1. Central .....	24
2.4.2. Imperecedera .....	25
2.4.3. Distintiva.....	26
2.5. Las etapas temporales en la investigación sobre la IO.....	26
2.5.1. Primera etapa: La IO embrionaria, de 1950 a 1985 .....	27
2.5.2. Segunda etapa: La IO emergente, de 1985 a 2010 .....	30
2.5.3. Tercera etapa: La IO consolidada, de 2010 a 2023.....	35
2.6. Brechas en la investigación sobre la IO .....	41
2.6.1. Persistencia, evolución y cambio de la IO a lo largo del tiempo .....	42
2.6.2. Materialidad y tangibilidad de la IO .....	45
<b>Capítulo III. Metodología</b> .....	48
3.1. Tema de investigación.....	49
3.2. Objetivos del proyecto .....	49
3.3. Revisión de la literatura.....	49
3.4. Preguntas de investigación.....	50
3.5. Importancia y relevancia de este estudio .....	50
3.6. Estudio preliminar con entrevistas a expertos.....	51
3.7. Estudio de caso único en profundidad .....	52
3.8. Criterios de elección de la empresa para desarrollar el caso.....	53
3.9. Posicionamiento epistemológico. Paradigma interpretativo.....	53

3.10.	Diseño de la investigación para el estudio de caso.....	54
3.11.	Enfoque de la investigación.....	55
3.12.	Viabilidad del proyecto de investigación.....	56
3.13.	Recopilación de datos .....	56
3.14.	Registro de la información .....	57
3.15.	Obtención de datos por entrevistas semiestructuradas .....	58
3.16.	Análisis cualitativo asistido por Atlas.ti.....	60
3.17.	Conclusiones.....	60
3.18.	Validez y confiabilidad.....	61
3.19.	Ética de la investigación .....	62
<b>Capítulo IV.</b>	<b>Entrevistas a expertos .....</b>	<b>65</b>
4.1.	Introducción sobre las entrevistas .....	65
4.2.	Lista de preguntas .....	66
4.3.	Obtención y contexto de las entrevistas .....	67
4.4.	Introducción temática al entrevistado .....	68
4.5.	Cierre de la entrevista .....	68
4.6.	Lista nominal de entrevistas y criterios de elección de los entrevistados .....	69
4.7.	Síntesis de las respuestas aportadas por los entrevistados.....	73
4.8.	Análisis de las entrevistas preliminares .....	87
4.9.	Análisis transversal de las entrevistas .....	90
<b>Capítulo V.</b>	<b>Estudio de caso: Materialidad de la identidad en la empresa Codorníu.....</b>	<b>95</b>
5.1.	Empresas candidatas y empresa elegida.....	95
5.2.	Recopilación de datos .....	97
5.3.	Introducción al caso Codorníu.....	99
5.4.	El caso de las Bodegas Codorníu .....	99
5.5.	Artefactos primigenios .....	100
5.5.1.	El testamento ológrafo de Jaume Codorníu en 1551.....	100
5.5.2.	Artefactos arqueológicos, evidencia de la remota actividad vitivinícola .....	102
5.5.3.	El Mas de Noya, sede y lugar de origen .....	103
5.5.4.	El viejo roble de Can Codorníu.....	105
5.6.	Marcadores materiales de la identidad .....	107
5.6.1.	Josep Raventós Fatjó. El pionero del cava en España .....	107
5.6.2.	Manuel Raventós Domènech. El gran impulsor de Codorníu .....	109
5.6.3.	Creación de la industria del cava.....	111

5.6.4.	La pasión por la tierra.....	112
5.6.5.	La vendimia.....	113
5.6.6.	La gran bodega (el celler gran) .....	116
5.6.7.	Las cavas.....	122
5.6.8.	Embalaje y expedición.....	128
5.6.9.	La Casa Pairal de la familia Raventós.....	132
5.6.10.	La materialidad en las oficinas centrales de la empresa.....	134
5.6.11.	Reconocimientos y medallas de oro en Exposiciones Universales .....	139
5.6.12.	El museo corporativo.....	141
5.7.	Artefactos creados <i>ad hoc</i> .....	144
5.7.1.	Las etiquetas del producto.....	144
5.7.2.	Los concursos de carteles publicitarios.....	146
5.7.3.	Materiales de packaging.....	150
5.7.4.	Cava tributo a Jaume Codornú .....	151
5.7.5.	Cava tributo a Anna de Codornú .....	152
5.7.6.	Cava tributo Cuvée Original.....	154
5.7.7.	Cava tributo Herencia 1551, año de fundación.....	155
5.7.8.	Cava tributo a Josep Raventós .....	155
5.7.9.	El logotipo de Codornú: símbolo, apellido y marca.....	156
5.7.10.	El escudo de armas.....	157
<b>Capítulo VI.</b>	<b>Resultados del estudio de caso.....</b>	<b>159</b>
6.1.	Estructura del análisis de los datos del Caso Codornú .....	159
6.2.	Interpretación de los resultados sobre la materialidad de la IO en el caso Codornú .....	173
6.2.1.	Legitimación de la identidad por artefactos primigenios.....	173
6.2.2.	Representación de la identidad mediante marcadores tangibles .....	175
6.2.3.	Comunicar la identidad a través de artefactos creados ad hoc.....	177
6.2.4.	La materialidad de la identidad en Codornú .....	179
<b>Capítulo VII.</b>	<b>Discusión.....</b>	<b>182</b>
7.1.	P1. ¿Es importante la IO para la organización? ¿Por qué?.....	183
7.2.	P2. ¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma en esencia, ayer, hoy y mañana? .....	184
7.3.	P3. ¿Es importante para la organización lo que piensen sobre ella sus stakeholders? ¿Se deben consultar periódicamente? .....	186
7.4.	P4. ¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización? ¿Son marcadores de identidad? ¿Representan una ventaja competitiva? .....	187

7.5. P5. ¿Los artefactos materiales tienen una validez permanente para la organización? .....	191
<b>Capítulo VIII. Conclusiones y líneas de investigación futuras .....</b>	<b>197</b>
8.1. Aportaciones de esta tesis .....	197
8.2. Limitaciones de esta investigación y futuras líneas de investigación .....	198
<b>Referencias.....</b>	<b>200</b>
<b>Webgrafía.....</b>	<b>208</b>
<b>Anexo I. Transcripción de las entrevistas a expertos .....</b>	<b>212</b>
An·I.- 01 Dr. Pedro Bueno (19/12/2018).....	213
An·I.- 02 Dr. Antoni Castells (19/01/2019) .....	219
An·I.- 03 Dr. Francesc Torralba (1/03/2019) .....	226
An·I.- 04 Dr. Josep Tàpies (24/04/2019).....	232
An·I.- 05 Sr. Josep Oliu (9/05/2019) .....	237
An·I.- 06 Dr. Andreu Mas-Colell (10/05/2019) .....	248
An·I.- 07 Sra. Núria Aymerich (10/06/2019).....	257
An·I.- 08 Sr. Ramon Alberich (11/06/2019) .....	264
An·I.- 09 Sra. Alicia Bosch (14/06/2019).....	269
An·I.- 10 Dra. Matilde Villarroya (14/06/2019) .....	278
An·I.- 11 Sr. Oriol Segarra (9/12/2019).....	283
An·I.- 12 Sra. Mònica Torrecilla (7/02/2020).....	292
An·I.- 13 Dr. Ramon Tremosa (10/02/2020).....	303
<b>Anexo II. Transcripción de las reuniones con Codorníu y con Carles Querol .....</b>	<b>318</b>
An·II.- 01 Reunión en Codorníu (25/02/2020).....	318
An·II.- 02 Reunión con el historiador Carles Querol Rovira (28/02/2023) .....	336
<b>Anexo III. Síntesis histórica de la familia Raventós .....</b>	<b>352</b>
An·III.- 01 Josep Raventós Fatjó. El pionero del cava en España.....	355
An·III.- 02 Manuel Raventós Domènech. El gran impulsor de Codorníu.....	360
An·III.- 03 El <i>Mas de Noya</i> , lugar de origen .....	376
An·III.- 04 Can Codorníu, la Casa Pairal de los Raventós .....	377
An·III.- 05 La empresa vitivinícola más antigua de España.....	384
An·III.- 06 Los presidentes, desde Josep Raventós hasta Mar Raventós .....	387
An·III.- 07 La presidenta María del Mar Raventós Chalbaud (1998-2018) .....	388
An·III.- 08 Ramon Raventós Basagoiti .....	404
An·III.- 09 Sergio Fuster, el primer CEO no miembro de la familia .....	406
An·III.- 10 Los Raventós i Blanc, un cisma familiar .....	407

An·III.- 11 La visita de S.M. Alfonso XIII el 17 de abril de 1904 .....	415
An·III.- 12 Francisco Franco visita Codornú el 8 de junio de 1949 .....	418
An·III.- 13 Juan Carlos I visita Codornú el 26 de mayo de 2001 .....	421
<b>Anexo IV. Publicaciones derivadas de esta tesis .....</b>	<b>424</b>
An·IV.- 01 Art. publicado en la JOCM (10/03/2023).....	424
An·IV.- 02 Trabajo publicado en UPCommons, (13/11/2017).....	453
An·IV.- 03 Ponencia presentada: Congreso AJICEDE 2019. Valencia, 28-29/11/2019.....	466
An·IV.- 04 Ponencia presentada: Congreso AJICEDE 2020. Sevilla, 26-27/11/2020 .....	480
<b>Anexo V. Metadatos .....</b>	<b>493</b>
An·V.- 01 Metadatos Caso Codornú .....	493
An·V.- 02 Metadatos Mar Raventós .....	511

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

---

# Capítulo I. Introducción

## 1.1 Presentación del trabajo de investigación

Esta tesis investiga la identidad de las organizaciones, su persistencia y cambio y la relación de la identidad con los objetos materiales. La identidad organizacional es lo que los miembros de una organización responden cuando se preguntan *¿quiénes somos?* y *¿qué hacemos?* como organización (Albert y Whetten, 1985; Schinoff, Rogers y Corley 2016; Watkiss y Glynn, 2016). La identidad organizacional es un constructo a priori abstracto que admite diversas interpretaciones; un conjunto de ideas, conceptos o percepciones de los miembros de la organización. Como tema de estudio, la identidad organizacional ha ido ganando relevancia en las últimas décadas, sobre todo desde que los autores Albert y Whetten (1985) establecieron las primeras bases consideradas de carácter académico para caracterizar este concepto mediante los atributos que debe tener la identidad: centralidad, durabilidad y diferenciación. Esta caracterización recibió la aceptación de la comunidad científica y durante años no se cuestionó, aún hoy se considera relevante.

Al principio se creyó que la identidad organizacional era un concepto inamovible que no admitía ningún tipo de cambio. Sin embargo, Gioia, Schultz y Corley (2000) publicaron un estudio en el que mostraban que la identidad de las empresas puede evolucionar. De hecho, actualmente se considera que la identidad organizacional puede sufrir mutaciones debidas a los cambios estratégicos que las organizaciones realizan para mantener su sostenibilidad y su competitividad frente a cambios ambientales.

La identidad organizacional es un tema amplio y complejo que ha sido explorado por diversos autores desde una perspectiva metodológica cualitativa. Por ejemplo, Hatch y Schultz (1997) han investigado la identidad organizacional desde una perspectiva constructivista. Argumentan que la identidad organizacional es un constructo social y simbólico que se construye a través de narrativas y discursos.

Watson (2008) aborda la identidad organizacional desde un enfoque hermenéutico, argumentando que la identidad se construye a través de la interpretación y la comunicación dentro de la organización. Siguiendo con Watson (2008), la identidad puede evolucionar a medida que se reinterpretan las prácticas y los discursos en la organización. Brown y Starkey (2000) han investigado la identidad organizacional desde una perspectiva cultural. Argumentan que la identidad es dinámica y que puede cambiar a medida que la cultura organizacional evoluciona. La identidad se forma a través de las prácticas y los valores compartidos en la organización, que pueden cambiar con el tiempo. Estos son solo algunos ejemplos donde cada autor ofrece su propia visión y enfoque metodológico para comprender este complejo fenómeno psico-social en el contexto de las organizaciones.

En esta tesis desarrollamos una investigación exploratoria sobre el concepto de la identidad organizacional prestando especial atención a cómo la identidad puede adaptarse, cambiar y ser representada mediante objetos materiales, lo que podemos denominar como la *'materialidad de la identidad'* en las organizaciones. En concreto, esta tesis doctoral se ha estructurado en base a dos líneas de investigación: En la primera línea de investigación se estudia la persistencia de la identidad de las organizaciones y sus cambios a lo largo del tiempo, en la segunda línea se exploran las posibles relaciones entre la identidad de las organizaciones y los artefactos materiales, y cómo las dimensiones narrativa y material de la identidad interactúan entre sí.

## **1.2 Justificación, aportación y estructura de la tesis**

Queda un interesante camino por recorrer en la investigación sobre la identidad organizacional. Por otra parte, desde hace unos años, el concepto se ha extendido más allá de lo estrictamente académico y ha trascendido a diversos ámbitos empresariales. Actualmente, la identidad organizacional forma parte de los debates estratégicos y de los planes de comunicación de muchas organizaciones, poniendo en valor la notable importancia de este concepto que puede considerarse el propio ADN de una

organización. Los cambios en la identidad de una organización, tanto si son inducidos como arbitrarios, pueden provocar importantes alteraciones en los ámbitos de la imagen organizacional, de su reputación y de la credibilidad de los *stakeholders* (Brown y Starkey 2000; Hatch y Schultz 2008).

Los contenidos de esta tesis parten de una sensibilización teórica por medio de la revisión de la literatura. A continuación se realiza un estudio preliminar basado en entrevistas semiestructuradas a personas expertas de distintos ámbitos sectoriales de la actividad empresarial e institucional para explorar las dinámicas de la identidad organizacional en diversos contextos. Por último desarrollamos un estudio de caso único en profundidad que persigue explorar las relaciones entre la identidad de una organización y algunos de sus artefactos materiales.

Nuestro propósito es profundizar en la comprensión de la identidad de las organizaciones explorando cómo se comporta cuando se producen cambios ambientales, nuevas estrategias y diferentes situaciones en que la identidad se somete a tensiones internas o externas. Asimismo, es de interés de esta tesis investigar cómo los objetos físicos sostienen, ilustran y comunican la identidad organizacional en estas situaciones a lo largo del tiempo.

# **CAPÍTULO II**

## **ESTADO DEL ARTE SOBRE LA**

### **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

---

## Capítulo II. Estado del arte sobre la Identidad Organizacional

### 2.1 Preliminar

Hemos creído conveniente iniciar esta revisión de la literatura con un análisis bibliométrico que determine el volumen de literatura publicada sobre identidad organizacional en las últimas décadas y cuáles han sido las áreas de investigación relacionadas con este tema. Posteriormente, se desarrolla un estado del arte sobre la investigación científica en el campo de la identidad organizacional desde sus inicios hasta el momento actual y sus principales debates.

### 2.2 Análisis bibliométrico

La búsqueda bibliográfica se realizó en octubre de 2023 mediante la expresión '*organizational AND identity*' en el título, resumen o palabras clave de publicaciones científicas. Para realizar el análisis bibliométrico se escogió la base de datos Scopus al considerarla como una de las más amplias y acreditadas dentro del ámbito de la investigación científica en dirección de empresas.



#### Analyze search results

Year ↓	Documents ↑	Year ↓	Documents ↓
1974	2	1984	10
1973	5	1983	3
1972	1	1982	11
1971	5	1981	5
1970	0	1980	7
1969	1	1979	4
1968	1	1978	8
1967	2	1977	5
		1976	4
		1975	3

Figura 1: Evolución de las publicaciones científicas sobre IO entre 1967 y 1984. Fuente: Scopus

Como puede observarse en la Figura 1, entre 1967 y 1984, la cantidad de publicaciones fueron de escasa consideración en el ámbito de la IO. Durante el periodo 1967-1974 no se alcanzaron los dos dígitos en ninguno de los años, siendo el máximo conseguido en los años 1971 y 1973, respectivamente, con un volumen de 5 documentos en cada uno de ellos. La media fue de 2,13 registros/año. Del 1975 al 1981 siguió una discreta línea de continuidad con un leve crecimiento llegando a una cota máxima de 7 publicaciones en el año 1980. La media del periodo fue de 5,14 registros /año. Por fin, en el rango 1982-1984 se alcanzaron los dos dígitos con 11 publicaciones el año 1982 y 10 en 1984. La media de ese periodo fue de 8 registros/año. No obstante, todas ellas fueron cifras muy modestas.

En el siguiente año, [Albert y Whetten \(1985\)](#) publicaron su reconocido artículo fijando las bases sólidas de la IO que marcó, un antes y un después en el estudio de esta materia. Es por ello que el análisis bibliométrico lo desarrollamos en mayor profundidad durante el periodo 1985-2023, cuando las cifras experimentaron un cambio productivo radical, con un total de 12.796 documentos encontrados sobre la IO, que evolucionaron de forma acelerada desde 15 registros en el año 1985 hasta más de 1000 en el año 2022 como se puede apreciar en la Figura 1. Es decir, un crecimiento exponencial, con cifras que evidencian el gran interés que la IO despertó en la comunidad científica, consolidándola como un tema de interés en ciencias sociales y en dirección de empresas.

Documents by year

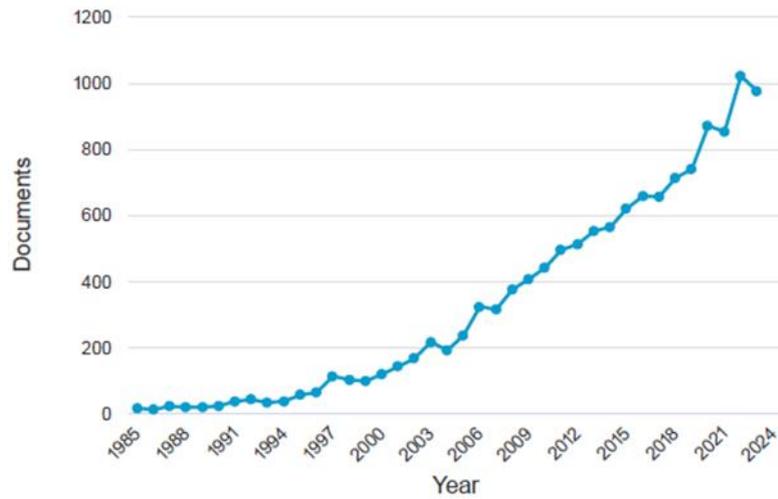


Figura 2: Producción creciente de *papers* sobre IO entre 1985 y 2023. Fuente: Scopus.

Documents by subject area

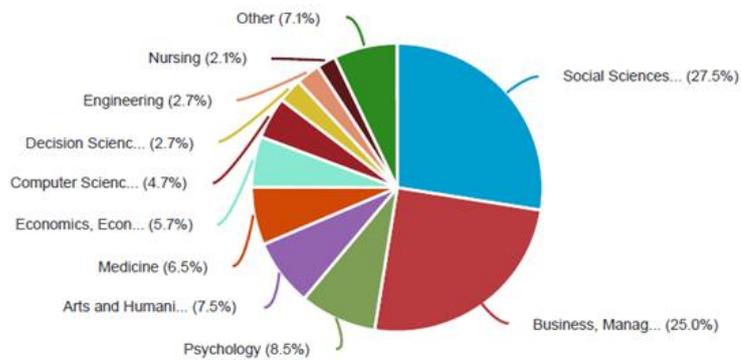
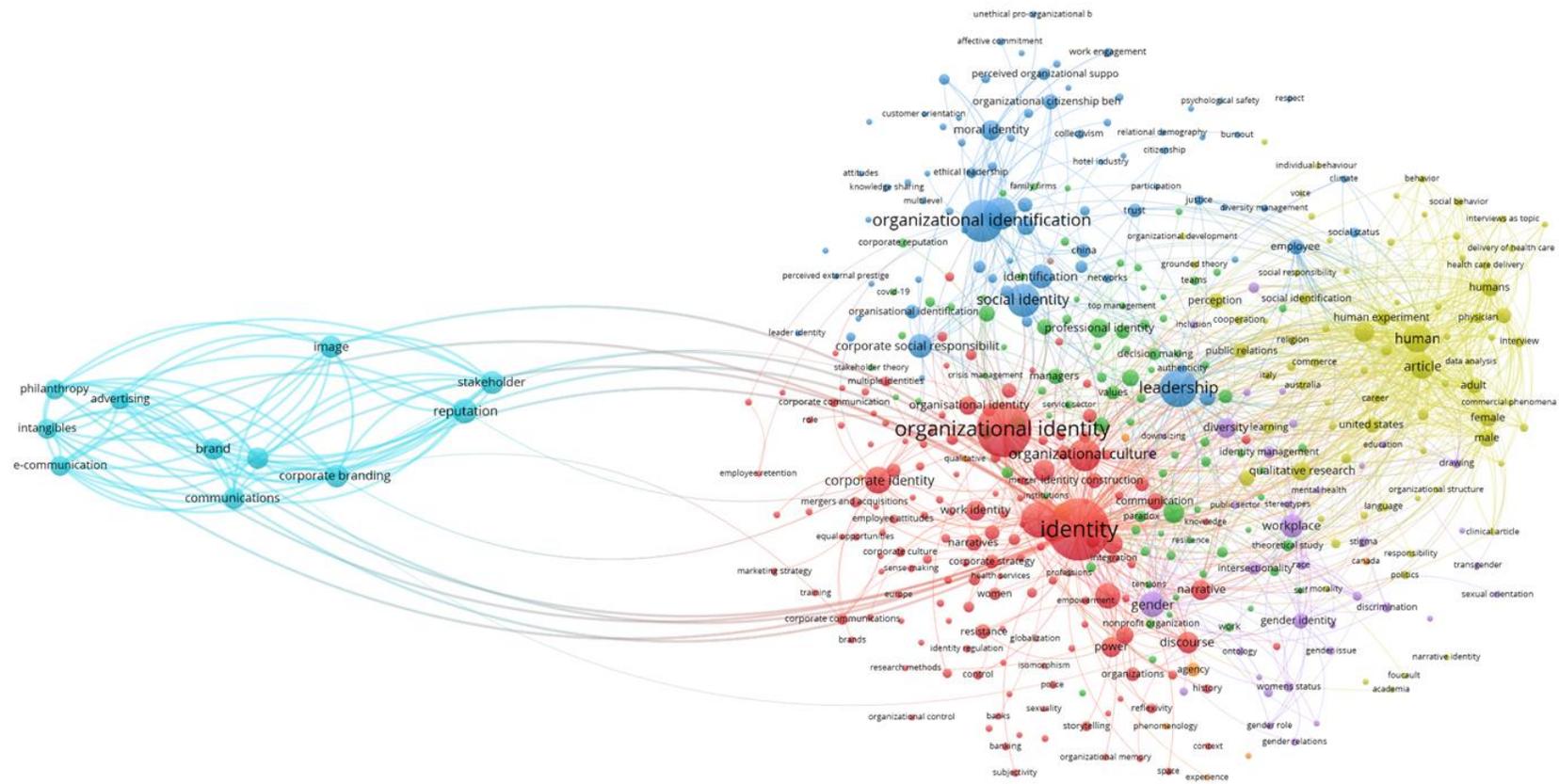


Figura 3: Principales áreas de conocimiento tratadas, en este caso con un 27,5% en ciencias sociales y un 25% en dirección de empresas. Fuente: Scopus.

## **Red nomológica 1**

La IO ha emergido como un concepto central en la literatura de gestión y organización. Mediante un análisis bibliométrico, se ha trazado una red nomológica que ilustra las conexiones conceptuales entre la IO y otros términos relevantes en el campo. En primer lugar, es esencial destacar la proximidad de la IO con conceptos intrínsecamente relacionados con la cultura y la cohesión dentro de las organizaciones. La 'cultura organizacional', que se refiere a los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una entidad, se encuentra intrínsecamente ligada a cómo las organizaciones perciben y construyen su identidad. Esta relación se intensifica al observar la 'identidad corporativa', que se centra en la representación externa de la organización y cómo se presenta ante sus stakeholders.

Además, el análisis reveló conexiones significativas con las 'narrativas de la identidad del trabajo', subrayando la importancia de las historias y relatos compartidos que las organizaciones utilizan para construir y reforzar su identidad. Asimismo, la 'comunicación de la identidad' y la 'estrategia corporativa' emergieron como elementos clave, subrayando la necesidad de una comunicación coherente y estratégica para consolidar y promover la identidad deseada. Es interesante notar cómo la 'construcción de la identidad' y el 'relato discursivo de los líderes' también se alinean con la IO, destacando la influencia y el papel crucial de los líderes en la formación y articulación de la identidad en el contexto organizacional. Sin embargo, es notable la distancia conceptual que la IO mantiene con ciertos términos relacionados con el marketing. Conceptos como la 'marca', la 'publicidad', la 'comunicación corporativa' y la 'reputación', aunque relevantes para la percepción externa y la posición en el mercado de una organización, no se alinean directamente con la esencia y la naturaleza de la IO. En conclusión, este análisis proporciona una visión integral de la IO y su posición relativa en el ámbito bibliográfico.



**Figura 4:** Red nomológica 1. En esta red podemos apreciar la relación directa de los conceptos “organizational identity” e “identity” con el cluster azul celeste que agrupa: imagen, reputación, stakeholders, marca, marca corporativa, comunicaciones, intangibles, e-comunicación, publicidad y filantropía. Fuente: VOSviewer

## **Red nomológica 2**

Dentro del vasto campo de la IO, es esencial reconocer las voces que han moldeado y definido la discusión académica. A través de un análisis bibliométrico, se ha esbozado una red nomológica que destaca a los autores más influyentes en este ámbito, así como a aquellos que han contribuido con perspectivas relacionadas y complementarias.

Entre los principales autores e investigadores del discurso sobre la IO se encuentran destacados nombres como, por ejemplo: Gioia, Corley, Ashforth, Pratt, Fiol, Brown, Foreman, Suddaby, Albert y Whetten. Cada uno de estos académicos ha aportado valiosas perspectivas, teorías y marcos conceptuales que han enriquecido la comprensión de cómo las organizaciones conciben, articulan y viven su identidad. Su prolífica contribución ha establecido las bases para debates, investigaciones y aplicaciones prácticas en el ámbito de la gestión organizacional.

No obstante, el panorama académico también se enriquece con voces que, aunque no se centren exclusivamente en la IO, ofrecen perspectivas colindantes y complementarias. Es el caso de autores como Ravasi, Schultz, Tripsas, Oliver y Langley, quienes, desde diferentes ángulos y enfoques, han abordado temas que se entrelazan y dialogan con la noción de identidad en el contexto organizativo. Esta red nomológica no solo ofrece una representación gráfica de la influencia y el alcance de cada autor en el campo, sino que también subraya la interconexión y la interdisciplinariedad que caracteriza a la investigación sobre IO. A través de este análisis, se reconoce la riqueza y la diversidad de perspectivas que continúan enriqueciendo y evolucionando el discurso en este dominio vital de la gestión.

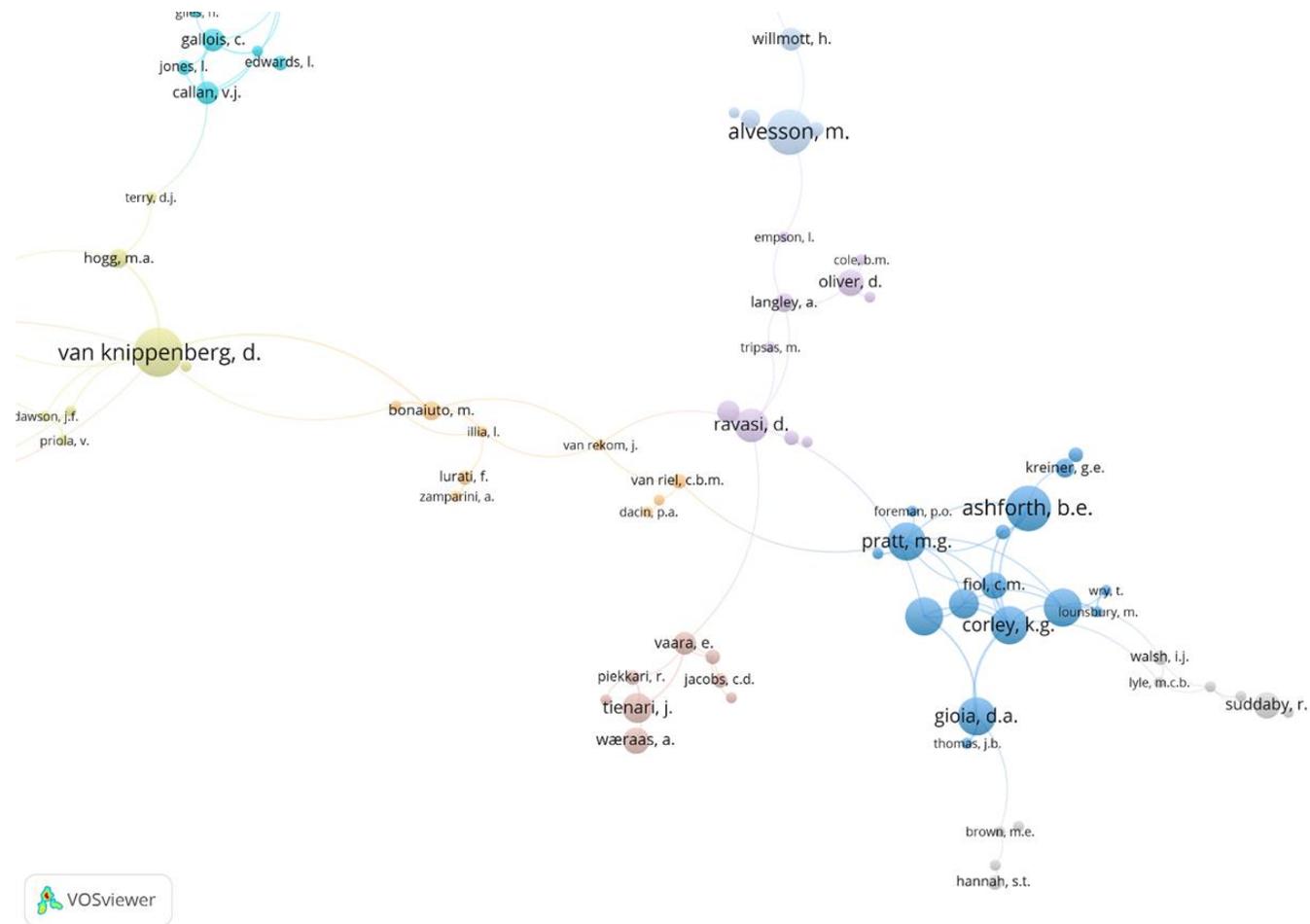


Figura 5: Red nomológica 2. En esta red podemos apreciar los autores más citados en el área de IO, *cluster azul*. Fuente: VOSviewer

Como resultado de este análisis bibliométrico, podemos inferir que la IO resulta muy adecuada como tema principal en la investigación sobre dirección de empresas y teoría de la organización.

De hecho, la IO se ha revelado como un tema central en la teoría de las organizaciones. Hasta tal punto se considera relevante, que una mala interpretación o gestión errónea de la IO por parte de la alta dirección de las organizaciones puede tener consecuencias adversas para las mismas, incluso podría causar su desaparición. La IO ha conseguido atraer el interés científico. No obstante, los investigadores más reconocidos en esta materia coinciden en que los trabajos de investigación no han alcanzado aún su cenit, por ello animan a continuar investigando en este tema (p.e. Chreim, 2005; Gioia, 2008), lo cual nos ha incentivado a emprender esta tesis.

En términos de desarrollo como concepto teórico, el trabajo de investigación sobre la IO pasó por un período de construcción y formación a mediados de los años noventa representado por Reger, Gustafson, Demarie y Mullane (1994). En la estela de obras de Fiol (2002) discurrió sobre identidad y sostenibilidad, Hatch y Schultz (2002) y Corley (2004) trataron las diferencias jerárquicas en la percepción de la identidad, Corley y Gioia (2004) estudiaron la ambigüedad de la identidad y Chreim (2005) puso el acento de la continuidad y el cambio en la identidad. La diversidad temática se extendió a otras áreas como la comunicación, el marketing y el comportamiento organizacional en las etapas más recientes y contemporáneas (manteniendo un núcleo más o menos permanente dentro del estudio de la teoría de la organización).

La identidad es un concepto fundamentalmente esencial y abstracto invocado para ayudar a dar sentido y explicar la acción. De hecho, la identidad se ha convertido en uno de los conceptos más destacados en el estudio de la organización en sí. El estudio de la IO parece haber adquirido un carácter propio claramente ostensible y ha evolucionado hasta convertirse en un dominio de estudio específico. El interés creciente por la IO no sólo permanece vivo en la actualidad sino que ha adquirido más fuerza que nunca, como lo demuestra el aumento de trabajos relacionados con el tema (ver Figura 2).

La identidad es, respecto a los individuos miembros de una organización, el nivel más profundo de su creación de sentido y comprensión de *'quiénes somos como organización'* (Albert y Whetten, 1985; Schinoff et al., 2016). La identidad también tiene el misterio requerido que caracteriza todos los grandes dominios de estudio *'Es un concepto estable en el tiempo, y presiento que continuará emergiendo y resurgiendo con diferentes formas en los próximos años'* (Gioia, 2008).

### **2.3 Definiendo la identidad organizacional (IO)**

La IO se puede definir como un concepto, a priori abstracto, que admite múltiples interpretaciones según el criterio de distintos autores y la particular visión de los miembros de cada organización. Puede manifestarse en unos atributos, una narrativa, unos principios y valores, unas percepciones o un relato discursivo de los líderes, etc. En definitiva, se trata de una construcción social propia y exclusiva de cada organización que la posiciona como una entidad única y distinta al resto de organizaciones (Hatch y Schultz, 1997; Gioia et al., 2000; Whetten, 2006).

No existe una única definición para la IO, se trata de un concepto muy plural que admite diversidad de interpretaciones y que, paradójicamente, todas ellas pueden ser válidas. Las más significativas son las expuestas a continuación propuestas por reconocidos autores, por ejemplo:

- *'Lo que los miembros de una organización creen que es central, imperecedero y tiene carácter distintivo para la organización'* (Albert y Whetten, 1985).
- *'Definimos a la IO como aquello que más se acerca al ADN de una organización. Aquello que identifica la organización desde la misma declaración fundacional'* (Albert y Whetten, 1985).
- *'Lo que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones'* (Hatch y Schultz, 1997).
- *'Un sentido de continua formulación y preservación de sí mismo a través de la interacción'* (Gioia et al., 2000).

- *'La suma de todas las cosas que dicen los grupos de stakeholders sobre qué piensan de una organización y cómo esto apunta a ser percibido por otros'* (Davis y Yugay, 2012).
- *'la comprensión colectiva de 'quiénes somos' y 'lo que hacemos' como una organización'* (Watkiss y Glynn, 2016).

A partir de las declaraciones anteriores, podemos definir la IO como *'El conjunto de opiniones, percepciones y expresiones, verbales y no verbales, que muestran todos los miembros de una organización sobre quiénes son como organización'*.

La IO representa el conjunto de atributos distintivos que define a una entidad, proporcionándole una personalidad única y reconocible en su entorno social. En el ámbito de la investigación, explorar las características de la IO se convierte en una tarea compleja para comprender a fondo el origen, los valores y la esencia de una organización, adentrándose en la trama de las experiencias subjetivas de sus miembros.

## **2.4 Las características de la IO: El acrónimo CED**

Para describir las características de la IO, tradicionalmente se ha utilizado el acrónimo CED (del inglés *Central, Enduring, and Distinctive*) promulgado por Albert y Whetten (1985), que pueden traducirse como Central, Imperecedera y Distintiva. A continuación se describen con más detalle estas características y sus desarrollos posteriores.

### **2.4.1. Central**

Lo que es central son aquellas características que se consideran de carácter básico para el sentido de *'la organización, de lo que somos en el espacio social'* (Albert y Whetten, 1985) las propiedades que se conservan con sostenible resiliencia deliberadamente y que casi nunca son cuestionadas. Los miembros de las organizaciones se suelen oponer a cualquier intento de cambio en el sentido de estas características y su lugar central del espectro de posibles descriptores. Ashforth y Mael (1989) nos conducen a la idea de que tales características metafóricamente constituyen para sus miembros el

'*alma mater*' de la organización. Los miembros perpetúan estas características e incluso pueden aceptar la paradoja de cambiar para permanecer igual (Gagliardi, 1986). Las etiquetas para tales características raramente varían mucho. Tal y como Van Rekom y Whetten (2007) observaron, son características centrales las que también pueden ser consideradas retrospectivamente.

#### **2.4.2. Imperecedera**

Existen razones de peso para una propuesta de identidad imperecedera, en la que la identidad implica un cierto sentido de uniformidad en el tiempo y, por tanto, puede ser vista como estable. De hecho, si no hubiera un cierto sentido de persistencia o elemento estable de '*lo que somos como un individuo*' y de '*lo que somos como una organización*', sería difícil afirmar que estamos hablando de identidad. Los factores que permiten que una identidad sea capaz de mantener la persistencia y ser percibida como imperecedera incluyen: la necesidad de los miembros para ver la identidad como algo estable (Brown y Starkey, 2000), la tendencia de los miembros de la organización de llevar a cabo una identidad perdurable ostensiblemente como una forma de ir preservando sus propias identidades sociales e individuales (Ashforth y Mael, 1989; Brown y Williams, 1984; Kramer, 1993) dado que la pertenencia a la organización es muy a menudo importante para la identidad social; la inercia estructural (Hannan y Freeman, 1977) que se deriva de los imperativos de legitimidad y el poder de las prácticas arraigadas (Nag, Corley y Gioia, 2007). Todos estos factores estimulan el mantenimiento (o al menos la apariencia) de una identidad imperecedera.

La cuestión de si la identidad es imperecedera, sin embargo, ha sido objeto de un intenso debate. En cierto sentido, este debate podría ser interpretado como una especie de distracción, que gira en torno a la elección de la etiqueta y su semántica '*identidad imperecedera*' frente a '*identidad continua*', pero el debate sigue vivo y ha llevado a algunas posiciones extremas y provocadoras. En un extremo habría la creencia de que la identidad '*no cambia en esencia*' (Whetten y Mackey, 2002), mientras que el extremo opuesto sostiene que, fundamentalmente, la '*identidad se construye y reconstruye cada día*'.

de manera que es casi absurdo hablar de una identidad imperecedera. Sin embargo, la controversia en torno a la supuesta dimensión de persistencia ha dado lugar a otros debates que ahora tienen que ver menos con si la IO cambia, y más en conocer el horizonte de tiempo durante el cual la identidad puede cambiar y los procesos por los cuales la identidad cambia realmente. También existen razones de peso para la propuesta de un identidad duradera, en la que la identidad implica un cierto sentido de uniformidad en el tiempo y, por lo tanto, puede ser vista como estable (Dutton y Dukerich, 1991).

### **2.4.3. Distintiva**

Al igual que con los otros pilares, el pilar distintivo de la definición de la IO ha generado cierta controversia no necesariamente debida a preocupaciones teóricas sustantivas (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol y Hatch 2006). Más bien, el problema es el grado en que las organizaciones realmente son demostrablemente diferentes de aquéllas de quienes desean diferenciarse ellas mismas. El concepto principal que tiene que ver con este aspecto de la identidad es la noción de *'carácter distintivo óptimo'* (Brewer, 1991), en el que las organizaciones trabajan más asiduamente para verse a sí mismas (y no menos importante, el como otros las ven) como al mismo tiempo similar a algún grupo de referencia que sea deseable (una categoría de mercado o industria) y, sin embargo notablemente distintas a las que en ningún caso querrían ser comparadas (Corley et al., 2006; Gioia, Price, Hamilton y Thomas, 2010). El problema no se convierte en una distinción real, pero si en una distinción percibida.

### **2.5. Las etapas temporales en la investigación sobre la IO**

En el momento actual, los trabajos de investigación sobre la IO parecen haber adquirido un carácter propio. Sin embargo, las teorías sobre la IO y la investigación científica sobre este área de conocimiento se encuentran en un punto de transición. Fue a través de los años de su descubrimiento, a mediados de la década de los ochenta y principios de la década de los noventa del siglo pasado, cuando experimentó un desarrollo significativo. Posteriormente, a mediados de la primera década del s.XXI, se caracterizó el constructo como *'un dominio perennemente emergente'* Gioia (2008), pero siguen

haciendo falta más trabajos y resultados para esta disciplina fructífera que puede aportar nuevas revelaciones. Recientes publicaciones relativas a la IO han tendido a utilizar lo que sabemos sobre la identidad para explicar otros conceptos en vez de intensificar la investigación sobre la propia IO y que, probablemente, sería la dirección en la que los nuevos trabajos sobre la IO deberían seguir en el momento presente y en un futuro inmediato. Desde un punto de vista retrospectivo, podemos distinguir en el estudio de la IO tres etapas temporales claramente diferenciadas según la interpretación y relevancia que ha experimentado este constructo en el transcurso de las últimas décadas.

### **2.5.1. Primera etapa: La IO embrionaria, de 1950 a 1985**

En el periodo comprendido entre 1950 y 1985 comienzan a aparecer tímidamente referencias al concepto de IO, aunque siempre en un segundo plano y complementando otras ideas y definiciones que en aquellos años se consideraban más trascendentes, de acuerdo con el contexto predominante.

#### **La identidad organizacional como analogía a la identidad de los individuos**

La identidad de una organización se asume como unos atributos sostenibles en el tiempo. En este sentido, [Erikson \(1968\)](#) propuso *'identidad personal y continuidad histórica'* como elementos necesarios para el bienestar psicológico. Definió la *'identidad del ego'* como *'la conciencia del hecho de que hay en sí mismo la continuidad de los métodos de síntesis del ego y la continuidad del propio significado para los demás'*, pero lo más inédito entonces fue que este autor, por primera vez, amplió esta noción al nivel organizacional ([Erikson, 1968](#)).

#### **Un enfoque holístico de cultura organizacional**

[Sanday \(1979\)](#), refiriéndose a la cultura organizacional, optó por el enfoque *'holístico'*, distinguiéndolo de lo *'semiótico'* o *'conductual'*. Propuso que es preciso saber más de los *'entendimientos*

*compartidos* que los que propugnan y defienden la *'semiótica'* como marco teórico, en el sentido de que incluso si entendemos una organización lo suficientemente bien, no necesariamente entendemos cómo llegó esa organización a cómo es hoy y hacia dónde se dirige en el futuro. Realmente no es posible empezar a gestionar o cambiar la cultura organizacional hasta que se dispone de un modelo de cultura que se base en la teoría del aprendizaje, y hasta comprender las fuerzas evolutivas dinámicas que gobiernan el crecimiento de la cultura y los cambios (Sanday, 1979).

### **Los valores de la organización como cuestión clave**

Entendemos por valores organizacionales: principios éticos, normas culturales y creencias compartidas dentro de la organización (Martin y Siehl, 1983). Hay que tener presente que una identificación profunda y rigurosa de esos valores es clave para conocer la IO. La observación de valores en el contexto de una organización interesa para comprender la cultura organizacional y su impacto en el comportamiento de los miembros de la organización (Martin y Siehl, 1983). La observación directa de los valores de una organización no es tarea fácil. Se trata de un proceso que suele incluir encuestas, entrevistas, análisis de documentos, observación participante, entre otros. Casi siempre requiere entrevistar a sus miembros clave, también resulta útil realizar tareas complejas de análisis de contenido de algunos artefactos, como pueden ser documentos y cartas para ayudar a identificar los valores. La identificación de los valores de la organización es una cuestión fundamental para conocer su funcionamiento efectivo, los valores influyen en la toma de decisiones, la cohesión del equipo y la reputación de la organización. Una vez que se han identificado tales valores, a menudo se observa y confirma que representan con precisión un coincidente nivel con la cultura organizacional. Los miembros creen que es la razón de su comportamiento, lo que idealmente les gustaría ser, y cuáles son a menudo sus racionalizaciones de lo que han hecho, donde la *'verdadera'* razón o las *'funciones latentes'* de la conducta permanecen inconscientes (Merton, 1957; Argyris, 1982).

La relación entre valores y comportamiento organizacional impactan asimismo en el comportamiento de los miembros de la organización. Conviene explorar cómo y cuáles son los valores que afectan la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y la cultura instaurada en las relaciones laborales. Durante esta primera etapa embrionaria (1950-1985) surgieron, en el mundo empresarial y académico, abstracciones que se iban aproximando a la IO, aunque sin acabar de definirla ni nombrarla explícitamente. Conceptos tales como *'misión'*, *'visión'*, *'cultura'* o *'valores'* de las organizaciones, comenzaron a ser frecuentes en los foros empresariales. Por entonces, el concepto de IO todavía permanecía diluido como tal, circunstancia que llevaba a que muchos investigadores emplearan diferentes expresiones para referirse a la IO. En este sentido, y con la intención de unificar criterios, aparecieron algunos trabajos encaminados a corregirlo.

### **Un esquema conceptual de la teoría organizacional**

Smircich (1983) apuntó que parecía existir un consenso, generalmente aceptado, respecto de la teoría cultural y de la teoría organizacional que confluían en cinco grandes enfoques de investigación, los cuales permitían introducir el análisis de la cultura en el interior de las organizaciones: (1) management comparativo, (2) management de contingencia, (3) conocimiento organizacional, (4) simbolismo organizacional y (5) la perspectiva estructural psicodinámica (Smircich, 1983). Este autor analizó estos cinco planteamientos acudiendo a algunos conceptos de la experiencia antropológica. Smircich (1983), también propuso un esquema conceptual que ha servido para conducir importantes investigaciones científicas y formular e implementar distintas estrategias cuyos resultados han sido adoptados por las organizaciones que lo han logrado en el mundo actual de los negocios.

### **Un modelo formal de cultura organizacional**

Shein (1984) pretendió describir y defender una solución formal de modelo de cultura organizacional que se construyó sobre un modelo dinámico de aprendizaje y dinámica de grupo. Su estudio pretendía

presentar una definición formal de cultura organizacional para luego elaborar cada elemento de la definición como una forma de explicar las implicaciones de esta forma de pensar. Su propósito al abordar el concepto de esta manera fue establecer una base conceptual para analizar las culturas organizacionales que hicieran posible que diferentes observadores y estudiosos de las organizaciones empezaran a utilizar un marco de referencia común.

El modelo de cultura organizacional de [Schein \(1984\)](#) también proporcionó puntos de referencia para crear un cambio cultural. De acuerdo con [Schein \(1984\)](#), resulta sensato tener debates con la mayoría de los empleados para descubrir los antecedentes y aspectos subyacentes de la cultura organizacional. Estos podrían constituir una base para el cambio cultural. Las personas deben ser conscientes de que el cambio cultural es un proceso de transformación; el comportamiento debe desaprenderse antes de que se pueda aprender un nuevo comportamiento en su lugar. Cuando surge una diferencia entre la cultura deseada y la que prevalece, deben realizarse intervenciones culturales. La responsabilidad recae en la alta dirección apoyada por el departamento de RR.HH. Esto requiere un enfoque integral. Un nuevo logotipo, un cambio de estilo corporativo o una formación de orientación al cliente no sería suficiente. Según [Schein \(1984\)](#) es importante que los resultados se midan y que el buen desempeño sea recompensado.

### **2.5.2. Segunda etapa: La IO emergente, de 1985 a 2010**

Podemos afirmar que en esta segunda etapa '*emergente*' de desarrollo de la IO (1985-2010), ya se habían identificado muchos de los atributos y características de este concepto. En este periodo, la investigación sobre la IO adquirió gran vigor. Sin embargo, las teorías sobre la IO se encontraban en un punto de transición. Fue a principios de la década de los noventa del s.XX cuando experimentó un desarrollo significativo. Más tarde, en la primera década de este siglo [Gioia \(2008\)](#) caracterizó el ámbito de la IO como '*un dominio perennemente emergente*'. Algunos trabajos empezaron a tratar distintas áreas y perspectivas de la IO.

## Conceptualización de la IO

La falta de concreción teórica sobre la IO se resolvió con el reconocido artículo de [Albert y Whetten \(1985\)](#), donde estos autores acotaron y definieron con claridad este concepto y establecieron unas bases científicas sólidas de lo que vino a denominarse el modelo CED que se ha presentado en el apartado 2.4 de esta tesis.

La IO es un concepto central en los estudios organizacionales y se refiere a la percepción y representación interna que los miembros de una organización tienen acerca de sí mismos como organización, de sus valores, sus creencias, su historia y sus expectativas como colectivo. La IO es la *'personalidad'* de una organización, lo que la distingue y la hace única. Se refiere al conjunto de atributos, símbolos y relatos que una organización comunica a todos sus stakeholders.

## Un enfoque multidisciplinario de la IO

[Balmer y Gray \(1999\)](#) estudiaron extensamente la IO, su definición, cómo medirla y su gestión. Existen opiniones divergentes dentro de la literatura sobre lo que se entiende por la identidad de una empresa. En su trabajo, [Balmer y Gray \(1999\)](#) se refieren a tres avances principales en el área que equiparan de diversas maneras la identidad corporativa con el *'diseño gráfico'*, con la *'comunicación corporativa'* y por último con un *'enfoque multidisciplinar'* que depende en gran medida del comportamiento organizacional. Cada uno de los tres enfoques tiene tendencia a seguir una línea separada de desarrollo y parece que la literatura sobre cada una de las tres vertientes ha comenzado a alcanzar la madurez. Cada vez más, los investigadores recurren a varias de estas corrientes y esto ha llevado a un enfoque multidisciplinario de la IO ([Balmer y Gray, 1999](#)).

## La IO frente a otros conceptos afines

Brown, Dacin, Pratt y Whetten (2006) ofrecen un marco para la síntesis de las investigaciones existentes y la caracterización de los conceptos clave relacionados con la *'identidad'*, como la *'imagen prevista'*, la *'imagen percibida'* y la *'reputación'* a través de diferentes disciplinas académicas, en particular, a través de la investigación de la organización. En concreto se propone un marco que incluya la mayoría de los principales conceptos utilizados por los investigadores en esta disciplina y ofrecer sugerencias para una terminología coherente. Aunque los autores no esperan que todos los investigadores adopten necesariamente sus condiciones, si creen que este marco facilitará de una forma interdisciplinaria el tratamiento común de estos conceptos.

Brown, Dacin, Pratt y Whetten (2006) intentan establecer una terminología y un vocabulario común porque entienden que es preciso y necesario para que esta materia sea interpretada por igual en cualquier ámbito. Para ello descomponen el tema en cuatro áreas claramente diferenciadas: *'Identidad'*, *'Imagen prevista o pretendida'*, *'Imagen proyectada o percibida desde el exterior'* y *'reputación alcanzada'*. La organización se presenta formulando cuatro puntos de vista clave: *'¿Quiénes somos como organización?'*, *'¿Qué quiere la organización que los demás piensen sobre la organización?'*, *'¿Qué cree la organización que los demás piensan sobre la organización?'* y *'¿Qué piensan realmente todos los interesados sobre la organización?'*. Los autores pretenden con este trabajo establecer un marco interdisciplinario y una terminología específica común. Teniendo en cuenta la cantidad creciente de investigadores de distintas disciplinas académicas que, directa o indirectamente, estudian el tema de la identidad para sus trabajos de investigación, se hace necesario un lenguaje común al respecto para, en adelante, interpretar el tema de la identidad con rigor científico y académico.

## **La influencia de los cambios ambientales**

El estudio de [Ravasi y Schultz \(2006\)](#) exploró las respuestas de la organización a los cambios ambientales y las representaciones externas cambiantes que indujeron a los miembros a reflexionar sobre los cursos de acción recientes y prospectivos de su organización y preguntarse: *‘¿De qué trata realmente esta organización?’*. Aunque las investigaciones anteriores han documentado el impacto de las imágenes deseadas sobre las respuestas organizacionales a los cambios ambientales, sus resultados ponen de relieve la influencia de la cultura organizacional y en particular la influencia de sus manifestaciones en la redefinición de las autopercepciones colectivas de los miembros. Sus hallazgos apuntan a la cultura organizacional como una construcción central en la comprensión de la evolución de la IO frente a los cambios ambientales, sugiriendo que la historia colectiva, los símbolos organizativos y las prácticas consolidadas proporcionan pistas que ayudan a los miembros a tener un nuevo sentido de lo que es su organización. Realmente sobre cómo dar ese nuevo sentido a los demás. Por último, sus resultados ponen de relieve el papel de la cultura en la preservación de un sentido de distinción y continuidad a medida que la IO se somete a la valoración explícita. Su investigación, entonces, sugiere que los roles, que las imágenes externas y la cultura organizacional juegan al afectar las respuestas organizacionales a las amenazas que se presenten a la identidad, pueden ser más complementarias de lo que la literatura actual sobre IO sugeriría ([Ravasi y Schultz, 2006](#)).

## **Las mutaciones de la identidad y su relación con la imagen organizacional**

Por lo general, la IO se representa como aquello que es fundamental, distintivo y duradero sobre el carácter de una organización. [Gioia et al. \(2000\)](#) argumentaron que debido a las recíprocas interrelaciones entre identidad e imagen, en lugar de algo estático, es mejor verlo como un concepto relativamente fluido e inestable. Ellos argumentan que en vez de desestabilizar una organización, esta inestabilidad en la identidad es realmente adaptable para lograr el cambio.

La identidad y la imagen han adquirido el estatus de los conceptos claves empleados para describir y explicar el comportamiento organizacional (Whetten y Godfrey, 1998). El concepto básico de la inestabilidad de adaptación en la IO es: como consecuencia de las interrelaciones entre la identidad y la imagen en sus diversas formas, la IO se convierte en dinámica y mutable. Esta inestabilidad en la identidad de hecho confiere un beneficio a la organización, ya que permite una mayor adaptación a las exigencias de un entorno que es en sí mismo y constituye un proceso de cambio continuo. Otros autores coinciden en que esto es así, tanto si la inestabilidad procede de amenazas a la identidad (Elsbach y Kramer, 1996), a la organización (Dutton, Dukerich, y Harquail, 1994), a la imagen de la organización (Alvesson, 1990), de los procesos de adaptación (Dutton y Dukerich, 1991), o de la interpretación de la IO por parte de los miembros de la organización (Gioia y Thomas, 1996; Whetten, Lewis y Mischel, 1992). Esta noción se basa en la descripción del proceso ofrecido anteriormente, en el que la IO forma la base para el desarrollo y la proyección de imágenes, que luego son percibidas por personas ajenas, teniendo en cuenta sus propias interpretaciones, alimentando de nuevo a la organización en forma modificada, y posteriormente afectan a la percepción de su propia identidad interna.

### **La durabilidad de la IO**

Con el *'cuestionamiento'* del supuesto carácter imperecedero de la IO, se ha intentado avanzar en su conceptualización de una manera que represente mejor su temporalidad en las organizaciones. Reconociendo las interrelaciones entre la identidad y la imagen nos permite el entendimiento de que es la misma fluidez de la identidad que ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios (Gioia et al., 2000). De acuerdo con ello, un debate de los teóricos sobre la identidad se centra en esa afirmación, es decir, que ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios. Una preocupación de los investigadores ya no es únicamente el estudio de una identidad imperecedera para la organización, sino también una preocupación para las implicaciones de una identidad mutable. La necesidad de

cambiar con el fin de adaptarse, pero no obstante de mantener un sentido de que la identidad se mantiene igual, se ha argumentado por [Gagliardi \(1986\)](#). En su opinión, para preservar el carácter de la IO, paradójicamente, tiene que cambiar. Se argumenta, en cambio, que el proyecto de gestión es ahora diferente, debido a las interrelaciones influyentes entre identidad e imagen, y también debido al aumento de la importancia de la imagen en la era actual. La preocupación de la dirección estratégica ya no es la preservación de una identidad fija, sino la capacidad para gestionar y equilibrar una identidad flexible, a la luz del cambio de imágenes externas. El mantenimiento de la consistencia se convierte en el mantenimiento de la dinámica de la consistencia. La inestabilidad fomenta la capacidad de adaptación.

En esta segunda etapa, la IO, se encontraba en una fase madura, en un estudio continuo con muchas expectativas y nuevas aportaciones. Lo que podemos afirmar, es que el estudio e investigación de la IO estaba muy vivo para la comunidad científica.

### **2.5.3. Tercera etapa: La IO consolidada, de 2010 a 2023**

Desde 2010 hasta la actualidad, la IO ha experimentado un desarrollo exhaustivo en su conceptualización fundamental que ha propiciado su consolidación. Han aflorado una considerable cantidad de trabajos de investigación, cuya consistente calidad, ha contribuido a despejar muchas incógnitas que habían permanecido sin respuesta durante mucho tiempo. Los mejores trabajos publicados desde 2010 se han centrado en algunos aspectos clave de la IO y han aportado nuevas herramientas para su conocimiento. En adelante, focalizamos en algunos de estos trabajos más relevantes.

## **Formación de la identidad y cambio organizacional**

[Gioia, Patvardhan, Hamilton y Corley \(2013\)](#) creyeron necesario llevar a cabo más estudios empíricos respecto de la formación de la identidad y el cambio organizacional. Así pues, tenemos que reunir una mejor comprensión de sus orígenes y sus transiciones, *‘¿Tenemos una buena comprensión de todos los procesos que intervienen en la formación de la identidad?’*. Sin lugar a duda, la respuesta, según estos autores, es que no. En pocas palabras, dicen, son necesarias más investigaciones a través de una gama más amplia de contextos. *‘¿Es difícil cambiar la identidad?’*: sí, lo es *‘¿cambia?’*: sí, lo hace, pero *‘¿cómo?’*. Resulta que a menudo cambia de un modo que se muestra inmutable a sus propios agentes de cambio, que solo profundiza la intriga asociada con el concepto. Si observamos, sin embargo, que no puede haber un profundo cambio organizativo sin que exista un cambio de identidad, nos vemos obligados a preguntar: *‘¿Cómo puede tal concepto esencial parecer ser a la vez inmutable y mutable?’*. Esta es una pregunta fascinante. Igual que cuando el insigne escritor *Shakespeare*, respecto del amor, dijo: *‘¡Es un misterio!’*, asimismo lo manifiesta [Gioia \(2008\)](#) respecto de la IO, abordar esta cuestión es una de las misiones más importantes de futuras investigaciones en este campo. Está claro que la *‘identidad es un nodo central en una ancha y compleja red nomológica dentro del estudio de la organización’* [Gioia \(2008\)](#). Sin duda, frecuentemente nos aparecerá la identidad para ser conectada a tantos otros conceptos clave de la organización y resulta ser un imperativo que tenemos en el marco teórico sobre el carácter de esos vínculos. Hablar acerca de la identidad y de su formación resulta un esfuerzo intelectual apasionante que bien podría definir uno de los conceptos más importantes dentro del estudio de la organización de nuestro tiempo ([Gioia et al., 2013](#)).

## **Propuesta metodológica, preguntas de referencia sobre la IO**

[Ravasi y Canato \(2013\)](#) revisaron los métodos de investigación adoptados por los estudios de IO en revistas de alto impacto, con el fin de obtener información sobre el estado actual de prácticas de investigación, descubriendo sus tácticas a menudo prácticas epistemológicas, suposiciones para

estimular la discusión acerca de su posible evolución. La creciente legitimación y consolidación de la IO así como la construcción central en los estudios de organización le han dado paulatinamente relevancia, sin embargo, a pesar de la vitalidad del debate sobre construcciones relacionadas con la IO y su grado de importancia para los estudios realizados y futuros. El trabajo de [Ravasi y Canato \(2013\)](#) pretende ‘poner luz’ a las metodologías de investigación más empleadas y esboza unas directrices para facilitar el camino de nuevas investigaciones sobre IO. Las líneas que definen la forma en que los investigadores plantean cuestiones como: *‘¿Qué cuenta como prueba legítima de IO?’*, *‘¿Dónde se puede encontrar evidencia razonable de identidad nacional?’*, *‘¿Cómo se puede distinguir la dependencia de la IO de construcciones relacionadas (por ejemplo, imagen, cultura, marca)?’*, *‘¿Podemos hablar de IO, incluso en ausencia de afirmaciones explícitas de los miembros sobre su organización?’*, *‘¿Cómo clasificar una identidad?’*, *‘¿Cómo podemos considerar válida una ‘declaración de identidad’ o una ‘narrativa de identidad’?’*.

Mientras que los estudiosos han discutido ampliamente el fundamento teórico del constructo, el debate académico sobre los requisitos de una ‘buena investigación’ sobre la IO han sido intensos. Los autores identifican cinco métodos principales guiando la recolección y análisis de datos. Por cada uno de los métodos, se analizan las variables ontológicas y fundamentos epistemológicos, y esbozan temas críticos, soluciones potenciales y las áreas más apropiadas: (1) Investigación basada en encuestas, (2) Análisis extendido de metáforas (EMA), (3) Creación de teoría fundamentada, (4) Etnografía y (5) El análisis narrativo. El desarrollo de un campo de estudio depende de la convergencia de los estudiosos en torno a una serie de normas claras y ampliamente aceptadas para hacer ‘una buena investigación’. Una comparativa de análisis de cómo los investigadores utilizan estos métodos ayudó a contextualizarlos dentro de su ontología y premisas *epistemológicas*, y descubren el constructo de estructuras, procesos y preguntas que pueden ser más adecuadamente investigados por cada método. El estudio de [Ravasi y Canato \(2013\)](#) pretende ayudar a los futuros investigadores haciendo una mejor

selección de herramientas para la recolección de datos y análisis analógica, en consonancia con su investigación específica, intereses y supuestos paradigmáticos.

### **La identidad y los objetos materiales**

[Watkiss y Glynn \(2016\)](#) Exploraron la relación entre la materialidad y la IO, centrándose en tres elementos de materialidad (1) '*productos*', (2) '*artefactos*' y (3) '*prácticas*' y su papel en dar forma a la comprensión colectiva de '*quiénes somos*' y '*lo que hacemos*' como una organización. Avanzan un marco teórico que postula que estos tres elementos de materialidad operan a través de tres mecanismos que funcionan en la '*categorización*',

*'simbolización*' y '*repertorios para el rendimiento*', respectivamente, para afectar la construcción de la IO. Usando ilustraciones de *Apple, Inc.*, se presentan ideas que forjan estos enlaces y proponen una agenda para futuras investigaciones sobre el papel de la '*materialidad*' en la IO.

[Watkiss y Glynn \(2016\)](#) observaron que, a pesar del crecimiento en la investigación sobre la construcción de la IO, la investigación sobre el papel de la materialidad en ese proceso era muy escasa. Los autores diseñaron un marco conceptual rudimentario que muestra cómo los '*artefactos organizacionales*' y las '*prácticas organizacionales*' pueden crear instancias de identidad. Propusieron que cada uno de los tres elementos de materialidad estaba relacionado con la IO a través de un mecanismo particular: los '*productos organizacionales*' a través de la '*categorización*'; los '*artefactos organizacionales*' a través de la '*simbolización*' y las '*prácticas organizacionales*' a través de los '*repertorios de actuación*'. Estos autores mantienen la esperanza que la articulación de estos mecanismos proporcione una oportunidad para una agenda de investigación más sistemática y empírica en el papel de la materialidad en la instanciación de la IO.

## La IO en los museos corporativos

Ravasi, Rindova y Stigliani, (2019) analizaron cómo los miembros de la organización revisan su historia a la luz de las preocupaciones actuales para inspirar o legitimar cursos futuros de acción. Sin embargo, los efectos sobre el presente y el futuro siguen siendo inciertos. Ravasi et al. (2019) Investigaron los usos de cuatro 'museos corporativos' establecidos por fabricantes italianos de bienes de consumo: *Alessi, Alfa Romeo, Ducati y Piaggio*. Los autores identificaron tres formas distintas de compromiso, que reflejan diferentes perspectivas sobre la relación entre la historia y la identidad: (1) '*Custodia de la identidad*', (2) '*Evangelizadores de la identidad*' y (3) '*Minería del patrimonio*'. Los miembros de las organizaciones en el primer modo de compromiso (custodia de la identidad), buscaron la coherencia histórica de las características tecnológicas y estéticas de productos pasados, y buscaron la continuidad de estas características cuando desarrollaron futuros productos. Los miembros de las organizaciones en el segundo modo de compromiso (evangelizadores de la identidad) buscaron distinción en cualidades y valores esenciales, extraídos de artefactos históricos asociados con logros pasados afirmando su relevancia en el presente. Los miembros de las organizaciones en el tercer modo de compromiso (minería del patrimonio) buscaron distinción en cualquier elemento de un pasado único al que se pudieran hacer referencia simbólicamente para mejorar el atractivo de las nuevas ofertas, fuera de las líneas de productos regulares. Estas ideas tienen implicaciones prácticas, no solo para comprender el uso de la historia en las organizaciones, sino también para la investigación sobre identidad y memorias organizacionales.

## La comunicación de la IO

Schinoff, Rogers y Corley (2016) examinaron cómo la IO se transmite a los miembros de la organización. A pesar de la idea, ampliamente aceptada, de que los individuos, hasta cierto punto, compartimos un

sentido común de *'quiénes somos como organización'*, no se comprende bien cómo se desarrolla la dinámica de esta comprensión compartida. Esto es particularmente sorprendente dados los diversos escenarios cotidianos, indicando que la IO se transmite a nuestro alrededor. La convergencia de las percepciones relacionadas con la identidad entre los miembros sugiere que el contenido del concepto puede comunicarse de manera que facilite dichos entendimientos compartidos. [Brickson \(2005\)](#) demostró empíricamente que los miembros tienen puntos de vista consistentes sobre la orientación de la IO externa. Trabajos recientes también han demostrado que, además de un entendimiento común, los individuos también pueden tener perspectivas individuales divergentes sobre la IO dependiendo de los atributos de los miembros, como los grupos a los que pertenecen ([Hsu y Elsbach, 2013](#)).

Aunque los investigadores comienzan a reconocer que debemos apreciar aún más cómo se transmite la IO ([Ashforth, Rogers y Corley, 2011](#)), todavía carecemos de una comprensión unificada de las diversas formas en que la IO se comunica. En particular, no queda lo suficientemente claro *'¿Cómo se comunica el contenido de la IO a los miembros?'*, y *'¿Qué determina la naturaleza de esta comunicación?'*. [Ashforth et al. \(2011\)](#) comenzaron a responder estas preguntas desarrollando un marco de comunicación de la IO y desarrollaron el concepto de *'custodios de la identidad'*, individuos vistos como grandes conocedores del contenido de la identidad en nombre de la organización.

Por otro lado, [Howard-Grenville, Metzger y Meyer \(2013\)](#) propusieron que las organizaciones comunican la IO a través de tres medios principales: preguntándose *'¿quiénes somos los miembros?'*, *'modelando comportamientos'* que comunican quienes somos y con la *'puesta en escena'*, es decir, brindando oportunidades para que los miembros representen *'quiénes somos'*. Primero discutieron formas prototípicas de decir, mostrar y escenificar las organizaciones, lo que sería su vida cotidiana y habitual. Sobre la base de este marco, presentaron una tipología de cómo la naturaleza de esta comunicación está formada por dos dimensiones: la *'claridad de la percepción del custodio sobre el contenido de la IO'*, y *'la medida en que los custodios interaccionan'*. Concluyendo, aunque la

comunicación de la IO se ha destacado como crucial, la forma en que se transmite el contenido de identidad a los miembros sigue estando poco explorada.

En definitiva, el análisis de esta tercera etapa nos ha mostrado una importante evolución del estudio de la IO desde 2010 hasta la actualidad. Hemos observado aportaciones relevantes que han aflorado de una ingente cantidad de trabajos académicos, trabajos cuya autoría viene de la mano de investigaciones realizadas por reconocidos autores de esta disciplina. Se han citado algunas muestras de destacados trabajos mostrando un extracto de su contenido. Pensamos que surgirán nuevas etapas en el estudio de la IO que todavía ofrece grandes posibilidades de investigación más específicas.

## **2.6. Brechas en la investigación sobre la IO**

El estudio de la IO parece haber adquirido carácter propio y ha evolucionado hasta convertirse en un dominio de estudio en nuestro campo de investigación. El interés creciente sobre la IO no sólo permanece actualmente, sino que ese interés es ahora más fuerte que nunca, como lo demuestra el aumento de trabajos relacionados con el tema, y se puede observar en el análisis bibliométrico realizado en el apartado 2.2. Tal como han observado distintos autores, todavía existen aspectos de la IO, algunos identificados y otros no, que pueden aflorar en un futuro, sobre la estructura de la IO y que representan una brecha que deberá ser objeto de nuevas investigaciones ([Hatch y Schultz 2002](#); [Gioia, et al., 2000](#); [Watson 2008](#); [Kornberger y Clegg 2004](#)). En esta tesis nos hemos focalizado en dos cuestiones que, todavía hoy, merecen ser cualificadas como brechas de la investigación en el campo de la IO: 1) La persistencia, evolución y cambio de la IO a lo largo del tiempo y 2) La materialidad y tangibilidad de la IO. A continuación desarrollamos la necesidad de seguir investigando para reducir estas brechas en el conocimiento de la IO.

### 2.6.1. Persistencia, evolución y cambio de la IO a lo largo del tiempo

La proposición de identidad *'imprecedera'* fue cuestionada, iniciándose entre los investigadores lo que podríamos denominar *'gran debate'* sobre la cuestión de si la IO permanece estable, estática, inmóvil, o por el contrario tiene un carácter dinámico y evolutivo que va ligado a los cambios ambientales que se van produciendo en la organización, debidos indistintamente a situaciones internas o externas de la misma, a evoluciones naturales por el simple hecho del transcurso del tiempo y de los cambios de hábitos y conductas sociales que se van produciendo según se suceden distintas épocas.

Los atributos de la identidad pueden permanecer estables incluso cuando sus significados se vuelven maleables (Gioia et al., 2000). Por esa razón, la etiqueta *'imprecedera'* es conceptualmente imprecisa, por lo que sería necesario argumentar a favor del uso consistente de la *'continuidad'* como una característica, que es más defendible teóricamente. Aunque menos frecuente, supone un desafío a los cambios rápidos y discontinuos en el entorno, que a veces incluso puede obligar a cambios discontinuos en la identidad (Biggart, 1977; Fiol, 2002; Ybema, 2010). Las organizaciones cambian con el tiempo, y por tanto la IO también podría cambiar. Tomando un enfoque discursivo, Chreim (2005) observó que la continuidad de la identidad es una cuestión de estrategia discursiva en lugar de algún tipo de realidad objetiva. Los investigadores se formularon el siguiente interrogante: *'¿Se conocen suficientemente los factores que provocan la mutación de la IO?'*, mayoritariamente creen que no, que hay que seguir investigando, que lo conocido hasta ahora sólo representa la punta del iceberg.

Resulta que a menudo la IO cambia de un modo que se muestra inmutable a sus propios agentes de cambio, lo que genera una intriga asociada con el concepto. Si observamos, sin embargo, que no puede haber un profundo cambio organizativo sin que exista un cambio de identidad, nos vemos obligados a preguntar: *'¿Cómo puede tal concepto esencial parecer ser a la vez inmutable y mutable?'*. Ésta es una pregunta fundamental para los académicos (Gioia, 2008), abordar esta cuestión es una de las misiones más importantes de futuras investigaciones en este campo.

Según Whetten (2006), en algunas organizaciones longevas resulta importante poder identificar y preservar a buen recaudo, algunos referentes válidos de su IO, sobre todo aquellos que han sido puntales sostenibles para la organización en el curso de su historia. Estos referentes identitarios tendrán un carácter crucial cuando la empresa pase por transiciones tumultuosas, donde los miembros, a veces, pueden perder el norte de su identidad originaria. En estas situaciones, los atributos de identificación sirven como recordatorios de lo que constituye el auténtico *'carácter de la compañía'*, siendo fieles a la historia distintiva de la organización y a un retorno a los orígenes, actuando de acuerdo con las prácticas y expectativas que definen el tipo de organización.

El filósofo Salvador Paniker en su obra *'Aproximación al origen'* (1982) introduce un término que denomina *'retroprogresivo'* y que él dice que significa: *'Ir simultáneamente hacia lo nuevo y hacia lo antiguo, hacia la complejidad y hacia el origen'*.

En esta línea de investigación, sobre la probable mutación de la IO, conviene tener en cuenta la notable aportación y esclarecimiento realizado en los inicios de este s.XXI: *'La preocupación de la dirección estratégica ya no es la preservación de una identidad fija, sino la capacidad para gestionar y equilibrar una identidad flexible, a la luz del cambio de imágenes externas. El mantenimiento de la consistencia se convierte en el mantenimiento de la dinámica de la consistencia. La inestabilidad fomenta la capacidad de adaptación'* (Gioia, Schultz y Corley, 2000:79).

En el trabajo de Ravasi y Schultz (2006) se evidencia que la genuina IO permanece en el tiempo, aunque no de manera estática. Afirman que existe relación directa entre cultura, imagen e identidad. En su trabajo ponen de manifiesto que la cultura organizacional tiene una influencia notable en el cambio de la IO: *'Nuestro estudio exploró las respuestas de la organización a los cambios ambientales y a las representaciones externas cambiantes que indujeron a los miembros a reflexionar sobre los cursos de acción frecuentes y prospectivos de su organización y preguntarse: ¿De qué trata realmente esta organización? Aunque las investigaciones anteriores han documentado el impacto de las imágenes deseadas sobre las respuestas organizacionales a los cambios ambientales, nuestros resultados ponen*

*de relieve la influencia de la cultura organizacional y en particular de la influencia de sus manifestaciones en la redefinición de las autopercepciones colectivas de los miembros. Nuestros resultados apuntan a la cultura organizacional como una construcción central en la comprensión de la evolución de las identidades organizacionales frente a los cambios ambientales, sugiriendo que la historia colectiva, los símbolos organizativos y las prácticas consolidadas proporcionan pistas que ayudan a los miembros a tener un nuevo sentido de su organización. Realmente sobre cómo dar ese nuevo sentido a los demás. Además, nuestros resultados ponen de relieve el papel de la cultura en la preservación de un sentido de distinción y continuidad a medida que la IO se somete a la valoración explícita. Nuestra investigación, entonces, sugiere que los roles, que las imágenes externas y la cultura organizacional tienen un papel importante al afectar las respuestas organizacionales a las amenazas sobre la identidad de una organización” (Ravasi y Schultz, 2006:455).* La acertada interpretación y respuesta de estos interrogantes por parte de los miembros de la organización puede determinar el éxito o el fracaso de ésta, el crecimiento o el estancamiento, la supervivencia o el declive de la compañía (Ravasi y Shultz, 2006:455).

La persistencia, evolución y cambio de la identidad a lo largo del tiempo y respecto a los orígenes de la empresa es, por tanto, un tema de interés. Las tres primeras preguntas de investigación de esta tesis se orientan en esta primera línea de investigación.

<b>Línea 1</b>  Persistencia, evolución y cambio de la IO	1ª	¿Es importante la IO para la organización? ¿Por qué?
	2ª	¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma, en esencia, ayer, hoy y mañana?
	3ª	¿Es importante para la organización lo que piensen sobre ella sus stakeholders? ¿Se deben consultar periódicamente?

**Tabla 1:** Preguntas de investigación sobre persistencia, evolución y cambio de la IO. Fuente: [Elaboración propia](#)

### 2.6.2. Materialidad y tangibilidad de la IO

La investigación sobre la IO ha destacado la importancia de los recursos lingüísticos en el examen de la identidad ([Brown, Humphreys y Gurney, 2005](#); [Czarniawska, 1997](#); [Glynn y Abzug, 2002](#); [Sillince, 2016](#)). El enfoque narrativo de la IO afirma que la identidad en las organizaciones *‘persiste a través de la capacidad de formularla en una narrativa compuesta de términos que serán aceptados por la audiencia relevante’* ([Czarniawska-Joerges, 1994](#)). Al usar este enfoque, diferentes aspectos de la identidad se destacan en diferentes momentos dependiendo de quién habla y quién escucha, qué comunican los hablantes y los oyentes en sus intercambios y cómo reaccionan y, por lo tanto, influyen aún más en la historia tal como se cuenta ([Hatch y Schultz, 2000](#)). A pesar de la relevancia del enfoque narrativo, algunos autores ([Hicks y Beaudry, 2010](#); [Watkiss y Glynn, 2016](#)) han advertido que la investigación sobre la IO puede haber enfatizado demasiado los factores intangibles como el lenguaje, la retórica y los símbolos, mientras que ha dejado de lado otros factores tangibles o materiales ([Corley y Gioia, 2003](#); [Glynn, 2000](#); [Sillince y Brown, 2009](#)). Por el contrario, estudios recientes sostienen que algunos objetos físicos son valiosos para mantener la IO y comunicarla a sus partes interesadas ([Ravasi et al., 2019](#); [Watkiss y Glynn, 2016](#)).

Esta tesis también desea explorar las relaciones entre la materialidad y las narrativas de la IO. Es decir, cómo la IO se tangibiliza por medio de objetos materiales y cómo se pueden utilizar dichos objetos para transmitir IO a lo largo del tiempo.

Las siguientes preguntas hacen hincapié a nuestra segunda línea de investigación en esta tesis.

<b>Línea 2</b> Nexo entre la IO y sus artefactos materiales	4ª	<i>¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización? ¿Son marcadores de identidad?</i>  <i>¿Representan una ventaja competitiva?</i>
	5ª	<i>¿Los artefactos materiales tienen una validez permanente para la organización?</i>

**Tabla 2:** Preguntas de investigación sobre la IO y los objetos materiales. Fuente: [Elaboración propia](#)

Los resultados de esta tesis deberían conducirnos a respuestas convincentes y rigurosas sobre las anteriores preguntas de investigación. En los capítulos siguientes de esta tesis presentamos la metodología de investigación. A continuación, desarrollamos los resultados del trabajo de campo. Finalmente, la discusión generaliza los resultados y los elabora con las teorías existentes.

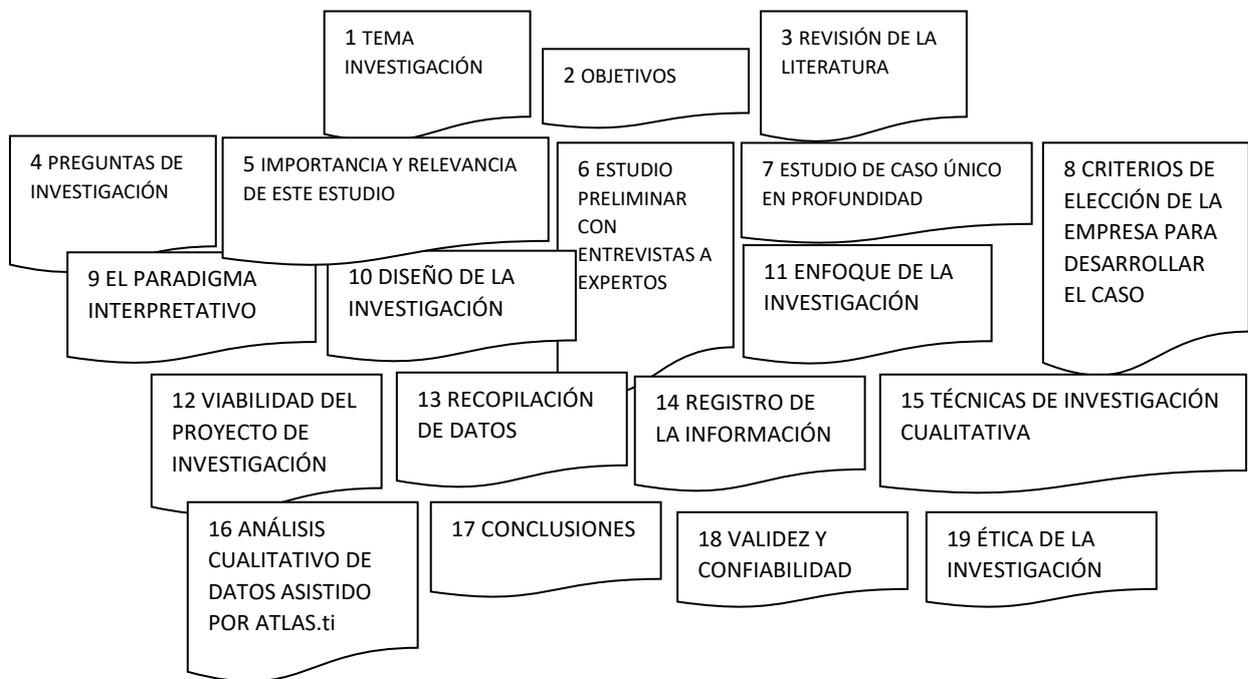
# **CAPITULO III**

## **METODOLOGÍA**

---

### Capítulo III. Metodología

En esta tesis emplearemos la teoría fundamentada, que es una metodología de investigación cualitativa basada en la observación y el análisis reflexivo de los comportamientos y expresividad narrativa de las personas que forman parte de la investigación (Glaser, Strauss, y Strutzel, 1968). Durante la investigación se han seguido las etapas secuenciales tal y como indicamos en el cronograma de la Figura 6.



**Figura 6:** Cronograma de la investigación. Fuente: Elaboración propia basado en las propuestas de García-Álvarez y López-Sintas (2001), García-Álvarez et al., (2002) y Álvarez-Gayou Jurgenson (2003).

### **3.1. Tema de investigación**

El tema central del que trata esta tesis es la identidad de las organizaciones, su evolución en el tiempo, su comportamiento según se produzcan diferentes cambios ambientales. También profundizaremos, como parte central de esta tesis, en la materialidad de la IO y los usos de los objetos físicos como modos de expresión e interpretación de la IO.

### **3.2. Objetivos del proyecto**

Fundamentalmente, la tesis se centra en dos líneas de investigación, respecto a dos cuestiones que exponemos a continuación:

1) *Persistencia, evolución y cambio de la IO*

En primer lugar, nuestro interés consiste en averiguar en qué circunstancias la IO persiste en el transcurso de largos periodos temporales -longevidad de ciertos rasgos identitarios que subsisten con el paso del tiempo- y también, en qué circunstancias (internas o externas a la organización) la IO evoluciona o se transforma a lo largo del tiempo.

2) *Nexo entre la identidad y los artefactos materiales de la organización*

En segundo lugar, nuestro propósito es explorar la brecha existente, descrita en la revisión de la literatura, sobre las posibles relaciones que puedan existir entre la IO y los artefactos materiales, de cómo los miembros de la organización interpretan, conceptualizan y dan sentido a determinados objetos a lo largo del tiempo (Blumer, 1969).

### **3.3. Revisión de la literatura**

La revisión de la literatura, respecto de la identidad de las organizaciones y de sus artefactos materiales, ha sido tratada en profundidad en el capítulo II de esta tesis, por lo que desde aquí remitimos al mismo.

### 3.4. Preguntas de investigación

Nuestro propósito en este trabajo se focaliza en las dos líneas de investigación anteriormente mencionadas: A este respecto formulamos las siguientes preguntas de investigación descritas en el apartado 2.6.

<b>Línea 1</b> Persistencia, evolución y cambio de la IO	1ª	<i>¿Es importante la IO para la organización? ¿Por qué?</i>
	2ª	<i>¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma, en esencia, ayer, hoy y mañana?</i>
	3ª	<i>¿Es importante para la organización lo que piensen sobre ella sus stakeholders? ¿Se deben consultar periódicamente?</i>
<b>Línea 2</b> Nexo entre la IO y sus artefactos materiales	4ª	<i>¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización? ¿Son marcadores de identidad? ¿Representan una ventaja competitiva?</i>
	5ª	<i>¿Los artefactos materiales tienen una validez permanente para la organización?</i>

**Tabla 3:** Líneas de investigación de esta tesis. Fuente: elaboración propia

Esperamos poder dar respuesta a estas preguntas, cuyo resultado expondremos más adelante en los capítulos de resultados, discusión y conclusiones de esta tesis.

### 3.5. Importancia y relevancia de este estudio

Desde inicios del actual s.XXI, reconocidos autores (p.e. Gioia et al., 2000; Chreim, 2005) contribuyeron con nuevas evidencias sobre el comportamiento de la IO con relación a su capacidad de mutación y su adaptabilidad a los cambios ambientales. Desde entonces se están publicando cada vez más estudios y trabajos científicos que identifican la IO dentro de su ámbito de estudio, aportando datos que confirman el papel social y económico que representa en el seno de las organizaciones. La

información obtenida ha contribuido a que se valore el papel de la IO y se evidencie su presencia, no solamente entre las pequeñas y medianas empresas, sino también entre las grandes corporaciones. A la vista de la relevancia de los resultados presentados por la gran diversidad de literatura existente, progresivamente se comenzó a poner de manifiesto que la IO no se podía seguir considerando como un tema marginal y con mayor motivo su aportación no debía ser menospreciada, sobre todo en las áreas de comunicación, marketing y estrategia de la empresa, ya que de ser así, no tendríamos en cuenta relevantes potencialidades sociales y económicas que se han revelado de suma importancia para las organizaciones.

### **3.6. Estudio preliminar con entrevistas a expertos**

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo de investigación, la tesis se ha dividido estructuralmente en dos bloques que se relacionan entre sí y que representan sus pilares fundamentales: 1º. Estudio preliminar con entrevistas a expertos y 2º. Estudio de caso único en profundidad, en base a una empresa centenaria previamente escogida.

El estudio preliminar ha tenido un largo y amplio recorrido, al cual hemos dedicado exclusivamente el Capítulo IV de la tesis, donde se exponen los criterios para la selección de los trece entrevistados y el análisis de sus manifestaciones con relación a nuestras preguntas de investigación. Para realizar las entrevistas, hemos empleado una de las técnicas de investigación cualitativa más utilizadas: las entrevistas semiestructuradas. Hemos formulado a cada entrevistado una lista de diez preguntas (las mismas para todos los entrevistados)<sup>1</sup>. Las preguntas han sido abiertas y han propiciado la extensión de las respuestas, circunstancia que ha enriquecido los resultados de la entrevista, aportando muchas

---

<sup>1</sup> El hecho de formular las mismas preguntas a todos los entrevistados nos facilitó el análisis transversal de sus respuestas respecto de cada pregunta formulada y extraer conclusiones conjuntas.

experiencias personales de cada entrevistado y, en consecuencia, más datos contextualizados para el análisis.

Los trece entrevistados, son expertos de distintos sectores y campos de conocimiento, todos ellos de reconocido prestigio profesional y social. Un abanico de pensamientos críticos diversos y valiosos, que aportan una amalgama de gran riqueza en sus respuestas. Asimismo, las entrevistas fueron grabadas en audio y se transcribieron íntegramente a texto (ver anexo I).

### **3.7. Estudio de caso único en profundidad**

Después de analizar los resultados de las entrevistas, consideramos oportuno profundizar en el trabajo de campo mediante un estudio de caso. Aunque en la práctica otros investigadores han optado por estudios multicasco, hemos preferido escoger un caso único en profundidad por la singularidad del mismo, desarrollándolo íntegramente en el capítulo V de este documento.

El estudio de caso es ideal para examinar la complejidad y la singularidad de los datos de seguimiento asociados con la identidad de la empresa seleccionada a lo largo del tiempo (Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 2018). La metodología de estudio de casos se ha utilizado comúnmente en investigaciones anteriores sobre la IO (Gioia et al., 2010; He y Baruch, 2010; Hatch, Schultz y Skov, 2015). Nuestro objetivo es obtener un conocimiento riguroso de los significados e interpretaciones identitarias que los directivos y empleados de la compañía otorgan a determinados objetos físicos, algunos de ellos utilizados durante largos periodos temporales. Así, adoptamos el enfoque metodológico del interaccionismo simbólico (Blumer, 1969) que sugiere: *“para comprender la vida de un grupo es necesario identificar su mundo de objetos; esta identificación tiene que ser en términos de los significados que tienen los objetos para los miembros del grupo”* (Blumer, 1969).

### 3.8. Criterios de elección de la empresa para desarrollar el caso

En nuestra etapa preparatoria exploramos diversas organizaciones empresariales de largo recorrido - centenarias todas ellas- pertenecientes a diferentes sectores de actividad (industrial, alimentación, servicios, etc.) como candidatas para desarrollar nuestro estudio de caso sobre el análisis longitudinal de la IO. Los criterios de selección escogidos están expuestos en la Tabla 4.

Prioridad	Criterio
1º	Empresa centenaria
2º	Actividad continuada en el mismo sector
3º	Estrategia alineada con sus valores y principios fundacionales

**Tabla 4:** Criterios de selección de la empresa elegida. Fuente: [Elaboración propia](#)

Las empresas consideradas y la selección final se desarrollan en el capítulo V, apartado 5.1.

### 3.9. Posicionamiento epistemológico. Paradigma interpretativo

Un paradigma interpretativo en investigación cualitativa es una perspectiva o enfoque epistemológico que se utiliza para comprender y analizar fenómenos sociales, culturales o humanos desde una perspectiva subjetiva y contextual. Este enfoque se basa en la premisa de que la realidad es compleja y multifacética, y que la comprensión profunda de los fenómenos sociales requiere una interpretación y comprensión de las experiencias y significados subjetivos de las personas involucradas ([Roca Cuberes, 2020](#)).

Algunos aspectos clave de un paradigma interpretativo en investigación cualitativa incluyen:

**1. Enfoque en la subjetividad:** Se reconoce que las personas interpretan y dan sentido a su entorno de manera única, y se valora la exploración de estas perspectivas subjetivas.

**2. Contextualización:** Se presta atención a los contextos sociales, culturales e históricos en los que se desarrollan los fenómenos estudiados, ya que estos contextos influyen en las interpretaciones y significados.

**3. Métodos cualitativos:** Se utilizan métodos de investigación cualitativa, como entrevistas, observación participante, análisis de contenido y análisis hermenéutico, que permiten capturar datos ricos y detallados sobre las experiencias y significados de las personas.

**4. Construcción social de la realidad:** Se parte de la idea de que la realidad es construida socialmente y que las interpretaciones y significados se desarrollan a través de la interacción social.

**5. Flexibilidad y adaptación:** Se reconoce que la investigación cualitativa puede ser flexible y adaptable, permitiendo ajustes en el proceso de investigación a medida que surgen nuevos temas o comprensiones.

En resumen, un paradigma interpretativo en investigación cualitativa se centra en la comprensión profunda de los fenómenos sociales a través de la interpretación de las experiencias y significados subjetivos de las personas, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollan estos fenómenos. Este enfoque es ampliamente utilizado en ciencias sociales para explorar y comprender la complejidad de la vida humana.

### **3.10. Diseño de la investigación para el estudio de caso**

Tal y como se ha indicado anteriormente, la segunda parte de esta investigación ha seguido una metodología cualitativa basada en el estudio de un caso en profundidad ([Elisenhardt y Graebner, 2007](#); [Merriam, 1998](#)). En una primera fase se utilizaron fuentes primarias mediante visitas a la sede corporativa de la empresa seleccionada, acompañados por personal experto en la historia de la empresa. Posteriormente, se recogió y analizó información publicada en libros corporativos y artículos de prensa económica y generalista. Finalmente, se trianguló la información recogida mediante entrevistas semiestructuradas a personal informante de los departamentos de comunicación,

operaciones y relaciones públicas. Las pautas de elaboración del análisis se han ajustado a la metodología de proceso evolutivo desarrollado en cuatro pasos (Ravasi et al., 2019) que expondremos más adelante. El proceso de investigación se ha centrado en el análisis pormenorizado de los textos con un profundo reconocimiento del relato como hilo conductor de la investigación. El estudio también analiza un conjunto de objetos físicos preservados desde la fundación de la empresa hasta la actualidad y sus significados identitarios asociados.

### **3.11. Enfoque de la investigación**

En este estudio, tanto la elección del enfoque de la investigación como la metodología a emplear han sido cruciales para la obtención de los objetivos que nos hemos fijado.

Hemos adoptado un enfoque metodológico cualitativo y fenomenológico<sup>2</sup>.

En este trabajo nos interesa en especial averiguar, no solamente la función de la IO propiamente dicha en el contexto de la organización, sino también ver cómo los artefactos materiales interaccionan con la identidad y el por qué y las causas de ello.

Consideramos importante que los resultados de la presente investigación nos permitan una ampliación de la base teórica existente en el campo de la IO. El enfoque cualitativo nos permitirá profundizar en los valores y principios y en la naturaleza de los procesos a través del punto de vista de los propios miembros, posibilitando una mejor comprensión de estos y de su contexto. Tal y como Marshall y Rossman (1990:29) señalan: *"la investigación cualitativa que explora procesos socioculturales y organizacionales puede identificar y describir aspectos importantes de los fenómenos bajo estudio"*, y en este caso sentar las bases para la inferencia teórica. La adopción de un enfoque cualitativo es frecuentemente utilizada para el estudio de temas sociales y sociológicos, siempre y cuando sea prioritario conocer el punto de vista de sus miembros internos y directivos (Eisenhardt, 1989).

---

<sup>2</sup> Obtener de los entrevistados, desde su propia expresión verbal, la identificación y la explicación de sus valores.

### **3.12. Viabilidad del proyecto de investigación**

Un proyecto de investigación puede ser viable cuando cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo y la voluntad decidida, capacitación, formación y entusiasmo de sus autores. Además debe contar con la colaboración y participación, directa o indirecta, de todos cuantos son actores en la cosa investigada (Patton, 2014; Denzin y Lincoln, 2011; Creswell y Creswell, 2017).

A este respecto, se solicitó formalmente a la empresa seleccionada la autorización para desarrollar el estudio de caso. La empresa respondió positivamente aceptando el reto y poniendo a nuestra disposición su personal informante y sus instalaciones.

### **3.13. Recopilación de datos**

Nuestras fuentes de información para el estudio del caso están relacionadas con la propia empresa seleccionada y con su entorno de influencia, así como aquellas fuentes que nos aportan datos fiables y contrastados sobre la compañía y sus miembros. En una primera fase, se recopilamos datos primarios visitando reiteradamente la empresa. En estas visitas fuimos guiados por informantes expertos en la historia de la empresa con los cuales estuvimos interaccionando. Observamos detenidamente las instalaciones, tomamos notas y apuntes, recolectando gran cantidad de información y datos primarios, obteniendo fotografías de los objetos físicos expuestos, visualizamos audiovisuales corporativos y videos de sus fondos documentales donde se mencionan los valores y rasgos de identidad asociados con determinados objetos materiales. Simultáneamente procuramos obtener datos secundarios, para ello consultamos libros corporativos y artículos publicados en la prensa económica, sectorial y general. También agregamos información de los sitios web de la empresa y de otros sitios web de terceros relacionados. Asimismo, se utilizaron fuentes secundarias como artículos de prensa, páginas web de consumidores, proveedores, empresas relacionadas y de redes sociales como "X" o Facebook. Nos informamos a través de conversaciones informales con empleados de la empresa, principalmente de los departamentos de comunicación y de marketing. Utilizamos códigos para el etiquetaje y la conceptualización de fragmentos de texto mediante el uso del software Atlas.ti v9. La Tabla 5 nos muestra las fuentes y tipos de datos utilizados. Un análisis posterior se centró en investigar los significados que los objetos físicos han representado para la identidad de la empresa a lo largo del tiempo. Las pautas para la elaboración del análisis siguieron la metodología del proceso evolutivo en cuatro pasos desarrollado por Ravasi et al. (2019): 1.

*Identificar usos y objetos de la empresa y sitios de memoria, 2. Codificar las interpretaciones de identidad de los artefactos materiales, 3. Análisis comparativo entre informantes, 4. Relacionar artefactos materiales con la evolución de la IO a lo largo de tiempo.*

<b>Fuentes de datos</b>	<b>Tipos de datos</b>
Entrevistas semiestructuradas	Primaria, transcrita
Entrevistas informales cara a cara	Primaria, no transcrita
Entrevistas informales en línea	Primaria, no transcrita
Visitas exploratorias	Observación primaria y directa
Visitas personalizadas a la empresa	Observación primaria y directa
Fotos de elaboración propia	Primaria, digital
Entrevistas CEO/presidentes publicadas en prensa	Secundario, digital
Imágenes de archivo (históricas, digitalizadas)	Secundario, digital
Fotos obtenidas en internet	Secundario, digital
Videos corporativos	Secundario, digital
Videos de productos tributo	Secundario, digital
Videos sobre la empresa (de terceros)	Secundario, digital
Libros corporativos	Secundaria, impresa
Webs corporativas	Secundario, digital
Sitios web de revistas del sector	Secundario, digital
Libro de visitas	Secundario, digital
Memorias	Secundaria, impresa
Artículos de prensa	Secundario, digital
Artículos del sector	Secundario, digital
Publicidad comercial en TV	Secundario, digital

**Tabla 5:** Fuentes y tipos de datos. Fuente: elaboración propia

### **3.14. Registro de la información**

La elaboración y construcción de este trabajo de investigación, sobre todo por lo que se refiere al trabajo de campo, estudio de caso único, ha representado una ingente recogida de información y datos, los cuales desde un principio se han tratado desde un punto de vista organizativo basado en criterios técnicos. Por ejemplo, se establecieron distintas categorías de recogida de datos; primarios, secundarios, gráficos, digitales, etc. que, a su vez, se etiquetaron mediante códigos según fuera su naturaleza y procedencia. Los distintos archivos creados, tanto digitales (ordenador) como analógicos (físicos en papel y carpetas) fueron cuidadosamente clasificados y almacenados con índices y

nomenclatura que facilitan una rápida localización en cualquier momento. Se realizaron copias de seguridad guardadas en diferentes soportes, tales como dispositivos de memoria USB, discos de memoria externos y también depositada en *cloud* (nube).

Progresivamente, los distintos archivos se fueron nutriendo de las nuevas informaciones y datos que paulatinamente se recogían según iba avanzando la investigación en el transcurso del tiempo. Se crearon dos ficheros digitales de metadatos (Anexo V). Esta base de datos, junto con las transcripciones de las entrevistas y las notas de observación componen los registros con los que se realizó el análisis. El trabajo de campo puso de manifiesto la adecuación y la necesidad de estos ficheros para el proyecto. La elección de los mismos se había basado, no solamente en las recomendaciones de la bibliografía cualitativa, sino también en la experiencia directa de otros investigadores ([Lannarelli, 1992](#)).

### **3.15. Obtención de datos por entrevistas semiestructuradas**

Por la tipología del estudio preliminar de esta investigación, la técnica cualitativa que hemos considerado como más válida y oportuna ha sido la de la entrevista en profundidad semiestructurada, estandarizada y abierta. En el estudio preliminar hemos realizado trece entrevistas a expertos, las cuales desarrollamos en el Capítulo IV con sus transcripciones en el Anexo I. También hemos utilizado la técnica de las entrevistas semiestructuradas para las entrevistas realizadas al personal de la empresa seleccionada y a su entorno de influencia en el caso de estudio. La entrevista semiestructurada es una técnica muy apropiada para esta investigación porque genera datos que aportan una visión real de la opinión auténtica de las personas entrevistadas ([Silverman y Silverman, 1994](#)).

Las características básicas apuntadas por [Patton \(1990\)](#) las describimos a continuación: 1. Las preguntas, que fueron muy medidas y estudiadas de cara a la obtención de la información deseada, y su orden secuencial fueron establecidas a priori, formulando idénticas preguntas y siguiendo un mismo orden a todos los entrevistados. Entre los beneficios que aporta esta técnica, cabe destacar el incremento de la comparabilidad de las respuestas, dado que a todos los entrevistados les formulamos las mismas preguntas, circunstancia que facilita su clasificación y su análisis posterior. Las entrevistas se

llevaron a cabo siguiendo un protocolo general (Rubin y Rubin, 1995) que se adaptaba a cada uno de los entrevistados en función de la información secundaria previa que se disponía de ellos y de sus organizaciones. Para su redacción utilizamos vocabulario coloquial, simple y claramente comprensible, sin tecnicismos, en la formulación de las preguntas. Nuestro objetivo era conseguir respuestas abiertas, originales y claras (Payne, 1951). Las preguntas fueron pensadas y concebidas para obtener datos cualitativos que reflejasen y recogiesen sus puntos de vista y la forma de entender su mundo subjetivo. Nuestra actitud cordial y amigable de cara al entrevistado resultó ser muy propicia, dado que desde un principio contribuyó a disminuir la tensión del entrevistado según iba avanzando la entrevista. Además, permitió incorporar al análisis las diferencias en la expresión y la propia exposición de experiencias propias, por parte de los entrevistados.

En la secuencia se establecieron períodos de transición entre la formulación de dos preguntas a modo de anticipo al entrevistado sobre lo que venía a continuación y, en consecuencia, para que organizase sus pensamientos en un ambiente distendido y sin presiones de ningún tipo.

Durante su realización mantuvimos el control escuchando y guiando a los entrevistados, pero sin interrumpir puesto que cualquier aportación extra sería bienvenida.

Las entrevistas a los trece informantes se realizaron en los lugares señalados por los propios entrevistados, normalmente en sus despachos de trabajo, aunque también hubo citaciones en otros lugares como cafeterías, siempre a solas, sin la intervención de terceras personas. Las sesiones se grabaron en audio en su totalidad. La duración media de las entrevistas fue superior a dos horas, aunque inicialmente se les había pedido entre media hora y una hora. Lo más habitual fue que el entrevistado no restringiese el tiempo una vez que conocía el tema y se sentía identificado y cómodo con el mismo. Los trece entrevistados, recibieron a posteriori, la transcripción a texto de la entrevista para que la revisasen e introdujeran las modificaciones/correcciones que estimaran oportunas, de manera que el texto final reflejara rigurosamente su opinión personal.

### **3.16. Análisis cualitativo asistido por Atlas.ti**

El software informático seleccionado para el proceso de análisis fue Atlas.ti. Se escogió este programa informático por considerar que se adaptaba a las características y requerimientos de esta investigación y por ser, de facto, el más utilizado por la mayoría de los investigadores que emplean metodología cualitativa. Este programa se basa en la codificación, lo que nos permitió: 1. mantenernos en contacto permanente con los datos, 2. que el análisis se extendiese a los resúmenes y memorandos, 3. que nos permitiese crear mapas conceptuales directamente del análisis y, sobre todo, 4. que nos facilitase el proceso de construcción teórica.

La investigación cualitativa se aborda como un proceso interactivo continuo, entendido como la recopilación, el registro y análisis de los datos obtenidos. En este tipo de investigación tanto la recogida como el análisis de los datos progresan paralelamente. Se han separado en distintos epígrafes la recopilación de los datos y el análisis para facilitar la comprensión del proceso. Sin embargo, uno de los aspectos fundamentales del enfoque cualitativo es, precisamente, no ser lineal y en consecuencia su complejidad reside en ser iterativo, progresivo y global (Seidel, 1998). El análisis sistemático y ordenado, aunque flexible, exige en muchas ocasiones volver sobre los datos, analizarlos y replantear el proceso. No existen reglas fijas pero sí guías para su realización. A modo de ejemplo podemos ver que los momentos interdependientes en el proceso de análisis, se pueden sintetizar en: 1. El análisis exploratorio, 2. La descripción y 3. La interpretación.

### **3.17. Conclusiones**

La metodología empleada de tipo cualitativo, explicada anteriormente, está diseñada y enfocada para obtener resultados acordes con nuestra investigación. Tratamos de averiguar cuál es la persistencia de la IO en las compañías, qué elementos pueden propiciar su permanencia y longevidad, como la IO soporta y encaja las mutaciones y cambios estratégicos de la entidad. En otro aspecto, no menor, nos

interesa descubrir y analizar la interacción existente entre la materialidad de la empresa (sus artefactos materiales, o algunos de ellos) con la identidad de la organización.

### **3.18. Validez y confiabilidad**

La fiabilidad en investigaciones con metodología cualitativa es un tema importante para garantizar la calidad y validez de los resultados. La fiabilidad en la investigación cualitativa se refiere a la consistencia y la confiabilidad de los resultados obtenidos a través de este enfoque. Aunque la fiabilidad en la investigación cuantitativa se mide típicamente mediante coeficientes como el alfa de Cronbach o pruebas de test-retest, en la investigación cualitativa, el concepto es diferente debido a la naturaleza subjetiva de los datos recopilados. Aquí hay algunas formas de explicar la fiabilidad en la investigación cualitativa:

**1. Consistencia en los datos:** La fiabilidad en la investigación cualitativa se refiere a la consistencia en la recopilación y análisis de datos a lo largo del estudio. Esto implica que los investigadores debemos seguir procedimientos coherentes para la recopilación, transcripción y análisis de datos. Por ejemplo, si se utiliza una guía de entrevista, debe aplicarse de manera consistente en todas las entrevistas ([Miles y Huberman, 1994](#); [Patton, 2002](#); [Denzin, y Lincoln, 2011](#)).

**2. Confiabilidad del investigador:** La confiabilidad del investigador se refiere a la consistencia en la interpretación y el análisis de los datos. Los investigadores debemos ser transparentes sobre nuestras propias perspectivas y sesgos, y se pueden realizar comprobaciones de la consistencia entre diferentes miembros del equipo si es relevante ([Yin, 1994](#)).

**3. Saturación:** La saturación se refiere a la idea de que, en la investigación cualitativa, se continúa recopilando datos hasta que no se encuentren nuevos temas o información relevante. Esto puede aumentar la fiabilidad de los resultados, ya que se busca asegurar que se haya explorado en profundidad el tema de estudio ([Denzin y Lincoln, 2011](#)).

**4. Triangulación:** La triangulación es un enfoque que implica utilizar múltiples fuentes de datos o métodos para validar los resultados. Al utilizar diferentes fuentes de datos, como entrevistas, observaciones y análisis de documentos, se puede obtener una imagen más completa y confiable del fenómeno en estudio ([Lincoln y Guba, 1985](#)).

**5. Registros detallados:** Mantener registros detallados de todas las etapas del proceso de investigación, desde la recopilación de datos hasta el análisis, es esencial para demostrar la fiabilidad. Esto permite que otros investigadores puedan seguir y evaluar el proceso ([Saldaña, 2013](#)).

**6. Transferibilidad:** Aunque no es lo mismo que la fiabilidad, la transferibilidad es otro concepto importante en la investigación cualitativa. Se refiere a la capacidad de aplicar los resultados de un estudio a otros contextos o poblaciones similares. Explicar cómo se ha considerado la transferibilidad puede ayudar a fortalecer la confiabilidad de los resultados ([Lincoln y Guba, 1985](#)).

**7. Coherencia en la interpretación:** Es importante que los investigadores seamos coherentes en la interpretación de los datos, evitando cambios abruptos en las conclusiones o interpretaciones a medida que avanza el estudio ([Charmaz, 2006](#); [Charmaz y Belgrave, 2019](#)).

**8. Credibilidad y revisión por pares:** La revisión por pares, donde otros investigadores cualitativos revisan el estudio y los resultados, puede ayudar a garantizar la credibilidad y la fiabilidad de la investigación al proporcionar una perspectiva externa ([Lincoln y Guba, 1985](#)).

En resumen, la fiabilidad en la investigación cualitativa se relaciona con la consistencia en la recopilación y el análisis de datos, así como con la capacidad de otros investigadores para comprender y confiar en los resultados. La transparencia en los métodos utilizados y la documentación cuidadosa son claves para garantizar la fiabilidad en este tipo de investigación.

### **3.19. Ética de la investigación**

Toda práctica científica tiene un impacto social, y por ende afecta a la vida de las personas; razón por la cual es importante analizar con detalle el tema de la ética en el desarrollo de la investigación científica. La palabra *ética* es muy común en nuestras conversaciones cotidianas, hacemos referencia

a ella cuando buscamos calificar como “correcto o incorrecto” el comportamiento de una persona en un determinado ámbito.

El Diccionario de la lengua española, de la Real Academia Española (RAE), define la palabra *ético* como: “perteneciente y relativo a ética”, y como “Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida”. Estas definiciones nos permiten comprender que las personas nos regimos por una serie de normas sociales que regulan nuestro comportamiento, y que al mismo tiempo nos permiten una sana convivencia con las otras personas.

El científico debe procurar ser honrado, también debe de procurar tener amor a la verdad, ser modesto, y buscar que el conocimiento esté al servicio de la humanidad y no todo lo contrario (Barrantes, 2014:67). El respeto por la vida y la dignidad humanas debe ser uno de los principios más importantes que guíen el trabajo de todo investigador, independientemente si son del área de ciencias sociales o ciencias naturales (Salas Ocampo, 2019).

En consecuencia y coherencia, esta investigación ha procurado en todo momento aplicar un protocolo de privacidad y respeto para todos los colaboradores y participantes, especialmente de los entrevistados, informantes y personas del entorno de la empresa seleccionada. Por ejemplo, en el estudio preliminar, las entrevistas se remitieron a los trece entrevistados una vez transcritas a texto para que las supervisaran, añadieran o quitaran según su propio criterio, a posteriori nos fueron devueltas con expresa autorización para ser incluidas en este trabajo. Todas las acciones se han realizado con un interés única y exclusivamente académico, totalmente exento de ánimo de lucro.

# **CAPÍTULO IV**

## **ENTREVISTAS A EXPERTOS**

---

## Capítulo IV. Entrevistas a expertos

Para realizar las entrevistas, hemos empleado una de las técnicas de investigación cualitativa más utilizadas; las entrevistas semiestructuradas, se trata de formular al entrevistado una lista de preguntas previamente elaboradas meticulosamente, todas ellas conceptualmente alrededor de nuestro tema de interés, la IO, sobre el cual queremos profundizar hasta alcanzar el fondo de la cuestión, obteniendo la opinión y el punto de vista de cada uno de los expertos entrevistados. Las preguntas son abiertas y permiten ser contestadas por los expertos, aportando sus experiencias y comentarios personales al respecto, que podrán surgir espontáneamente del propio entrevistado y, con ello, contribuir con nuevos elementos de interés sobre la exploración de la IO.

### 4.1. Introducción sobre las entrevistas

Para situarnos en contexto, creemos conveniente recordar cuáles son las preguntas de investigación de esta tesis:

- 1) *¿Es importante la IO para la organización? ¿Por qué?*
- 2) *¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma, en esencia, ayer, hoy y mañana?*
- 3) *¿Es importante para la organización lo que piensen sobre ella sus stakeholders? ¿Se deben consultar periódicamente?*
- 4) *¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización? ¿Son auténticos marcadores de identidad? ¿Representan una ventaja competitiva?*
- 5) *¿Los artefactos materiales tienen una validez permanente para la organización?*

Estas preguntas de investigación pretenden ser respondidas en este trabajo con la finalidad principal de conocer cuál es el verdadero significado de la IO y qué papel representa dentro de la organización.

A partir de ellas se elaboró el cuestionario para plantear a los entrevistados.

## 4.2. Lista de preguntas

La intención de estas preguntas, cuidadosamente elaboradas, es la de captar la opinión de personalidades relevantes del entorno académico, social y empresarial cuyo prestigio y reputación están reconocidos. Hemos analizado sus manifestaciones, obtenidas mediante entrevista personal a cada uno de ellos, para conocer cuál es su visión e interpretación sobre el concepto de la IO focalizado hacia las organizaciones empresariales.

Para obtener homogeneidad formulamos a cada entrevistado la misma lista de preguntas, independientemente de que libremente puedan incorporar comentarios y experiencias personales adicionales, cuyas respuestas fueron posteriormente validadas por ellos mismos y sometidas a un análisis cualitativo a través del software Atlas.ti con el fin de encontrar coincidencias, puntos comunes y elementos, tanto convergentes como divergentes, que nos ayuden a obtener un concepto más global de la IO, así como detectar y descubrir nuevas aportaciones inéditas.

Las preguntas formuladas a los expertos fueron las siguientes:

1. *¿Es importante conocer y valorar la identidad de la organización?*
2. *¿Hay que respetar y mantener los orígenes (principios y valores) fundacionales de la organización?*
3. *¿Considera relevante hacer una consulta periódica a los miembros de la organización?*
4. *¿Qué opina de las organizaciones que no tienen en consideración sus orígenes?*
5. *¿Qué características o atributos deben preservarse para mantener la identidad primigenia?*
6. *¿Considera trascendentes los artefactos materiales?*
7. *¿Los artefactos materiales pueden ser útiles para marcar diferenciación y una ventaja competitiva?*
8. *¿Por qué hay artefactos que perduran con el paso del tiempo? ¿Son útiles para la organización?*
9. *¿Pueden producirse mutaciones sin perder la identidad primigenia?*
10. *¿La pérdida de orígenes implica pérdida de identidad?*

Analizando las manifestaciones vertidas por los entrevistados, obtenidas mediante entrevista semiestructurada personal y presencial con una duración media de dos horas cada una, hemos podido captar su visión e interpretación espontánea. Cabe destacar que los entrevistados desconocían previamente la temática de la entrevista y las preguntas que íbamos a formularles. Los entrevistados han respondido a cada una de las preguntas holgadamente y sin límite de tiempo, además han aportado sus propias visiones y vivencias particulares que han contribuido a enriquecer el relato narrativo y, en consecuencia, a profundizar en diversos aspectos del conocimiento de la IO.

Notorio fue el entusiasmo mostrado por todos los entrevistados, sin excepción, con relación al tema de la IO en todas sus manifestaciones, sus posibles aplicaciones e importantes contribuciones para la organización, tanto desde un punto de vista teórico como práctico.

#### **4.3. Obtención y contexto de las entrevistas**

A través de una ardua y elaborada preparación y gestión conseguimos el beneplácito de cada uno de los trece entrevistados, previamente los habíamos seleccionado de acuerdo con sus diferentes perfiles y cuyos criterios exponemos en el apartado 4.6, todos ellos personas con un alto grado de ocupación de agenda aceptaron concedernos la entrevista personal solicitada. Acudimos a cada una de las citas en los respectivos días, lugares y horas convenidos con los entrevistados. Previo el saludo y agradecimiento de rigor a la personalidad en cuestión, los primeros minutos los dedicamos a explicar los motivos académicos de la entrevista, poniendo en contexto a los entrevistados mediante la explicitación de los siguientes antecedentes:

**Objeto de la entrevista:** Colaboración del entrevistado, como contribución a la parte empírica de este trabajo de investigación cualitativa, aportando su valiosa opinión sobre la IO.

**Técnica cualitativa:** Entrevista personal semiestructurada con grabación autorizada y transcripción a texto posterior verificado y validado por cada entrevistado.

**Interés:** Conocer el estado de opinión sobre la importancia de la IO y su relación con los objetos materiales.

**Fines:** Aportación al estudio desarrollado en esta tesis.

#### **4.4. Introducción temática al entrevistado**

En 1985 los investigadores [Albert y Whetten \(1985\)](#) acuñaron y definieron el concepto de IO como una forma más extensiva y amplia de considerar los fundamentos originarios y la trazabilidad de una organización a lo largo del tiempo, mucho más allá de los clásicos misión, visión y cultura organizacional que tradicionalmente se utilizan para responder a las preguntas ¿quiénes somos?, y ¿qué hacemos? como organización.

Desde entonces, diversos investigadores han estudiado y siguen investigando en el desarrollo e interpretación de este concepto aparentemente simple, pero muy complejo en su fondo y que, puede resultar de una importancia trascendente para muchas organizaciones.

Después de esta breve introducción se iniciaba la entrevista con las preguntas expuestas en el apartado 4.2.

#### **4.5. Cierre de la entrevista**

Al finalizar cada una de las entrevistas, nuevamente se agradeció al entrevistado su altruista y valiosa participación. Se le comentó que antes de utilizar la información que nos había proporcionado, le enviaríamos sus respuestas transcritas por escrito para que pudiera verificar y corregir cualquier manifestación que, según su criterio, debiera modificarse. Aplicando este proceso de verificación, evitamos posibles errores de transcripción que restarían veracidad a las declaraciones del entrevistado. De esta manera conseguimos un resultado de la entrevista más preciso y veraz.

#### **4.6. Lista nominal de entrevistas y criterios de elección de los entrevistados**

**Entrevista 1: Dr. Pedro Nuevo.** Profesor emérito en el IESE Business School, ingeniero industrial y doctor por la Harvard Business School. Fecha de realización de la entrevista: 19/12/2018.

Criterio de elección: El profesor Nuevo tiene una dilatada experiencia empresarial, tanto de docente especialista en la formación de nuevos emprendedores, como en la creación de nuevas empresas; por ejemplo, la China Europe International Business School (CEIBS) con sede en Shanghai (China), fundada por él a imagen y semejanza del IESE Business School y de la Harvard Business School. Además, ha formado parte de números Consejos de Administración de importantes compañías. Ha escrito numerosos libros sobre temas empresariales. Ha actuado de consultor empresarial y sus opiniones son valoradas por empresarios y directivos.

**Entrevista 2: Dr. Antoni Castells.** Profesor en la Universidad de Barcelona (UB), catedrático de economía, exconseller de Economia de la Generalitat de Catalunya. Fecha de realización de la entrevista: 19/01/2019.

Criterio de elección: El profesor Castells nos aporta su visión de la IO desde la óptica del mundo universitario, donde ejerce desde hace años y ha desempeñado diversos cargos, además de catedrático de economía aplicada de la UB. También tiene experiencia en administraciones públicas y en instituciones políticas. Ha ostentado cargos públicos como el de conseller de Economía de la Generalidad de Cataluña, siendo presidente Pascual Maragall. Su dilatada trayectoria profesional le otorga un amplísimo bagaje que, sin duda alguna, nos enriquece nuestro trabajo académico.

**Entrevista 3: Dr. Francesc Torralba.** Profesor en la Universitat Ramon Llull (URL), filósofo, teólogo y sociólogo. Fecha de realización de la entrevista: 01/03/2019.

Criterio de elección: El profesor Torralba es un filósofo y sociólogo de reconocido prestigio, ha escrito más de cien libros de temática humanística, conoce ampliamente los entresijos del comportamiento social y humano

en distintos entornos. Su contribución a este trabajo ha sido de gran valor, habiendo sugerido algunos conceptos nuevos como la identidad oculta de las organizaciones y la identidad amnésica de las organizaciones.

**Entrevista 4: Dr. Josep Tàpies.** Profesor en el IESE Business School, titular de la cátedra de la empresa familiar. Dr. ingeniero industrial. Fecha de realización de la entrevista: 24/04/2019.

Criterio de elección: Su trabajo versa sobre empresas familiares y centenarias, es titular de la Cátedra de la Empresa Familiar de la IESE Business School. Su conocimiento sobre origen, principios y valores de las organizaciones lo convierten en un experto de excepción.

**Entrevista 5: Sr. Josep Oliu.** Presidente del Banc Sabadell, fundado en 1881. Fecha de realización de la entrevista: 09/05/2019.

Criterio de elección: Queríamos un punto de vista del sector bancario y el Sr. Josep Oliu es el Presidente de uno de los principales bancos españoles. El Sr. Josep Oliu sucedió a su padre el Sr. Joan Oliu que ostentaba el cargo de director general del Banco Sabadell, posteriormente asumió la presidencia de la entidad y lleva en ella más de treinta años gobernándola con éxito. El banco fue fundado en 1881 y a lo largo de las últimas décadas ha experimentado un crecimiento espectacular desde que el Sr. Josep Oliu tomó el gobierno de la entidad.

**Entrevista 6: Dr. Andreu Mas-Colell.** Profesor en la Universitat Pompeu Fabra (UPF), exprofesor de la Harvard Business School, exconseller de Economía de la Generalitat de Catalunya. Fecha de realización de la entrevista: 10/05/2019.

Criterio de elección: El profesor Mas-Colell es un reputado economista de gran prestigio, sobre todo en el ámbito internacional, ejerció durante años la docencia como catedrático de la Harvard Business School, ha desempeñado importantes cargos como Conseller de Economía en el gobierno de la Generalidad de Cataluña. Sus trabajos de investigación gozan de una gran aceptación entre la comunidad científica en el ámbito de la economía teórica.

**Entrevista 7: Sra. Núria Aymerich.** Secretaria general del Gremi de Fabricants de Sabadell, fundado en 1559. Licenciada en biología. Fecha de realización de la entrevista: 10/06/2019.

Criterio de elección: La señora Aymerich es una ejecutiva profesional experta en empresas familiares, ostenta el cargo de secretaria general del Gremi de Fabricants de Sabadell, institución fundada en 1559 y que agrupa a un elevado número de empresas del Vallès Occidental (Barcelona). Tiene una visión sobre los principios y valores y la IO de las empresas muy amplia, puesto que conoce muchísimos casos en los que ha intervenido y asesorado. Intervino activamente en la fundación de la Escola de Mossos d'Esquadra de Catalunya, siendo una de las redactoras del código ético de este cuerpo policial.

**Entrevista 8: Sr. Ramon Alberich.** Presidente de la Cambra de Comerç de Sabadell i Comarca, ingeniero industrial y empresario. Fecha de realización de la entrevista: 11/06/2019.

Criterio de elección: Nos pareció adecuado entrevistar a un empresario en activo, tercera generación de una empresa familiar y además presidente de la Cambra de Comerç de Sabadell, circunstancia que le otorga una amplia visión sobre la IO de las empresas.

**Entrevista 9: Sra. Alicia Bosch.** Presidenta del Centre Metal·lúrgic de Sabadell i Comarca, licenciada en derecho y empresaria. Fecha de realización de la entrevista: 14/06/2019.

Criterio de elección: Empresaria industrial familiar, segunda generación, presidenta del Centre

Metal·lúrgic de Sabadell, gremio de su sector, y del Consell Intersectorial d'Empresaris de Sabadell, conoedora de muchas empresas de su sector, nos aportó su particular visión de las funciones que puede representar la IO de una empresa, lo cual nos interesaba para tener un abanico más completo de opiniones.

**Entrevista 10: Dra. Matilde Villarroya.** Directora general de Indústria de la Generalitat de Catalunya, ingeniera industrial, doctora en ADE y profesora titular en la Universitat Rovira i Virgili (URV). Fecha de realización de la entrevista: 14/06/2019.

Criterio de elección: La doctora Villarroya es profesora universitaria de dirección de empresas que cuenta con gran experiencia, temporalmente ocupa un cargo político en la actualidad como directora general de Industria de la Generalidad de Cataluña. Su aportación reúne una triple visión sobre la IO, desde el punto de vista empresarial, universitario y de la administración.

**Entrevista 11: Sr. Oriol Segarra.** - Consejero delegado de Laboratorios URIACH, fundada en 1838. Fecha de realización de la entrevista: 09/12/2019.

Criterio de elección: Oriol Segarra es un ejecutivo profesional externo, es decir, no forma parte de la familia Uriach dueña de la empresa desde su fundación en 1838, en pocos años ha conseguido excelentes resultados en la empresa, la cual venía padeciendo un importante deterioro cuando él se incorporó. Aparte de mejoras en la producción y en la rentabilidad económica, ha conseguido que la mayoría de la plantilla se sienta más identificada con los valores y principios de la compañía y haya aumentado su sentido de pertinencia con la organización.

**Entrevista 12: Sra. Mònica Torrecilla.** Directora de márketing de Laboratoris Neuraxpharm, licenciada en farmacia y profesora de márketing en l'Institut Químic de Sarrià (IQS) de la Universitat Ramon Llull (URL). Fecha de realización de la entrevista: 07/02/2020.

Criterio de elección: Contactamos con la señora Torrecilla para la entrevista dado que es una especialista en márketing, sus opiniones nos aportarán conocimiento, tanto desde un punto de vista más académico, como desde un punto de vista práctico como directora de marketing en una empresa. La Sra. Torrecilla cree firmemente que la intervención de la mujer en cargos directivos de alta dirección favorecería la eficacia de las empresas y aumentaría el grado de pertinencia de los trabajadores con la compañía y su cultura corporativa.

**Entrevista 13: Dr. Ramon Tremosa.** Exeurodiputado durante 10 años, exconseller de Empresa de la Generalitat de Catalunya y profesor titular de economía en la Universitat de Barcelona (UB). Fecha de realización de la entrevista: 10/02/2020.

Criterio de elección: Para completar los distintos perfiles anteriores hemos elegido al Dr. Tremosa, político de largo recorrido a nivel europeo y profesor universitario en la UB, con su experiencia durante diez años como eurodiputado en el Parlamento Europeo ha tenido ocasión de percibir como interpretan la IO en diferentes empresas y diferentes nacionalidades.

#### **4.7. Síntesis de las respuestas aportadas por los entrevistados.**

Las transcripciones íntegras de las entrevistas pueden encontrarse en el Anexo I. En este apartado únicamente se han seleccionado los fragmentos más relevantes extraídas de las trece entrevistas a título representativo.

##### **Pregunta 1. ¿Es importante conocer y valorar la identidad de la organización?**

*“La identitat té un valor instrumental?, o té un valor en si mateix? No ho sé, perquè vostè ho planteja com un valor instrumental, si fos així sí que es compliria inqüestionablement que com més sentiment de pertinença tens per l'organització més motivat estàs per complir els objectius, és a dir, et fa sentir allò (l'empresa en aquest cas) com teu i si entre els valors preuats hi figura aquest de la identitat suposo que contribueix a refermar aquest sentiment de pertinença, és a dir, la identitat aleshores podem dir que si ajuda” (Castells, 2019).*

*“Sí, sí que ho crec perquè crec que les institucions i organitzacions que saben preservar la seva identitat i la seva singularitat són les que tenen possibilitats de futur, ara això vol dir saber transmetre la seva expertesa, saber transmetre els seus valors corporatius, saber transmetre la seva manera de treballar a les noves incorporacions, una transmissió diguem-ne Inter generacional de tal manera que aquest saber fer que és el que dona identitat no es perdi, no? I això vol dir que hi ha d'haver una transmissió d'aquesta identitat, però jo crec que sí que és bàsic, perquè si no al final pot ser que tingui el mateix nom, però que hagi canviat tot, que només quedi el xassís, però que les formes de treballar, els productes que es fan, la tecnologia que s'utilitza hagin mutat tant que al final ja no tingui res a veure amb el passat. Per tant, s'han de mantenir unes determinades formes, creences, valors... i s'han de transmetre a les generacions futures, si no aquesta identitat és dissolt amb el temps, això ens pot passar a la universitat també” (Torrallba, 2019).*

*“Totalment, si totalment ho crec” (Tàpies, 2019).*

*“El que és important per a l'empresa és que tingui un projecte de futur i que tots els col·laboradors l'entenguin i se'l facin seu. Ara bé, més enllà el projecte, la missió, la visió i l'estratègia és fonamental saber com és l'empresa, quina cultura té, quina és la seva història i quins són els seus valors, i com aquesta història i aquests valors es mantenen amb les persones que van portant la companyia en el transcurs del temps, això és molt rellevant. En una empresa com la nostra hi ha hagut persones que han estat els referents, el seu “pal de paller”, com ara Francesc Monràs o el meu pare, Joan Oliu, i, després, m'ha tocat a mi aquesta responsabilitat; tots hem anat mantenint la idea d'empresa forjada sobre la base de la nostra història i els nostres valors, i això ha estat clau per conservar la identitat corporativa” (Oliu, 2019).*

*“...la formació normal d'un economista i més concretament d'un economista teòric que és el meu cas és la de pensar que la lògica del mercat ho domina tot i que, per tant, la història i la identitat són característiques reals, però potser superficials en el sentit que a l'hora de la veritat l'empresa té un producte que el mercat absorbeix o no té un producte que el mercat absorbeix i certament la manera de fer, les relacions laborals, per exemple poden estar molt informades per l'esperit de l'empresa, per l'esperit dels fundadors perquè tots sabem que han existit històries empresarials que s'han caracteritzat per unes relacions laborals bones i en d'altres que no tant, però sense un coneixement més aprofundit i més empíric no m'atreveria a anar més enllà” (Mas-Colell, 2019).*

*“Sí, el coneixement de la identitat sí, és fonamental per la seva supervivència davant dels diferents atacs o problemàtiques amb les quals es pugui trobar en el següent sentit: pel que jo he estudiat, les organitzacions resisteixen bé el pas dels anys quan han estat creades amb uns valors fonamentals i clars. Si han estat ben escollits, si la selecció de les persones que formaran part d'aquesta organització tenen els mateixos valors, aquesta organització persistirà al llarg de molts i molts anys, però des del meu punt de vista la supervivència d'una organització està directament relacionada amb els valors que la fonamenten i si són potents faran que persisteixin” (Aymerich, 2019).*

*“Sí jo crec que sí, a veure com millor coneixes la teva organització, millor la podràs atendre i millor podràs orientar-la i gestionar-la i sobretot perquè quan un està implicat directament en el dia a dia i amb la gestió es tendeix a ser subjectiu, per tant, aquest grau de subjectivitat et pot portar a tenir idees o entendre situacions que no siguin del tot correctes, conèixer-la amb profunditat jo crec que ha d'ajudar a enfocar més bé la gestió, sí” (Alberich, 2019).*

*“Jo crec que sí, jo crec que la identitat, el sentiment de pertinença a l'organització va molt lligat a la mateixa identitat de la companyia, els treballadors han de ser capaços d'identificar-se amb la seva companyia, hi ha aspectes més enllà de la missió i la visió en què aquestes persones s'han de sentir compromeses amb la mateixa companyia i una part d'aquestes ve representada precisament pels valors de la companyia, i els valors de la companyia poden ser de diferents tipus, poden fer referència a molts aspectes..., a com es fan aquí les coses, com la companyia encara diferents problemes, quina és la forma com ells fan les coses i això defineix molt bé com és una companyia i crec que a l'hora de tirar endavant problemàtiques que es puguin presentar fa que els treballadors si veuen que existeix aquest sentiment d'identitat fa que els treballadors estiguin molt més compromesos” (Villarroya, 2019).*

*“A veure penso que sí, jo crec que el fet que tothom de l'empresa conegui aquest concepte de la identitat organitzacional que jo crec que al final va molt relacionat amb la cultura corporativa de la companyia i els valors que aquesta té. Evidentment, això fa que la gent senti que forma part d'una cosa que té un context diferent de qualsevol altra empresa...” (Segarra, 2019).*

*“Sí, la meua resposta és rotunda: Sí, per què?, Les persones necessiten un propòsit a la vida, les persones eh?, però les empreses també. Hi ha d'haver un propòsit empresarial ben definit que el treballador se'l faci seu i això el tindrà motivat per fer la seva feina amb ganes i amb "amor" tal com faig esment en el meu article. Per tant reitero que la meua resposta per aquesta pregunta és un sí rotund” (Torrecilla, 2020).*

## **Pregunta 2. ¿Hay que respetar y mantener los orígenes (principios y valores) fundacionales de la organización?**

*“No necesariamente, es decir hay compañías cuyo origen fue muy distinto de su actividad actual... es decir todavía existen empresas en donde se mantiene una cultura que existía desde hace muchos años, pero existen otras en las que todo eso ha quedado en manos de otros” (Nueno, 2018).*

*“...vull dir que valorant la continuïtat institucional també estic dient que hi ha una essència de la institució que perdura, però perdura perquè és capaç de renovar-se a si mateixa i reafirmar-se” (Castells, 2019).*

*“Sí que em sembla bé, però és un exercici que demana, d'una banda, fidelitat i d'una altra banda, valor que és el de ductilitat, si fidelitat als principis originaris, però a la vegada adaptació als temps canviants... Però jo crec que sí, que s'han de mantenir els principis, però a la vegada s'ha de ser dúctil i adaptar-los als temps canviants” (Torralba, 2019).*

*“És fonamental, són la base dels valors que li comentava abans; tot això se sustenta sobre la base d'uns principis fundacionals... ara bé els principis sempre són immutables i les empreses han de tenir clar sobre quins principis es fonamenten i això és el que les permet durar” (Tàpies, 2019).*

*“Sí, és fonamental...” (Oliu, 2019).*

*“Depèn del que vulgui dir la pervivència, aquí hauríem de fer una mica de casuística, eh! Hi ha un tipus de pervivència que respon al fet que hi va haver una família fundadora i l'empresa continua a la família fundadora i hi ha una clara continuïtat en les línies de direcció, en aquest cas jo diria que pel que vostè em pregunta resulta indispensable, si per exemple parlem d'una empresa familiar amb una antiguitat de cent cinquanta anys, per aquesta família la continuïtat en aquesta línia exigeix el paquet, la imatge i la capitalització de les tradicions d'aquests cent cinquanta anys. Ara bé, hi ha empreses que continuen*

sent la mateixa empresa, però que han sortit a borsa, que la família ha abandonat la direcció de l'empresa i que s'han convertit en grans corporacions que continuen portant el nom i continuen mantenint les tradicions originàries. És important això, o no? Jo diria que és pragmàtic, imagino per exemple l'empresa Danone, penso que en aquesta empresa la família no té res a veure actualment amb Danone” (Mas-Colell, 2019).

“És fonamental el respecte pels principis i potser val la pena fer una parada per un tema que he treballat en moltes ocasions distingint entre principis i valors. Vivim en una societat que sovint parla amb molta superficialitat de valors i de principis, aleshores si una institució té uns principis i, entenent que els principis són inamovibles, i els valors són crucials i estan molt ben apuntalats i molt ben definits, això farà que hi hagi supervivència de l'organització. Es tracta de quan una organització -la que sigui-, es funda, defineixi clarament uns principis i uns valors. Una organització que està ben fonamentada en principis i valors i sempre que estigui dirigida, en els nivells que li correspongui, amb persones que tenen aquests mateixos valors i respecten aquests mateixos principis, això garantirà la supervivència” (Aymerich, 2019).

“Sí perquè aquests principis són els que formen part de la cultura d'aquella organització i, per tant, han de ser compartits hi han de formar part del codi de conducta de les persones de l'organització, però a més a més han d'estar molt assumits no?, perquè si no estan molt interioritzats les reaccions de les persones de l'organització, no són automàtiques, no són immediates i, per tant, si no estan ben arrelades i no formen part de la base del pensament de les persones i de la seva manera de ser doncs difícilment hi haurà una coherència en tota l'actuació d'ells i en el treball en equip” (Alberich, 2019).

“Entenc que els principis fundacionals, sempre que no vagin en contra del que avui en dia demanda el mercat, perquè poden haver-hi principis que evidentment poden anar en contra d'això en un moment determinat, poso per exemple una empresa que en els seus inicis fundacionals hagués decidit que la companyia no acomiadaria mai a ningú, i ara aquesta antiga decisió, poses en perill la seva pervivència. Això podria ser un principi fundacional que potser avui en dia ja no té aquesta mateixa validesa” (Villarroya, 2019).

“Sí, però amb la lògica adaptació als temps. Pensem que hi poden haver principis fundacionals que són perfectament immutables i altres que són conjunturals i, per tant, s'han d'anar adaptant a cadascun dels canvis ambientals que viu la companyia. Aquí, suposo que sortirà més tard, apareix un altre concepte clau que seria el de l'adaptació, bé això recordareu que ja ho deia Darwin: "No sobreviuen les espècies més fortes, sinó les que s'adapten més ràpidament a l'entorn” (Segarra, 2019).

“A la mesura de tot allò que es pugui si, és clar, el que passa és que vivim en un entorn tan canviant que farà més difícil que es pugui mantenir la continuïtat d'un projecte” (Tremosa, 2020).

### **Pregunta 3. ¿Considera relevante hacer una consulta periódica a los miembros de la organización?**

“Sin duda, es decir, no solo ayudaría, sino que además creo que sería muy bueno y motivador el que la gente que está en la empresa pensase que sus ideas son de interés para quiénes están más arriba gestionando” (Nueno, 2018).

“Jo consideraria molt interessant utilitzar la tècnica més apropiada per conèixer que pensen els integrants d'una organització respecte de la seva organització, no sé si la millor manera és una consulta, això ja no ho sé perquè les consultes de vegades poden donar resultats erronis, perquè la gent

*moltes vegades no manifesta el que realment pensa. L'eina a emprar no sé quin seria, però que això seria bo sens dubte” (Castells, 2019).*

*“I tant, això podria ser molt revelador perquè de vegades hi ha molts membres de la companyia que no coneixen prou bé els principis, que no coneixen els orígens, també ni poden haver-hi que hi ha arribat accidentalment i en contra d'altres que tenen una gran adhesió als valors, als principis que coneixen la història d'aquella organització, que ho han mamat des de petits i podrien tenir moltes sorpreses no?, jo crec que això és una anàlisi que permet ser molt revelador, és a dir mesurar quin grau d'identificació hi ha amb aquella identitat organitzacional i també quin grau de distància, de desconeixement pot haver-hi entre molts dels seus stakeholders” (Torralba, 2019).*

*“Absolutament d'acord, jo crec que seria interessantíssim. Existeix una teoria que va desenvolupar el professor Pérez López, que va exercir aquí al IESE, que parla de la teoria de l'organització i defineix en el seu model la relació de l'organització amb l'entorn extern i la relació de l'organització amb l'entorn intern. Podríem aplicar aquest model de Juan Antonio Pérez López tenint en compte a la gent que està dintre, la que està fora i sobretot entrar en el tema de les capacitats de les persones, d'estils de lideratge, de valors compartits. Això ho considero fonamental. Els valors han d'estar compartits entre els que estan a dintre i els que estan a fora. Aquí podem trobar una confluència d'identitat molt important” (Tàpies, 2019).*

*“Sí, nosaltres ho fem periòdicament” (Oliu, 2019).*

*“Em sembla una idea interessant, jo diria que sí, en general a l'hora d'impulsar el nou funcionament d'organitzacions "profit" o "no profit" implicar al màxim el col·lectiu humà d'aquesta institució em sembla que és molt important” (Mas-Colell, 2019).*

*“Sí, però sempre després d'un procés de preparació sense pensar en què aquesta preparació sigui dirigista, però si esperem aconseguir bons resultats d'aquesta consulta, d'aquesta acció si ho deixem a l'espontaneïtat, potser correm el risc de sortir resultats fins i tot molt perjudicials perquè poden estar afectats per emocions i segurament per alguns vicis d'actituds que poden estar ocults i que precisament en generar aquesta consulta es pot simplement fer aflorar d'una manera descontrolada. Per tant, sí, però amb prudència” (Alberich, 2019).*

*“Sí, absolutament, per què? Doncs tornem una mica a l'essència, les organitzacions les formem persones i com que no estem alineades com un satèl·lit allà en mig sinó que formem part d'un tot que és una societat civil, econòmica, etc. hem d'anar creixent, és a dir, això és una cosa que ho tenim present en aquesta casa i ho treballem i nosaltres ho definim dient: "suma per multiplicar” (Bosch, 2019).*

*“Ah sí!, jo crec que això és fonamental, penso que de vegades les companyies haurien d'escoltar més al client intern i extern moltes vegades perquè la gent que treballa a dintre no deixa de ser un client de la mateixa companyia, és un client intern, i moltes vegades les companyies s'arriben a sorprendre de les idees i les aportacions que fa la seva gent i aquelles companyies que també escolten als clients externs i als proveïdors de com s'han de fer les coses. A veure, jo no dic que s'hagi de portar a terme tot el que et diguin, però sí que s'ha d'escoltar, crec que això és molt important. La companyia ha de tenir fonts d'informació per poder veure que està passant i jo crec que aquest tipus de consultes cada vegada són més apreciades pels mateixos treballadors, pels propis clients i proveïdors. M'estic adonant que moltes companyies, especialment americanes, estan fent un especial èmfasi precisament amb això, en preguntar: com ho fem?, què podríem fer millor?” (Villarroya, 2019).*

*“Sí molt, perquè, d'una banda, es podria comprovar que hi ha una sèrie de coses que tothom les veu tant des de dins com des de fora tots aquests stakeholders, però també es podria comprovar que hi ha coses que potser des de fora i també des de dins no es veuen tant igual per part de tots aquests stakeholders, i poder descobrir totes les opinions en una consulta segur que ens ajudaria molt a poder anar reforçant aquest "pal de pallar" que comentàvem i que és l'important” (Segarra, 2019).*

*“M'encanta aquesta pregunta, definitivament la meva resposta és si, perquè a més jo soc de màrqueting. La meva feina consisteix bàsicament a escoltar i no només el que diuen els clients, sinó també els proveïdors” (Torrecilla, 2020).*

#### **Pregunta 4. ¿Qué opina de las organizaciones que no tienen en consideración sus orígenes?**

*“Jo crec que això és una mala pràctica, de veritat ho crec, penso que aquest comportament és molt habitual i generalment es fa amb una clau de mercat i amb una clau que s'interpreti aquell principi o aquell origen com un pes pesant, i menys com quelcom que em farà volar alt, més aviat com una llosa que no com una ala i per això més aviat s'oculta o s'amaga o fins i tot de vegades s'ignora” (Torralba, 2019).*

*“Jo penso que és rellevant perquè a mi em sembla que qui no té compta el seu passat difícilment podrà dibuixar el seu futur perquè en el passat hi ha coses que diuen molt del que pots fer i del que no pots fer i, per tant, penso que seria un error fer tal cosa "creu i ratlla" del passat” (Tàpies, 2019).*

*“Depèn. Si no tenen cap consideració pels seus orígens, molt possiblement, vol dir que se n'han definit uns de nous, posteriors, perquè hi deuen haver hagut canvis transcendents, refundacionals. Sempre, però, tindran una cultura o una altra, potser no serà la dels seus orígens, però n'hi haurà una. Avui, preservar els orígens, és molt important; hi ha consultors que recomanen no perdre mai el "founding father", perquè moltes de les companyies més exitoses els conserven” (Oliu, 2019).*

*“La imatge d'una institució i d'una empresa està molt associada al seu nom i a les seves arrels històriques, llavors si una empresa manté el nom, ha de cuidar la imatge de les seves arrels històriques, seria absurd que no ho fes, inclús si passa per algun procés de transformació, etc. ha de vigilar la imatge” (Mas-Colell, 2019).*

*“Jo crec que en l'àmbit de les organitzacions és important el saber i tenir presents els orígens de les companyies, crec que és fonamental” (Alberich, 2019).*

*“No crec que hi hagin gaires empreses, perquè seria un error important, que no tinguessin presents els seus orígens, encara que siguin molt noves, perquè fins i tot en les molt noves existeix una cosa fonamental que radica en el seu origen, i és: per què es va crear aquesta empresa?, qui la va crear i per què? Si oblidem això, també oblidem moltes coses segurament i potser les més rellevants” (Segarra, 2019).*

*“A mi em sorprèn que sigui així, no sé si realment hi ha empreses que no ho considerin, se'm fa difícil creure que passi. Totes les empreses que jo conec, tant les del meu propi sector, com d'altres de persones conegudes, jo crec que ho tenen en compte perquè és molt rellevant tenir-ho en compte” (Torrecilla, 2020).*

*“Bé, per mi és un greu error, Caprabo que era una empresa catalana que va aconseguir que els clients la veiessin com el supermercat nostre, això ho ha perdut pel camí, Eroski com a compradors de Caprabo no han sabut o no han pogut donar-li aquest toc, llavors per mi, personalment és un actiu” (Tremosa, 2020).*

#### **Pregunta 5. ¿Qué características o atributos deben preservarse para mantener la identidad primigenia?**

*“Potser no és el més important el fet de conservar la seva identitat primigènia, s'ha d'anar transformant, no? Jo crec que el fonamental és -i estem circumscriuint-nos molt al món empresarial- la capacitat de l'empresa per aconseguir els objectius que es proposa, per mi aquest és el tema fonamental i podria ser que per fer això hagi de transformar la seva identitat organitzacional fundacional, és a dir, hagi de mutar per continuar conservant el seu ADN fundacional i d'aquesta manera suportar el pas del temps i els canvis ambientals” (Castells, 2019).*

*“Doncs jo crec que, d'una banda: 1) hauria de ser molt capaç de transmetre amb entusiasme allò que ha estat a les noves generacions que s'incorporen, 2) Persuadir que aquesta referència al passat no resta, no limita el camp d'obertura i de progrés, sinó que precisament és un actiu del camp d'obertura i de progrés i després hauria de ser capaç de mostrar que el fet que hagi sobreviscut tant de temps vol dir que té uns actius que li han permet superar crisis, desfetes, naufragis i que això vol dir que té un "secret" que l'han de saber mantenir pel futur perquè una empresa que ha passat per una república, per una dictadura, per un cop d'estat, per tota mena de vicissituds vol dir que hi ha un secret allà que l'hem de saber i continuar transmetent pels que vinguin, que en definitiva dona seguretat” (Torralba, 2019).*

*“Més que quines característiques o atributs, jo diria que ens hauríem de fixar en quins valors podem identificar, en aquells principis subjacents que hi ha en els valors que l'empresa està vivint, és a dir, fer un esforç per entendre a la llum de quins criteris es prenen les decisions perquè això al final són els valors. ¿En què pensem quan les prenem? Doncs bé, un cop hàgim fet bé aquesta anàlisi ens adonarem de quins són aquells valors que han estat constants al llarg de la vida de la companyia i a partir d'aquí podrem construir” (Tàpies, 2019).*

*“Inevitablement, canviarà molt, però per no perdre la identitat que té, ha de mantenir un lideratge clar i senzill a l'estil del qual ha tingut fins ara, de manera que vagi transmetent la manera d'actuar i els valors essencials que avui el diferencien. Això és el que li deia abans, si d'aquí a vint-i-cinc anys el Sabadell encara existeix, serà perquè haurà mantingut, precisament, un estil propi, perquè tindrà unes característiques diferents. Ho podrà fer més bé o més malament, tindrà més clients o menys clients, però els que tingui s'hauran d'identificar i sentir-se còmodes amb l'estil de fer clar i senzill del banc, aquesta crec que és la base” (Oliu, 2019).*

*“Jo diria que el normal és que la conservi, vint-i-cinc anys no són res, la cosa és quines característiques hauria de tenir una empresa per poder-se projectar a vint-i-cinc anys..., a veure, permeti que sigui ara una mica dissident: ha d'equilibrar per adaptar-se als canvis ambientals, però encara més, per estar a la puntera del mercat, i si fos possible per estar i per definir el mercat, les companyies han de ser innovadores i amb tot això segur que hi haurà característiques de la identitat que poden ser bones, si l'empresa ha durat tant perquè ha sigut innovadora en el passat, llavors aquesta és una tradició sobre la qual cal construir” (Mas-Colell, 2019).*

*“Treballar d'acord amb els seus valors i tenir clar que adaptar-se al canvi no és sinònim de renunciar a la seva identitat. La identitat la formen uns elements troncats, principis i valors. La capacitat d'adaptació va en una capa sobre d'aquests principis i valors, per tant, respectar la identitat no vol dir no ser adaptable o no ser flexible, just al contrari. És exactament el mateix que l'evolució de les espècies. Com a biòloga a vegades em va bé fer aquest símil amb la teoria de Darwin” (Aymerich, 2019).*

*“Característiques?... A veure, jo crec que són valors bàsics com podrien ser la cultura de l'esforç, la transparència i l'ètica són pilars que garanteixen que la companyia pugui anar avançant independentment de les persones, perquè al final les persones amb el temps van passant, unes entren i altres surten. Crec que en la longevitat de les organitzacions resulta molt important sempre el paper d'alguna persona, sempre hi ha algú que fa d'ancoratge de l'organització, que li dona estabilitat i aquest algú sol ser el que és transmissor d'aquests valors i principis d'actuació. Hi ha d'haver un aprenentatge i una transmissió de valors i principis entre les persones que es van succeint en la direcció de la companyia i això, sens dubte, li donarà continuïtat i seguretat a la companyia” (Alberich, 2019).*

*“Jo crec que hauria de reduir-ho a uns valors, no? No cal fer un decàleg, no, perquè sinó cada ics temps estarem modificant-lo, i de vegades si es modifiquen molt sovint aquests valors, la gent acaba per no respectar-los, el tema és d'on venim i cap a on anem, el final és tan senzill com preguntar-nos: perquè naixem?” (Bosch, 2019).*

*“Crec que la conservació dels valors, els valors són permanents moltes vegades, els valors i els principis d'integritat, l'honestat..., moltes vegades les companyies neixen de forma molt filantròpica perquè quan creix una companyia s'ha de formar amb tota la il·lusió que això representa i quan poses llavors, els valors d'aquesta companyia són l'essència, són els motius pels quals tu l'has creat i crec que això és molt important per poder prevaldre, per tant, si a la meua companyia hem crescut com a conseqüència de voler fer alguna cosa perquè un conjunt de persones que viuen a la meua ciutat, doncs igual d'aquí a vint-i-cinc anys aquesta companyia haurà crescut i s'haurà expandit i ja està per tot el món, però aquests principis inicials no els hem de perdre de vista, al contrari” (Villarroya, 2019).*

*“Realment és molt complicat respondre correctament aquesta pregunta sense risc d'errar. En un món tan canviant com el que estem vivint parlar d'una projecció a vint-i-cinc anys pot ser una autèntica temeritat” (Tremosa, 2020).*

#### **Pregunta 6. ¿Considera trascendentes los artefactos materiales?**

*“Bueno, sin duda todas estas cosas son interesantes e importantes, podemos distinguir logos que ya lo eran hace muchísimos años y han perdurado en el tiempo, si vemos el signo de Mercedes-Benz (la estrella) la gente lo conoce en todo el mundo e implica calidad, implica prestigio, implica una serie de cosas que están relacionadas con este logo y así tenemos muchas cosas que se han mantenido durante mucho tiempo. Si uno coge un libro de historia del management encontrará que el signo de McDonald lleva muchos años y lo mismo infinidad de temas y además hay cosas que cambian tremendamente dentro de la compañía, pero se pueden mantener una serie de signos...” (Nuño, 2018).*

*“Home, jo crec que per l'organització segur que són importants, tots aquests artefactes tenen un valor des del punt de vista qualitatiu, respecte de la qüestió de la identitat organitzacional ajuden a reforçar-la en la mesura en què hi hagi una certa línia de continuïtat entre aquells antics productes o també el que podria ser l'entorn productiu i el que es faci actualment, jo crec que aquest element de continuïtat, de línia de continuïtat perquè és clar si per exemple la FIAT ara en lloc de fabricar cotxes tingues una*

activitat més aviat logística com podria ser del tipus AMAZON, que allí hi poses un cotxe del segle XX tindria un interès estrictament simbòlic, no? És a dir, no aportaria res al que està fent ara. Això dels artefactes serà vàlid, penso jo, sempre que hi hagi una continuïtat en els productes fabricats, pensem que hi ha empreses que van començar fabricant trens i han acabat fent plantes generadores d'energia elèctrica" (Castells, 2019).

"Si perquè encara que avui tenim una gran obsessió per la innovació, un culte a les novetats extraordinari, una devoció per tot allò que vindrà, no hi ha dubte de què si un és capaç de ressaltar d'on ve i de ressaltar la seva història, avui que se'n diu valorar-ho, posar-hi valor, això és un actiu que dona entitat, que dona solera que acredita una experiència. Quan anem a una universitat com Cambridge o Oxford, que dius vostès estan des del segle XII i encara i són i estan sempre en el rànquing de les primeres 5 universitats de prestigi del món, com s'ho han fet, no?, i justament aquest element de la història dona credibilitat, dona reputació i senzillament dona seguretat al que s'hi apunta com alumne o professor. En aquest sentit, moltes grans empreses tenen els seus museus corporatius precisament per preservar la seva identitat, per exemple Aigües de Barcelona o el mateix museu del FCB" (Torralba, 2019).

"Jo penso que sí, molt rellevants, precisament jo ara estic en un projecte que volem fer en l'àmbit de la UE, ho voldriem fer per tot Europa intentant fer un inventari de tots els museus industrials, doncs existeixen moltes empreses que tenen un museu industrial com a mostra d'un llegat del passat. Per posar un exemple ben proper, el Museu de la Ciència i la Tecnologia de Terrassa, hi ha molts museus de tipus privats, hi ha famílies que encara tenen minicentrals hidroelèctriques que encara les exploten, però que de vegades els hi costen més diners de manteniment que no pas obtenen de l'explotació, però les conserven per recordar els seus orígens..., l'avi que era cotoner..., aquests tipus de coses em semblen molt importants" (Tàpies, 2019).

"Sí, com t'he comentat, la meua experiència en aquest sentit és la del símbol BS, que és de primera, perquè està fet per Mario Eskenazi, dissenyador gràfic de gran prestigi i que és qui porta la identitat visual del banc des de fa anys, controla tota la nostra estètica corporativa. I també ha estat important l'opinió i el criteri expert d'en Miquel Molins, que és especialista en art i avui presideix la fundació del banc. Aquesta nova estètica, molt allunyada de la que tenia el Sabadell en una altra època, l'hem canviat amb la idea de tenir una identitat visual clara i minimalista que expressés bon gust i que transmetés els valors de la transparència i la senzillesa i el concepte d'ètica, perquè l'ètica sempre ha estat present en l'actuació del banc. L'ètica no ha estat mai una "issue" per a nosaltres, perquè és inherent a la nostra manera de ser i de fer, del nostre ADN, ni en parlem, perquè ja ho donem per fet, no podria ser d'altra manera, com diuen en castellà "es un valor que se le supone", només faltaria! Sempre hem depurat immediatament aquelles conductes immorals que hem detectat, s'han tallat de soca-rel. Però, a banda d'això, en els alts nivells del banc sempre hi ha hagut rectitud, una actitud d'ètica i d'absolut rigor en el comportament professional, i això en un banc és fonamental. Potser haurem fet alguna cosa malament, però mai amb mala intenció, sempre hem actuat amb la voluntat de transparència i d'ètica, no hi ha hagut mai cap altra cosa. Per a mi la rectitud, com a concepte general i barreja d'ètica i racionalitat, és la base per generar confiança" (Oliu, 2019).

"No sé casos, però penso que alguna cosa d'aquestes sí, i altres no, a mi m'agrada quan visito una empresa que tingui el seu museu d'empresa perquè això demostra la seva tradició i respecte pel seu passat. Recordo una visita a l'antiga fàbrica del coure "La Farga" ubicada a les Masies de Voltregà, a prop de Vic, aquesta empresa amb suport de la Universitat de Vic va inaugurar l'any 2008 un petit museu anomenat "Museu del Coure" projectant una imatge que estan en aquest negoci des de fa molts anys, concretament aleshores celebraven el seu bicentenari, també altres empreses com per exemple

*Aigües de Barcelona tenen el seu propi museu, per tant, això em sembla una cosa bona i tampoc és un gran dispendi i, en conseqüència, ho recomanaria” (Mas-Colell, 2019).*

*“Jo crec que són importants perquè formen part del testimoni d'aquesta història i d'aquest recorregut, però no ens podem confondre i dir que això és el més important. Les infraestructures són un testimoni que està bé conservar-los, per recordar i no oblidar d'on venim i qui som, però mai de la vida fer-ne el sentit de ser” (Aymerich, 2019).*

*“Sí, perquè t'ajuden a prendre consciència precisament de la història i dels orígens que abans comentàvem, jo crec que sí, jo els hi dono importància perquè al final, a veure jo estic en el sector del metall, de l'estampació metàl·lica i precisament crec que és un sector que sempre ha tingut la sensació que està a cavall entre l'ofici artesà i la indústria moderna, la de l'automàtica i de les grans sèries, però el que és un comú denominador en la majoria d'aquestes empreses, que la majoria d'elles han tingut orígens en matriceries. És que totes tenen a l'entrada a la seva seu una màquina que va ser la primera que van tenir i parlem d'empreses que normalment ja han superat els cinquanta anys i que són empreses familiars que ja han passat a la segona generació, podríem dir que aquella màquina que veuen cada dia en entrar a l'empresa és l'artefacte que els hi recorda els seus orígens i que els ajuda a prendre aquesta consciència” (Alberich, 2019).*

*“Tots aquests artefactes ajuden, tot suma per fer identitat, però tal com he dit abans penso que no són determinants pel dia a dia de la companyia, ni tampoc són un avantatge competitiu. Sí que donen solera a l'empresa i poden aportar una sensació d'experiència que generi confiança pels seus clients. Però l'èxit i la permanència en el mercat de l'empresa dependrà de moltes altres coses. A mi si em doneu a escollir, em quedaré més amb els valors i els principis, abans que amb tots aquests artefactes” (Bosch, 2019).*

*“Crec que tot això forma part de la cultura de l'empresa, moltes vegades quan es defineix la cultura d'una empresa s'esmenten tots aquests símbols que parlem no?, un edifici emblemàtic, un logo emblemàtic, una persona emblemàtica, un referent, no?, i jo crec que això ajuda a reforçar els valors de la companyia, per tant crec que sí que són importants i malgrat que els logos poden canviar al llarg del temps per fer-los més moderns sempre conserven alguna cosa de l'essència del logo inicial i crec que això és bo conservar-ho” (Villarroya, 2019).*

*“Nosaltres, tal com abans he comentat tenim un espai, la Uriach Gallery, a on exposem màquines, objectes, cartells antics de publicitat..., coses antigues en definitiva que ens fan veure l'evolució que ha tingut aquesta companyia. També tenim una frase que utilitzem habitualment: "La nostra dilatada història l'hem d'interpretar i utilitzar com un trampolí, no pas com un sofà", però ningú ens garanteix que pel fet d'haver perdurat cent vuitanta anys continuarem perdurant ni vint anys més, ni cinquanta, ni cent vuitanta, però sí que és bo no perdre de vista els orígens, la nostra identitat en bona part ve marcada per les seves arrels i els seus orígens” (Segarra, 2019).*

*“No gaire, no molt, és a dir, tots aquests elements et poden donar com un retorn sentimental, però pensant que estem immersos plenament amb la nova economia del coneixement no veig com aquests artefactes puguin tenir avui dia un paper destacat” (Tremosa, 2020).*

**Pregunta 7. ¿Los artefactos materiales pueden ser útiles para marcar diferenciación y una ventaja competitiva?**

*“I tant, segur que sí perquè tens una singularitat, tens uns actius, un conjunt d'artefactes que sí els hi treus la pols i els poses amb una presentació atractiva avui, et dona una solera històrica, una experiència que la competència potser no té perquè acaba de començar i, per tant, jugues amb una certa avantatge, volen dir jo, ja hi era quan tu anaves en bolquers, aleshores jo ja era gran i això et dona molt valor” (Torralba, 2019).*

*“Sí, segur que sí, seguríssim. Pensant una mica en trobaríem molts” (Tàpies, 2019).*

*“No, en absolut. El que és important és la gent i la cohesió de l'organització. Es fan servir símbols, però la cohesió no prové dels símbols, sinó dels que els cohesionen” (Oliu, 2019).*

*“Jo diria que sí, m'atreuria a pensar que potser el mico de l'Anís del Mono ha tingut alguna cosa per veure en la pervivència de l'empresa fabricant d'anís, li ha donat una imatge brillant i que ha subsistit, potser ha representat un 2%, de fet si tu tens una imatge bona, de qualitat, això influeix a la consciència col·lectiva, per descomptat això ha de ser part de la imatge de l'empresa, no només seria absurd que no ho fos, sinó que crec que sí que pot ser un avantatge competitiu, això és especialment significatiu en el món de les "profit" o "no profit" sobretot a les universitats a on les marques són espectaculars i tenen una força extraordinària” (Mas-Colell, 2019).*

*“Sempre que es faci servir en la corresponent mesura. És a dir, si això ho fem servir com l'estàndard d'aquesta organització em sembla que no seria el més recomanable. Que en formi part sí que em sembla interessant i crec que pot ser d'utilitat. Però que aquests elements no han de ser un element diferenciador especialment per la competència” (Aymerich, 2019).*

*“Per diferenciar-se en algun cas, no, jo no ho veig com un avantatge competitiu, excepte per l'efecte que pugui tenir dintre de la mateixa cultura de l'organització. Hi haurà qui considerarà que això podria ser una qüestió molt romàntica” (Alberich, 2019).*

*“Són importants a l'hora de..., sobretot en organitzacions institucionals a les quals poden ser com més habituals i més extenses que en una empresa, són elements que ajuden a identificar, podem tenir exemples, segurament en trobaríem que amb el temps han anat evolucionant i l'essència no s'ha perdut” (Bosch, 2019).*

*“Crec que sí, tal com l'hi he dit abans crec que això, tots aquests artefactes formen part de la cultura de l'empresa i la cultura de l'empresa és el que fa diferent d'una organització d'una altra, cap organització té la mateixa cultura, poden ser cultures similars, però cada organització té la seva pròpia cultura i els seus propis artefactes que a més defineixen molt bé quina és aquesta cultura, per tant jo crec que és un element molt diferenciador de les empreses i fan bé de cuidar aquest element diferenciador perquè a més ajuda a fidelitzar els treballadors, o sigui els treballadors els fan sentir els colors de la companyia” (Villarroya, 2019).*

*“Sí, jo crec que són importants i transcendents, no necessàriament han de ser d'importància exclusiva, però formen part del bagatge important de l'empresa. Des del punt de vista de màrqueting hem dit, s'ha dit des de les escoles de negoci que els edificis, les màquines, etc. no són rellevants, perquè el que és important són les emocions, allò que les persones recorden..., el sentiment que tu generes amb un consumidor o amb un interlocutor, però aquestes imatges o aquests fetitxes si volem dir-ho així, generen emocions a les persones; un procediment, un pot de farmàcia antic, una casa d'abans, tot això et dona credibilitat i et crea una emoció. La cosa antiga –jo sempre dic això– si és vella, bruta, mal cuidada, mal tractada i no té una història per explicar, molesta. Però si és una cosa antiga neta, polida,*

que té una relació amb el passat i que té una història per explicar que arriba fins avui et sacseja emocionalment. Així doncs, cal diferenciar entre cosa vella i cosa antiga, és un matís destacat. I normalment aquests objectes antics serveixen per explicar coses d'avui, o el perquè són així avui i els humans tenim necessitat de saber el nostre origen, d'on venim, i les empreses també” (Torrecilla, 2020).

#### **Pregunta 8. ¿Por qué hay artefactos que perduran con el paso del tiempo? ¿Son útiles para la organización?**

“De vegades això no és que pel fet de tenir identitat persisteixin aquests símbols, sinó que precisament aquests ajuden a mantenir la identitat” (Castells, 2019).

“Precisament crec que l'exemple de la forma de 8 de la Coca-Cola és un dels més significatius. Si féssim un inventari trobaríem molts artefactes que són exemples d'identitat corporativa claríssims. També podríem esmentar, en el sector de l'automoció, la famosa estrella de la marca Mercedes-Benz, o la "M" de MacDonals que podem trobar en qualsevol indret del món” (Tàpies, 2019).

“La marca està relacionada amb la reputació, en productes de consum els processos neuronals de la gent fent que s'acostumin a símbols que hi estan acostumats, els veuen com a propis i els hi agraden i ja està. En aquest sentit, seria absurd que la Coca-Cola canviés la imatge de la seva ampolla” (Mas-Colell, 2019).

“Perquè jo crec que estem vivint en una societat actual en què els símbols són importants i ajuden precisament a reforçar les identitats, llavors tots necessitem tenir aquests símbols i aquells que han tingut més èxit són els que perduren, jo ho veig així” (Alberich, 2019).

“Bé, els símbols igual que els eslògans, que les frases molt curtes tenen gran avantatge i és que resumeixen d'una forma visual i molt ràpida tota una sèrie de conceptes, quan un veu l'estrella de la marca Mercedes Benz segurament que a tots ens ve al cap una sèrie de coses que, a més, seran bastant similars; qualitat, robustesa, durabilitat..., segurament si cadascú digués deu paraules, n'hi hauria molt que coincidirien, això és el gran avantatge dels logos, dels símbols, d'aquestes coses” (Villarroya, 2019).

#### **Pregunta 9. ¿Pueden producirse mutaciones sin perder la identidad primigenia?**

“Sí, ja n'hem parlat abans, però li dic de nou. Justament una imatge molt bonica que pot servir com a definició de la IO és aquesta imatge manllevada de la genètica; és a dir, la cèl·lula, ou a dins de l'úter de la seva mare ja té generat l'ADN, ja té els 46 cromosomes, el que passa és que el fetus encara no té ni els ronyons, ni el fetge, ni el cap, ni les cames... s'anirà desenvolupant el genotip i el fenotip i després s'anirà fent gran, però quan aquell xaval tingui vint anys, o quan aquell home ja en tingui cinquanta l'ADN és el mateix, el que passa és que en virtut de la seva alimentació, en virtut del seu exercici, en virtut de les vicissituds la seva expressió externa serà una o una altra, però l'ADN continuarà sent el mateix. Aleshores jo quan crec que parlem d'identitat institucional o de IO no hem de pensar en una realitat que és permanentment idèntica en si mateix, el fons és idèntic, l'ADN, però la forma d'aquella corporalitat ha canviat molt depenent de moltes coses i pot canviar molt; li toca el sol, estarà moreno, fa exercici, s'aprimarà, té una vida més sedentària, s'engreixarà, ara, l'ADN és el mateix. Jo si crec que, en efecte l'ADN és el mateix, Així doncs crec que la IO podria ser l'ADN de cadascun dels éssers vius -en aquest cas parlem d'empreses-, però, en canvi, el fenotip dependrà molt de l'entorn a on està. Si vostè

està en un entorn molt contaminat, necessàriament introduirà elements patògens, tossirà, etc., si està en un ambient molt pur doncs no tindrà aquest tipus de problemes, però l'ADN és el mateix" (Torralba, 2019).

*"Jo crec que sí, un exemple clar que ara em ve al cap és el tema de la marca d'automòbils Hispano Suïssa. La família Suque-Mateu propietària de la marca Hispano Suïssa acaba de fer un nou automòbil que li podríem dir exactament "bòlid" que sortirà al mercat per un preu elitista d'1,5 milions d'euros i serà una sèrie exclusiva limitada a 20 unitats. I amb això, què busca la família Suque-Mateu? Doncs la mateixa exclusivitat que tenia Hispano Suïssa quan l'avi de la senyora Mateu va crear la companyia d'automòbils aquí a Espanya els anys vint del segle passat. És la mateixa idea però amb tecnologia moderna, adaptant-se als temps actuals. Què volen fer?: Anem a fer un cotxe molt exclusiu i només en farem 20 unitats, més exclusiu impossible! Vehicles com els que en aquella època competien amb marques de la categoria de Roll-Royce, Bentley, etc. i eren utilitzats per gent de referència a diferents societats" (Tàpies, 2019).*

*"Les empreses muten constantment. Banc Sabadell és una empresa que té el canvi permanent com una part de la seva identitat, i aquest és un atribut que potser jo l'hi he aportat. La constant voluntat d'evolucionar forma part de la nostra cultura. Hi ha organitzacions que tenen resistència al canvi, però aquesta no; em neguiteja veure que, en determinades ocasions, posem més resistència al canvi de la que cal i que convé fer una sacsejada que activi de nou el canvi. Des del començament de la meva gestió, vaig canviar molt aquesta organització, però, això sí, mantenint la seva cultura. Vaig adaptar-la a la realitat del moment, perquè no podia continuar amb la mateixa manera de fer que en els anys noranta. Vaig introduir canvis molt importants en temes organitzatius, però sempre vaig conservar els valors de la casa, perquè una cosa és canviar la manera de fer i una altra cosa és canviar la teva manera de ser..." (Oliu, 2019).*

*"Bé, això és una necessitat, qualsevol empresa que hàgim vist que ha sobreviscut dos-cents anys ha d'haver-se adaptat d'alguna manera. Segurament la qüestió més punyent seria si una empresa pot capitalitzar la seva història quan de fet muta completament la seva natura, quan entra una altra gent, pot mantenir la seva identitat?" (Mas-Colell, 2019).*

*"Jo crec que passi el que passi, una organització que està ben creada amb principis i valors viurà els esdeveniments més forts que pugui tenir el planeta, però en funció d'aquesta fortalesa i aquest sentit de ser continuarà sent-hi amb el pas dels anys. Un cas clar són els mossos amb la dictadura, o un altre cas el Gremi de Fabricants amb la Guerra Civil i per extensió amb totes les guerres sofertes durant aquest gairebé cinc-cents anys del Gremi de Fabricants que va començar sent el gremi de paraires l'any 1559" (Aymerich, 2019).*

*"Sí, l'evolució és necessària i l'adaptació és necessària, per tant, considero que és inevitable, llavors la resposta és sí, precisament perquè és inevitable que tota la influència de tots els factors externs algun canvi aporten i, per mi, això és l'evolució de les organitzacions. Penso que poden canviar les èpoques i els temps havent-hi diferents canvis ambientals, inclús de paradigma, però no per això l'organització ha de perdre les seves arrels, les seves essències i els seus principis i valors" (Alberich, 2019).*

*"Jo crec que els nous temps obliguen a canvis importants, per tant, el que sí que és cert és que la identitat en certa manera ha de prevaldre en essència sí que hauria de prevaldre, però és obvi que amb el mercat i amb les turbulències de l'entorn que estem vivint avui en dia moltes de les coses van canviant, en conseqüència, hi haurà coses que no es podran conservar, però ser capaç de conservar l'essència del perquè es va crear aquella companyia i quins eren els objectius en aquell moment inicial*

*i quins eren els valors que ens van moure a crear-la jo crec que és bo, perquè ens guien a tots, en certa manera sabem per a on han d'anar, l'entorn pot ser molt turbulent, hem de canviar moltes coses, però tenim un pas marcat no?, i aquesta essència és possible, si som capaços de recordar-la, perquè de vegades ni tan sols som capaços de recordar perquè ho vam fer en aquella companyia, i si ho recordem de vegades en moments de dubte ens ajudarà segurament a guiar-nos cap a on hem d'anar" (Villarroya, 2019).*

#### **Pregunta 10. ¿La pérdida de los orígenes implica pérdida de identidad?**

*"Sí, efectivament crec que és bastant certa aquesta afirmació, però bé...es pot perdre una identitat i tenir-ne una de nova que també funcioni, no?...aquí no estem parlant d'un poble, oi?...estem parlant d'una empresa i les empreses per definició neixen, creixent i moren, el que li deia abans és que jo crec que quan canvia l'output també sol canviar la identitat. Ara, en aquest cas pots tenir una nova identitat i funcionar molt bé, segurament dependrà de diversos factors més afectes a la tipologia de l'empresa, a què es dedica, etc. Jo crec que el rellevant de veritat és si l'empresa compleix els seus objectius, vull dir els seus objectius estratègics lògicament, no l'avui per demà, si aquesta identitat organitzativa ajuda a complir els objectius, aleshores és clarament positiu mantenir-la, i a l'inrevés si es constata que seguir la identitat esdevé un perjudici perquè anem de capa caiguda, doncs aleshores alerta, segurament n'hauré de prescindir per poder subsistir" (Castells, 2019).*

*"Sí, a més jo ho he escrit això, aquesta frase sembla que se li atribueix a Salvador Espriu, Raimon la va incorporar en una de les seves cançons i l'havia cantat molt, després també Raimon va introduir en les seves cançons a Ausiàs March, però sobretot a Espriu, i jo crec que és veritat, si tu perds els orígens, si no saps d'on vens, si no saps quina és la teva biografia, si no saps a on vas néixer, si no saps l'escola a on vas anar, no saps a on et vas casar, si perds les arrels perds la identitat, això és el que em permetria parlar, que és un concepte interessant, d'organitzacions amnèsiques, és a dir organitzacions que pateixen l'amnèsia i ja no saben d'on venen, com pot passar en una persona lamentablement, diu aquesta persona pateix Alzheimer i ja no reconeix els seus fills i ja no sap a quin poble està, no sap a quina ciutat, no sap que va estudiar, se li ha esborrat tota aquesta part de la memòria, es mira en un mirall i no sap qui és perquè qui perd els orígens o la memòria dels orígens perd la identitat, i això pot passar en un país, en una organització,...una persona, però ja que parlem d'identitat organitzacional en una organització també li pot passar, per això hi ha d'haver un permanent recordatori i transmissió d'aquesta identitat organitzacional pels que vindran, i algunes organitzacions ho estan fent..." (Torralba, 2019).*

*"Sense cap mena de dubte, darrere dels orígens hi trobarem sempre unes arrels claríssimes. Precisament ara estic treballant amb un model d'empresa familiar que és l'arbre, la família la situem en les arrels, estic en contacte amb un bidleg que hi entén molt, és una empresa que es diu DOCTORARBOL i que es dedica a tractar arbres centenaris, és especialista a salvar arbres centenaris i un dia vam dinar plegats i vam començar a parlar d'empresa familiar i vam descobrir un paral·lelisme brutal. Aquí, al final que hi ha?, perquè hi ha unes arrels molt profundes originàries des de moltes generacions que van desenvolupant altres arrels més superficials que a la vegada es van fent més profundes i van eixamplant la base, però al final aquell arbre ha nascut d'una llavor determinada i allò ho condiciona tot, ho condiciona tot absolutament" (Tàpies, 2019).*

*"Perdre els orígens implica un risc de pèrdua de la identitat i és un risc que s'ha de superar. De fet, a nosaltres ara ens passa una mica això, però el que succeeix realment és que per a la identitat d'una empresa el més important no són els orígens, sinó que tot el que s'ha fet i après des dels orígens, l'experiència i el coneixement adquirits i els valors que s'han contrastat amb els anys, hagin quedat*

*incorporats a la cultura i a la gent, llavors ja no necessàriament es perd la identitat. Els orígens són rellevants i cal tenir-los presents sempre” (Oliu, 2019).*

*“A mi em sembla una frase que podria ser una mica més completa, és a dir, quan perds els orígens perds la identitat? És certa. Els has de tenir sempre presents aquests orígens per mantenir la identitat i has de tenir clar quina identitat tens en el teu origen. Aquest punt que crec que és important, és a dir quina identitat hi havia en aquest origen teu? (Aymerich, 2019).*

*“Bé, jo crec que els orígens sempre els hem de conservar, a mi m'agrada saber d'on vinc no?, el meu origen marca la meva identitat entenc també, si jo hagués nascut en un altre lloc, seria diferent de la persona que soc ara, jo entenc que una empresa que perd..., l'origen d'aquesta empresa defineix també la identitat de l'empresa, no és el mateix néixer a Terres de l'Ebre que néixer a l'Empordà, per dir alguna cosa en temes d'empresa o néixer a Barcelona, és a dir, els orígens a on s'origina la companyia marquen la identitat d'aquesta companyia, per tant crec que són dues coses que van alineades, després l'empresa pot canviar la seva ubicació, marxar a molts llocs, però aquell origen jo crec que sí que va lligat a la identitat de la companyia” (Villarroya, 2019).*

*“Si, abans ja ho hem comentat també, jo crec que sí, igual que una persona. Una empresa es crea amb uns determinats propòsits professionals i si oblidem això podem perdre una part important de la identitat, ja que finalment en aquests orígens és a on normalment es troba la vocació i els propòsits inicials de la companyia” (Segarra, 2019).*

#### **4.8. Análisis de las entrevistas preliminares**

Como análisis de los datos recogidos en las entrevistas a expertos, hemos desarrollado un proyecto con asistencia del programa Atlas.ti v9 que explora, recopila y analiza las manifestaciones y creencias de los entrevistados a través de sus respuestas a las preguntas que les formulamos, con el añadido de las experiencias propias aportadas libre y espontáneamente por cada uno de los entrevistados, generando opiniones sobre la IO que reforzaron la idea sobre la importancia que significa un conocimiento profundo de la identidad de las organizaciones y cómo este concepto interacciona con la misma.

Se cargaron	13	Documentos
Creamos	210	Citas
	24	Códigos
	1	Memo

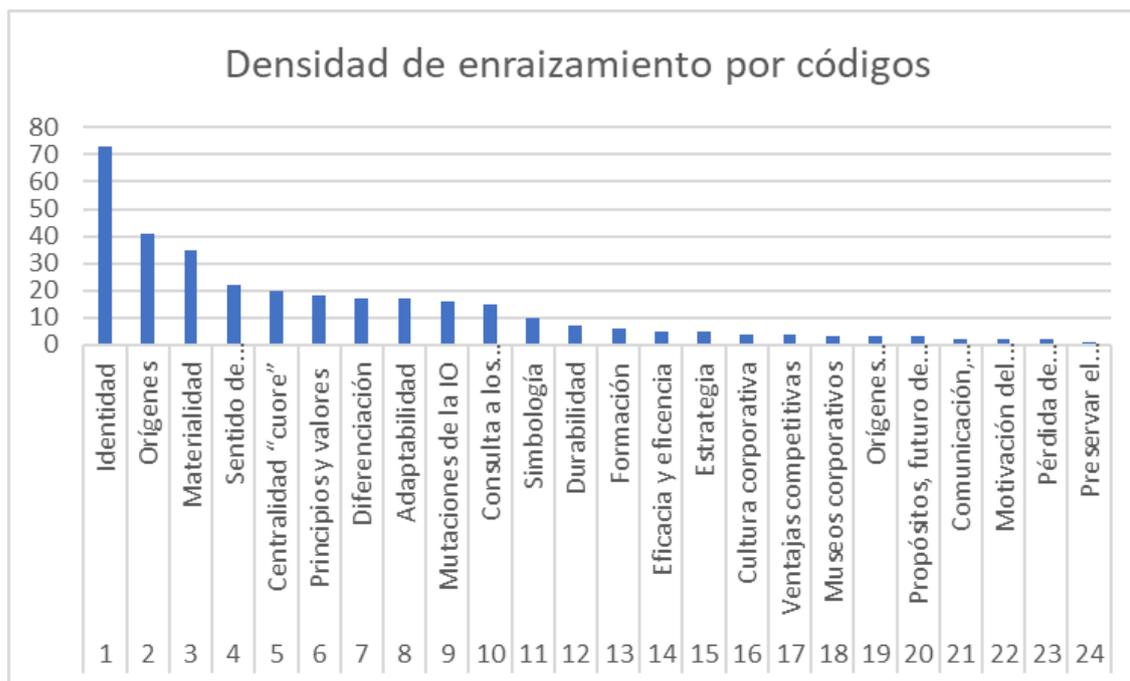


Figura 7: Repertorio y enraizamiento por códigos creados en Software Atlas.ti. Fuente: Atlas.ti

GRADO DE ENRAIZAMIENTO SEGÚN ANÁLISIS CON ATLAS.TI					
A	Códigos aleatorios	Frecuencia	B	Códigos por orden de enraizamiento	Frecuencia
1	Adaptabilidad	17	1	Identidad	73
2	Centralidad "core"	20	2	Orígenes	41
3	Comunicación, proyección	2	3	Materialidad	35
4	Consultas a los miembros	15	4	Sentido de pertinencia a la organización	22
5	Cultura corporativa	4	5	Centralidad "core"	20
6	Diferenciación	17	6	Principios y valores	18
7	Durabilidad	7	7	Diferenciación	17
8	Eficacia y eficiencia	5	8	Adaptabilidad	17
9	Estrategia	5	9	Mutaciones de la IO	16
10	Formación	6	10	Consultas a los miembros	15
11	Identidad	73	11	Simbología	10
12	Materialidad	35	12	Durabilidad	7
13	Motivación del personal	2	13	Formación	6
14	Museos corporativos	3	14	Eficacia y eficiencia	5
15	Mutaciones de la IO	16	15	Estrategia	5
16	Orígenes	41	16	Cultura corporativa	4
17	Orígenes fundacionales de pymes y empresas familiares	3	17	Ventajas competitivas	4
18	Pérdida de arraigamiento con la organización	2	18	Museos corporativos	3
19	Preservar el patrimonio material y cultural	1	19	Orígenes fundacionales de pymes y empresas familiares	3
20	Principios y valores	18	20	Propósitos, futuro de la organización	3
21	Propósitos, futuro de la organización	3	21	Comunicación, proyección	2
22	Sentido de pertinencia a la organización	22	22	Motivación del personal	2
23	Simbología	10	23	Pérdida de arraigamiento con la organización	2
24	Ventajas competitivas	4	24	Preservar el patrimonio material y cultural	1

Tabla 6: Repertorio y enraizamiento por códigos creados en Software Atlas.ti. Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el análisis cualitativo realizado mediante la aplicación del software Atlas.ti, se reflejan en la Figura 7 y la Tabla 6.

En la columna **A** (izquierda) de la Tabla 6, se representan aleatoriamente los veinticuatro códigos tratados con Atlas.ti mostrando su nivel de enraizamiento de cada uno. En la columna **B** (derecha) los mismos códigos dispuestos de mayor a menor según su enraizamiento. Obsérvese en la Figura 7 y la Tabla 6, respectivamente, que los diez primeros códigos son los que acumulan un enraizamiento de dos dígitos, con notable diferencia de los catorce restantes.

Los entrevistados han coincidido en afirmar la notable relevancia de la IO, de preservar los orígenes, de otorgar valor a los artefactos materiales como marcadores de identidad, de conseguir el máximo sentido de pertenencia a la organización de todos sus miembros como factor muy positivo para fidelizar y motivar a la plantilla de empleados, de lo que significa el “*core*” o núcleo de la organización como columna vertebral de la misma, de la importancia de compartir por parte de todos los miembros los principios y valores de la compañía para su mayor sostenibilidad.

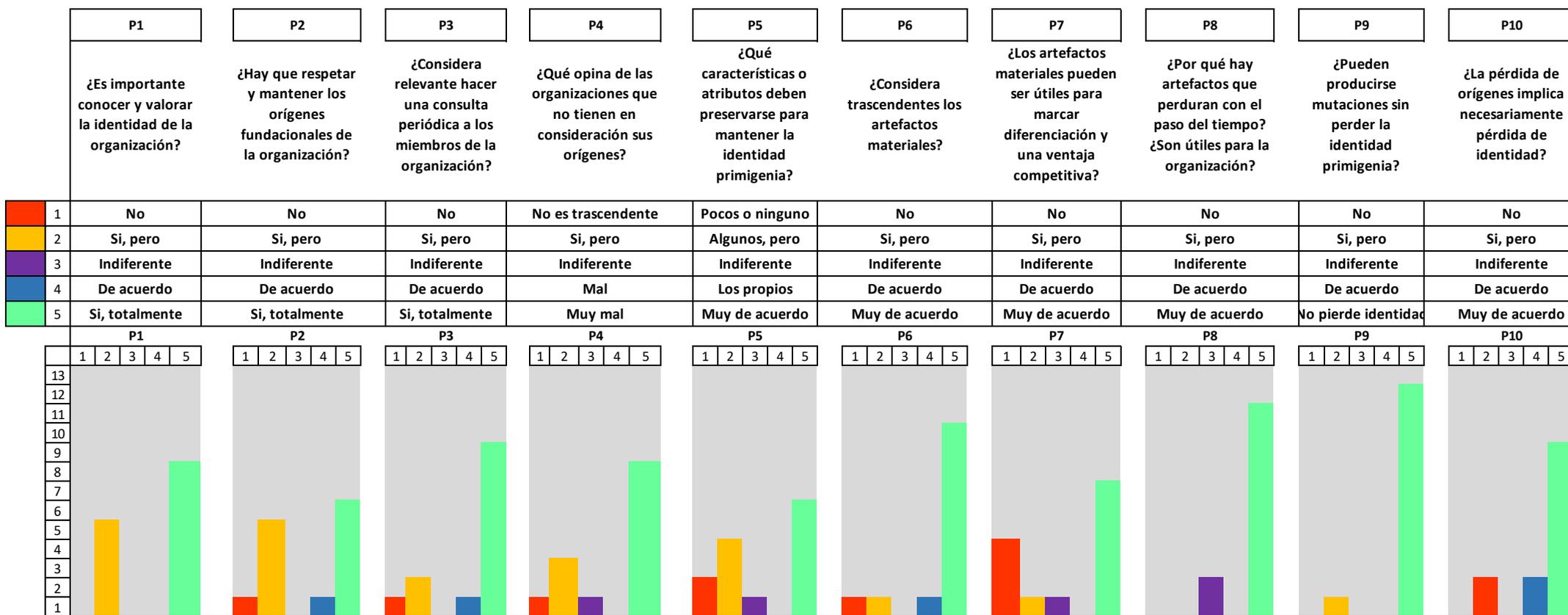
También aparecen como altamente enraizados los conceptos de diferenciación, ventaja competitiva y la adaptabilidad como herramienta necesaria e imprescindible para hacer frente a las mutaciones implícitas a distintas épocas de la compañía y a los cambios ambientales, de mercado, de costumbres sociales, etc.

Se ha considerado positivo por parte de la mayoría de los entrevistados/as, llevar a cabo consultas periódicas a los miembros para conocer el “estado de la identidad” y poder detectar, aplicar y corregir, diferentes indicaciones, observaciones y aportaciones de los miembros, incluyendo críticas constructivas que pueden contribuir para corregir determinadas malas praxis detectadas, hechos y conductas que muchas veces han pasado inadvertidas por la alta dirección de la compañía.

#### **4.9. Análisis transversal de las entrevistas**

Las entrevistas semiestructuradas realizadas al conjunto de expertos (capítulo 4.7 y anexo I), nos proporcionan unos resultados que se construyen en base a sus respuestas. La homogeneidad del formulario de preguntas, que fueron las mismas para todos los entrevistados, nos permite hacer un análisis transversal de las respuestas y extraer conclusiones de carácter general. Como herramientas para el análisis transversal, nos hemos asistido de la construcción de las Tablas 7 y 8 expuestas a continuación para interpretar las opiniones de cada entrevistado respecto de cada pregunta.

**Grado de acuerdo de los entrevistado sobre los conceptos introducidos en cada una de las preguntas del decálogo**



**Tabla 7:** Análisis transversal de las respuestas obtenidas a cada una de las preguntas. Fuente: Elaboración propia.

Fruto de estos resultados concluimos, en síntesis, las afirmaciones que exponemos a continuación:

En el análisis transversal de las entrevistas hemos evidenciado por las respuestas a las preguntas P1, P2, P3, P4 y P5, que una amplia mayoría de los entrevistados están totalmente de acuerdo con la importancia que representa el concepto de la identidad en el seno de las organizaciones y de los beneficios implícitos que puede aportar a la organización (principios, valores, sentido de pertenencia, adaptabilidad, etc.) constituyendo un activo intangible valioso para la compañía. De todo ello, se interpreta la atención que desde la alta dirección debería prestarse para una gestión eficaz de la identidad de la organización, de manera que se la pueda utilizar para generar sostenibilidad, diferenciación y ventajas diversas para la organización.

Se ha observado, por las respuestas a las preguntas P6, P7 y P8, que los entrevistados piensan que algunos artefactos materiales son significativos para la organización y representan un constructo valioso como marcadores de identidad y que, además, refuerzan el valor de la identidad, formando parte del ADN de la organización.

El grado de afinidad entre los trece entrevistados se puede observar en la Tabla 5:

Pregunta a los entrevistados		Pregunta de investigación relacionada			
Afinidad	P-1	¿Es importante conocer y valorar la identidad de la organización?	1	¿Es importante la IO para la organización? ¿por qué?	Total
Afinidad	P-2	¿Hay que respetar y mantener los orígenes (principios y valores) fundacionales de la organización?	1	¿Es importante la IO para la organización? ¿por qué?	Mayoritaria
Afinidad	P-3	¿Considera relevante hacer una consulta periódica a los miembros de la organización?	3	¿Es importante para la organización lo que piensen sobre ellos los stakeholders? ¿Se deben consultar periódicamente?	Grande
Afinidad	P-4	¿Qué opina de las organizaciones que no tienen en consideración sus orígenes?	2	¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma, en síntesis, ayer, hoy y mañana?	Mayoritaria
Afinidad	P-5	¿Qué características o atributos deben preservarse para mantener la identidad primigenia?	2	¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma, en síntesis, ayer, hoy y mañana?	Mayoritaria

Pregunta a los entrevistados		Pregunta de investigación relacionada		
P-6	<i>¿Considera trascendentes los artefactos materiales?</i>	4	<i>¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización? ¿Son marcadores de identidad? ¿Representan una ventaja competitiva?</i>	
Afinidad				Mayoritaria
P-7	<i>¿Los artefactos materiales pueden ser útiles para marcar diferenciación y una ventaja competitiva?</i>	4	<i>¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización? ¿Son marcadores de identidad? ¿Representan una ventaja competitiva?</i>	
Afinidad				Grande
P-8	<i>¿Por qué hay artefactos que perduran con el paso del tiempo? ¿Son útiles para la organización?</i>	5	<i>¿Los artefactos materiales tienen una validez permanente en la organización?</i>	
Afinidad				Grande
P-9	<i>¿Pueden producirse mutaciones sin perder la identidad primigenia?</i>	2	<i>¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma, en síntesis, ayer, hoy y mañana?</i>	
Afinidad				Total
P-10	<i>¿La pérdida de orígenes implica pérdida de identidad?</i>	2	<i>¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma, en síntesis, ayer, hoy y mañana?</i>	
Afinidad				Mayoritaria

**Tabla 8:** Afinidad interpretada entre las respuestas de los entrevistados y las preguntas de investigación. Fuente: [Elaboración propia](#)

Las interpretaciones de las respuestas nos muestran una gran afinidad entre los entrevistados y con las preguntas de investigación, que han resultado ser respondidas afirmativamente respecto a la importancia de la IO y de su relación con los artefactos materiales en las organizaciones.

Podemos inferir de los resultados obtenidos, que el concepto de la IO es valorado positivamente por los entrevistados, que creen mayoritariamente que se trata de un concepto importante, casi imprescindible, para la buena marcha de la compañía.

Estos resultados, junto con los resultados del análisis del caso en profundidad (capítulos V y VI) serán elaborados en el capítulo VII.

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO DE CASO: MATERIALIDAD DE**  
**LA IDENTIDAD EN LA EMPRESA**  
**CODORNÍU**

---

## Capítulo V. Estudio de caso: Materialidad de la identidad en la empresa Codorníu

### 5.1. Empresas candidatas y empresa elegida

En una primera fase de búsqueda entre las empresas centenarias de Cataluña con actividad en diferentes sectores. Se creó una muestra de quince empresas candidatas, por orden alfabético que cumplían los requisitos básicos, expuestos en la Tabla 1 del capítulo 3.

N.º	Empresa	Fundada en el año	Años de antigüedad en 2023	Ubicación de la sede	Sector de actividad
1	Banc Sabadell	1881	152	Sede operativa: San Cugat del Vallés, (Barcelona)	Financiero (Banca)
2	Bodegas Torres	1870	153	Vilafranca del Penedès (Barcelona)	Vitivinícola (Vinos y licores))
3	Chocolates Torras	1890	133	Banyoles (Girona)	Alimentación (Chocolate y helados)
4	Codorníu	1551	472	Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona)	Vitivinícola (Cava)
5	Damm	1876	147	Barcelona (Barcelona)	Alimentación (Cerveza)
6	Empresa Sagalés	1641	382	Mollet del Vallès (Barcelona)	Transporte de viajeros
7	Freixenet	1861	162	Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona)	Vitivinícola (Cava)
8	Futbol Club Barcelona	1899	124	Barcelona (Barcelona)	Deportivo
9	Industrias Titán (Titanlux)	1917	106	Barcelona (Barcelona)	Químico (pinturas)
10	La Caixa	1904	119	Barcelona	Financiero (Banca)
11	Laboratorios Uriach	1838	185	Barcelona	Farmacéutico
12	Moventia	1912	111	Sabadell (Barcelona)	Transporte de viajeros

13	Nestlé España (Chocolates La Morella)	1915	108	Girona (Girona)	Alimentación (Chocolate y varios)
14	Roca	1917	106	Gavà (Barcelona)	Construcción (Sanitarios)
15	Simón	1916	117	Olot (Girona)	Construcción (Electricidad)

**Tabla 9:** Listado de empresas candidatas para el estudio del caso. Fuente: [Elaboración propia](#)

Todas ellas reunían los requisitos, no obstante resultó necesario realizar una criba para llegar a la que podía ser más interesante para responder las preguntas de investigación de la tesis.

Para la elección, además de los criterios señalados, se valoraron objetivamente la disponibilidad de la empresa para colaborar en la investigación, esta cuestión nos pareció fundamental para desarrollar el caso. Otras circunstancias valoradas fueron la antigüedad de la compañía, el interés observado hacía la realización de este proyecto y el apego de los miembros a sus principios y valores. En este sentido nuestra valoración como la compañía más alineada y en consecuencia como la más adecuada, según nuestro punto de vista, para alcanzar los objetivos de la investigación, ha resultado ser, sin menoscabo para las demás compañías, la empresa Codorníu S.A. del grupo vitivinícola Raventós-Codorníu.

Esta compañía reúne las características para esta investigación: Antigüedad, con más de cuatro siglos dedicados a la misma actividad comercial, con un relato basado en la identidad y la historia de la compañía y con un museo corporativo abierto al público.

Codorníu ha preservado numerosos artefactos y toda clase de objetos materiales acumulados a lo largo de su historia, desde sus lejanos orígenes datados en 1551. Estos objetos se conservan en su museo corporativo que sirve para recordar su pasado y conservar su propia identidad.

La actividad vitivinícola de Codorníu se remonta a mediados del s.XVI. Inicialmente se trataba de un negocio vitivinícola tradicional transmitido de padres a hijos, quedando poca información de sus primeros años, salvo unos pocos documentos manuscritos sobre la finca y las herramientas

para la elaboración del vino. En la década de 1870-1880, el negocio cambió cuando Josep Raventós produjo la primera botella de vino espumoso (que posteriormente será denominado “cava”) elaborada en España, utilizando el tradicional Método Champenoise que representó el inicio de una nueva industria. Diversos premios y reconocimientos favorecieron el crecimiento empresarial a nivel nacional e internacional y la bodega se expandió a la producción a gran escala a finales del s.XIX. La familia propietaria lideró la expansión del negocio durante el s.XX hasta crear un grupo empresarial formado por varias bodegas en España, Estados Unidos y Argentina. A principios del s.XXI, el Grupo Codorníu contaba con once bodegas y poseía más de 3.000 hectáreas de viñedo (Codorníu, 2002). Después de dieciocho generaciones, la familia propietaria vendió la mayoría de las acciones del Grupo al fondo de inversión Carlyle en noviembre de 2018 y, por lo tanto, perdió el control del negocio. Los nuevos accionistas nombraron un nuevo equipo directivo en 2019 para liderar el futuro del Grupo, que entonces contaba con quince bodegas y ventas en más de 50 países (Raventoscodorniu, 2019a). En la última cuenta publicada (SABI, 2022) las ventas de Codorníu, S.A. ascendieron a 159,9 millones de euros, el EBITDA fue de 11,2 millones de euros y contaba con 308 empleados. El interés de la investigación en esta empresa centenaria radica en el destacado esfuerzo realizado por la dirección de la empresa por tangibilizar su identidad de generación en generación, a través de una colección de objetos físicos, que permiten profundizar en la materialidad de su IO a lo largo del tiempo.

## **5.2. Recopilación de datos**

La base de datos contiene 276 documentos de 14 fuentes diferentes, incluidas 37 entrevistas con los presidentes y directores ejecutivos de Codorníu, publicadas en los medios de comunicación, en las cuales se refirieron con frecuencia a los orígenes de la empresa, su identidad y varios de los objetos materiales más significativos. Finalmente, la información recabada se trianguló con entrevistas semiestructuradas a empleados de los departamentos de comunicación, operaciones y relaciones públicas. Las entrevistas grabadas, se transcribieron palabra por palabra. Se

incluyeron preguntas abiertas, por ejemplo, “¿qué características de la empresa han perdurado en el tiempo?”, “¿Cuáles son los objetos más icónicos de la empresa?”, “¿Cuáles son los significados o valores asociados a estos objetos?”, “¿Cómo estos objetos han resistido la prueba del tiempo?”, “¿Se han actualizado o reinterpretado estos objetos?”, “¿Qué significan estos objetos para usted?”

Fuente de datos	Cantidad	Tipo de datos
Entrevistas semiestructuradas	5	Primaria, transcrita
Entrevistas informales cara a cara	4	Primaria, no transcrita
Entrevistas informales en línea	2	Primaria, no transcrita
Visitas exploratorias al Museo Corporativo	6	Observación primaria y directa
Visitas personalizadas a las bodegas Codorníu	2	Observación primaria y directa
Fotos de elaboración propia	98	Primaria, digital
Entrevistas CEO/presidentes publicadas en prensa	37	Secundario, digital
Imágenes de archivo (históricas, digitalizadas)	45	Secundario, digital
Fotos obtenidas en internet	38	Secundario, digital
Videos corporativos de Codorníu	4	Secundario, digital
Videos de productos tributo	2	Secundario, digital
Videos sobre Codorníu (terceros)	15	Secundario, digital
Libros corporativos Codorníu	3	Secundaria, impresa
Webs corporativas Codorníu	7	Secundario, digital
Sitios web de revistas de vinos	10	Secundario, digital
Libro de visitas	1	Secundario, digital
Memorias	2	Secundaria, impresa
Artículos de prensa	65	Secundario, digital
Artículos del sector vitivinícola	34	Secundario, digital
Publicidad comercial en TV	13	Secundario, digital

**Tabla 10:** Fuentes de datos recopilados, cantidad y tipo. Fuente: [Elaboración propia](#)

### **5.3. Introducción al caso Codorníu**

Este caso no pretende construir un relato histórico de los hechos acontecidos en la empresa, sino que recoge las dimensiones que definen la identidad organizacional de la misma y su representación a través de diversos objetos materiales.

Como se ha descrito en el estado del arte, la identidad organizacional es el conjunto de expresiones que distinguen a una organización de otras organizaciones y que la caracterizan durante largos periodos de tiempo (Gioia et al., 2010), lo que implica que la identidad de una organización es un constructo principalmente narrativo e intangible. No obstante, estudios recientes destacan que algunos artefactos materiales son valiosos para sostener la identidad organizacional y comunicarla a los distintos stakeholders (Ravasi et al., 2019 ; Watkiss y Glynn, 2016). El propósito de este caso es explorar la tangibilidad de la identidad en la empresa Codorníu, para ello nos hemos centrado en los artefactos materiales de esta empresa como transmisores de la identidad.

El caso pretende responder a cómo los artefactos materiales han sido utilizados por la empresa para construir y sostener su identidad a lo largo de su historia, y cómo siguen influyendo en esta compañía en la actualidad, con el propósito de complementar las teorías existentes sobre la materialidad y la temporalidad de la identidad en las organizaciones.

### **5.4. El caso de las Bodegas Codorníu**

Este caso de investigación se centra en la empresa Codorníu, dedicada al sector vitivinícola y con antecedentes fundacionales acreditados desde 1551. Codorníu está considerada como la empresa bodeguera más antigua de España (Forbes, 2016). El interés del caso consiste en explorar la continuidad temporal de la identidad de esta centenaria compañía a través de sus artefactos materiales. Este trabajo pretende responder a cómo los artefactos materiales pueden ser utilizados para construir, sostener o modificar la identidad de la organización y cómo son reinterpretados a lo

largo del tiempo. Para ello se han clasificado los objetos en 3 categorías: 1. Artefactos primigenios, 2. Marcadores de la identidad y 3. Artefactos creados *ad hoc*. Cada una de estas categorías, así como la colección de objetos que contienen y los significados que transmiten se describen a continuación en los apartados 5.5, 5.6 y 5.7 respectivamente.



**Figura 8:** Acceso principal a las Bodegas Codorníu. [Fuente: Archivo fotográfico Codorníu](#)

## **5.5. Artefactos primigenios**

Los artefactos materiales primigenios son evidencias que legitiman la antigüedad de la compañía y ayudan a comprender los hechos históricamente acaecidos.

### **5.5.1. El testamento ológrafo de Jaume Codorníu en 1551**

La historia de Codorníu se remonta al año 1551, esta es la fecha que consta en el documento oficial más antiguo que se conserva en la compañía. Este hecho queda evidenciado gracias al referido documento original manuscrito que recoge el inventario de los bienes que dejaba Jaume Codorníu a sus herederos: “... una bota de dos cargas, llena. Un par de portaderas ya viejas. Unos hierros de fuego, buenos...” ([Codorníu, 1974](#)).



**Figura 9:** Documento fechado en 1551. Testamento escrito a mano. [Fuente: Archivo Codornú \(1974\)](#)

El apellido de su fundador (Jaume Codornú) ha pervivido desde sus orígenes en 1551 a pesar de que dejó de ser el nombre familiar en 1689, cuando murió la última heredera de la familia Codornú (M<sup>ra</sup> Ana Codornú) casada con Miquel Raventós. Sin embargo, el nombre Codornú se mantuvo para denominar la finca y el lema “Desde 1551” acompaña la marca del producto en sus etiquetas, haciendo un uso destacado de esta fecha fundacional de la empresa. 1551 también aparece en un grabado en piedra junto a la entrada principal a las bodegas.



**Figura 10:** Monolito homenaje al apellido Codornú y el año de fundación 1551. [Fuente: elaboración propia](#)

El monolito homenaje al año 1551 se sitúa justo a la entrada del recinto de las bodegas Codorníu. Es un ornamento material que comunica al visitante su larga longevidad nada más llegar a las instalaciones.

### 5.5.2. Artefactos arqueológicos, evidencia de la remota actividad vitivinícola

La actividad vitivinícola de Codorníu ya se desarrollaba en el año 1551. Lo evidencia el propio documento testamentario que se conserva de Jaume Codorníu, y de los artefactos arqueológicos primigenios de la misma época que se conservan en el museo corporativo de Codorníu



**Figura 11:** Toneles y prensa del s.XVI, pueden admirarse en el museo corporativo de Codorníu. [Fuente: Archivo Codorníu](#)



**Figura 12:** Prensas del s.XVI y s.XVII, respectivamente. [Fuente: Archivo Codorníu](#)

El inventario incluye prensas, bodegas y toneles, mostrando la existencia de una actividad dedicada a la producción vitivinícola que se ha mantenido durante siglos hasta la actualidad.

Del inventario de bienes enológicos que Jaume Codorníu legó a sus herederos, aún se conservan algunas piezas arqueológicas en el museo corporativo. Estas piezas arqueológicas sirven para legitimar la actividad vitivinícola de la empresa desde mediados del s.XVI, precisamente en el mismo lugar donde está radicada la empresa actualmente.

### 5.5.3. El Mas de Noya, sede y lugar de origen

El *Mas de Noya* es quizás uno de los principales símbolos materiales que conforman la larga historia de Codorníu, y aunque ha sufrido diversas reformas a lo largo de casi cinco siglos, conserva sus características arquitectónicas iniciales.



**Figura 13:** Ubicación, según se indica, del *Mas de Noya* dentro del complejo de Codorníu. Fuente: [Archivo Codorníu](#)



**Figura 14:** Vista general, el *Mas de Noya*, según se indica, dentro del complejo de Codorníu. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

La casa familiar, el "*Mas de Noya*", se remonta al s.XVI y evidencia la actividad tradicional de la familia en el campo vitivinícola y de producción de vinos y mistelas. También es conocida ancestralmente por los lugareños como "*Can Codorníu*". El mas de Noya es lo que vendría a ser en el resto de España una casa solariega. Un centro de actividad económica rural, que además era la residencia permanente de una misma familia y sus descendientes a lo largo de diversas generaciones.

#### 5.5.4. El viejo roble de Can Codorníu

Se dice que el viejo roble de Codorníu estaba allí desde que el fundador compró la finca en el s.XVI. Se consideraba este viejo roble como un símbolo viviente de la identidad centenaria de la empresa. Frecuentemente, en múltiples textos de Codorníu, encontramos referencias al roble centenario que para los propietarios de la empresa representó un signo inequívoco de su identidad, de su manera de ser, de su propio ADN.



**Figura 15:** Grabado de época con la imagen del roble. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

Manuel Raventós, heredero de la finca a finales del s.XIX, escribió esta oda reflexionando sobre el roble centenario: *“Las grandes casas pairales suelen tener su árbol de referencia, un árbol que ya se divisa de lejos, casi siempre tiene mucho renombre. Es como el campanario de la Iglesia del pueblo que se alza hacia el cielo. Can Codorníu también tiene su árbol, un espléndido roble, pero no un roble cualquiera, un roble centenario como nunca había visto otro de igual. No se encarama como un gigante luchando contra las tempestades, ni tiene por objeto actuar como pararrayos de las montañas, sino que se ensancha con una gran copa redonda, verde y acogedora cuyas ramas alcanzan el suelo, como*

*una madre polla que resguarda a sus polluelos de las fieras depredadoras. Encuentro que este roble centenario personifica muy bien esta finca. Es también un símbolo de su último propietario. Tiene la fuerza ubérrima de una fértil fecundidad y mira alto hacia el cielo, pero a la vez, ancla sus raíces bien firmes en la tierra. Lleva la savia de muchas generaciones pasadas y crea savia nueva para las nuevas generaciones. Es fórmula inequívoca de germinador entre la tradición y el progreso” (Raventós, 1931).*



**Figura 16:** Fotografías del viejo roble centenario de Codorníu. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

El relato sobre el mismo roble en los años 1970 era: *“El roble de Can Codorníu es el fiel guardián de las más puras tradiciones de la casa” (Codorníu, 1974).*

Sin embargo, una disputa familiar entre los accionistas de la empresa finalizó con la división de la finca en 1986, quedándose el viejo roble en la propiedad de la rama familiar escindida (Raventós i Blanc). El símbolo del roble no fue utilizado a partir de entonces por la empresa Codorníu mientras que pasó a ser el emblema de la familia Raventós i Blanc.

En 2009 el roble de Can Codorníu se cayó tras una tormenta y en primavera de 2016 ya no volvió a brotar. Tenía 500 años, y había acompañado a 22 generaciones de Can Codorníu ([AmicsArbres, 2009](#)).

Resulta imprescindible mencionar este roble que vivió hasta 2016 para referirse al origen y a la identidad

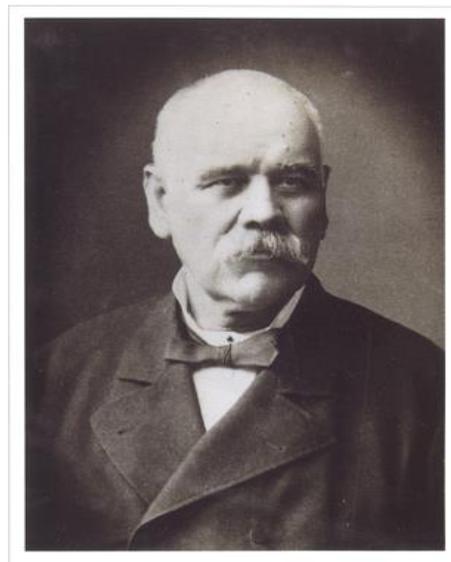
de Codornú, incluyendo su omisión explícita en el relato identitario de la empresa desde 1986.

## 5.6. Marcadores materiales de la identidad

A lo largo de su historia, Codornú ha ido recopilando numerosos elementos físicos que han ido mostrando su identidad en diferentes momentos, en este sentido veamos a continuación algunos ejemplos.

### 5.6.1. Josep Raventós Fatjó. El pionero del cava en España

En 1857, Josep Raventós Fatjó heredó la masía, sus tierras y sus viñedos. La etapa moderna e industrial de Codornú empezó con este hombre, un viticultor ilustrado y visionario.



**Figura 17:** Josep Raventós i Fatjó (Sant Sadurní d'Anoia, 1824-1885). Fuente: [Archivo Codornú](#)

Josep Raventós escribió las primeras líneas de la historia del cava, en 1872 elaborando la primera botella de vino espumoso utilizando el *método champenoise* en España. En 1876 emprendió la construcción de una cava subterránea, obra que años más tarde retomaría su heredero, Manuel Raventós Domènech ([Sissi Ciosesau, 21/12/15](#)).



**Figura 18:** Primera botella de vino espumoso elaborada en España. Fuente: [Archivo Codorní](#)

Después de muchos años de experimentación y de algún viaje a la región francesa de la Champagne, Josep Raventós Fatjó<sup>3</sup>, elaboró y describió lo que era un vino blanco espumoso, que posteriormente sería conocido como el cava ([Raventoscodorniu, 2019a](#)). Josep Raventós fue el pionero en la elaboración de este vino espumoso. Este hecho supuso un cambio importante en la historia de Codorní y sentó los cimientos de lo que hoy en día es y representa esta empresa. A partir de entonces, de forma pausada, pero decidida comenzó lo que representaría una reorientación estratégica definitiva y determinante para la empresa.



**Figura 19:** Escultura homenaje a Josep y Manuel Raventós. Fuente: [Elaboración propia](#)

---

<sup>3</sup> En el Anexo III, “Síntesis histórica de la familia Raventós”, se puede leer una versión más extensa del perfil de Josep Raventós Fatjó.

En los jardines del recinto de Codorníu se puede contemplar una escultura homenaje que representa a Josep Raventós Fatjó enseñando a su hijo primogénito Manuel Raventós Domènech una de las operaciones, el descorche, que forman parte del proceso de elaboración del cava. Simboliza la transmisión de conocimientos en la elaboración de este vino espumoso entre generaciones.

### 5.6.2. Manuel Raventós Domènech. El gran impulsor de Codorníu

En 1885, falleció Josep Raventós Fatjó y su hijo Manuel Raventós Domènech heredó *Can Codorníu*. Visionario y emprendedor, creyó que el vino espumoso conocido popularmente como *champagne* tendría potencial y mucho recorrido y tomó la decisión de que la empresa se dedicara, en exclusiva, a su elaboración. Manuel Raventós Domènech, fue un hombre dotado de una enorme iniciativa y de una actividad encomiable, aptitudes que se pusieron rápidamente de manifiesto (Raventós, 1931)<sup>4</sup>



**Figura 20:** Retrato de Manuel Raventós Domènech. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

---

<sup>4</sup> En 1931 se publicó la obra póstuma de Manuel Raventós i Domènech titulada “Flors i Violes”, donde Raventós hace un soberbio relato, tanto de sí mismo como de la finca *Mas de Noya*.

No era un momento fácil en 1887, la filoxera assolaba el Penedès y obligó a replantar todos los viñedos con variedades americanas inmunes a la enfermedad e injertando variedades europeas sobre pies americanos.

Fue un problema importante, pero no cambió los planes de Manuel Raventós. Se presentaba un futuro incierto para el negocio tradicional de Codorníu (mistelas y vinos dulces). Manuel Raventós, consciente de ello, se volcó plenamente en la producción de vino espumoso (champagne), cuyos conocimientos básicos había heredado de su padre, y más tarde había completado con sus estancias en las principales empresas champaneras francesas. Las tierras fueron replantadas con cepas autóctonas de las variedades *macabeu*, *xarel·lo* y *parellada*, a partir de las cuales y mediante *cupaje* de las mismas consiguió elaborar un cava propio del Penedès (Codorníu, 1974).

Con la introducción del vino espumoso en España, las ventas de Codorníu crecieron situándose en 100.000 botellas el año 1898. Entonces se vio la necesidad de ampliar la bodega y Manuel Raventós dio un gran impulso a la construcción de las nuevas bodegas y cavas subterráneas. La bodega central, construida entre 1898 y 1915, es obra del prestigioso arquitecto Josep Puig i Cadafalch que siguió el patrón artístico del modernismo, cuyo principal exponente es el gran arquitecto universal Antoni Gaudí. En 1915 finalizó la construcción de las nuevas cavas de Codorníu, símbolo material del espíritu emprendedor de Manuel Raventós Domènech y de su plan de crecimiento para la compañía. Las bodegas Codorníu, también son conocidas como la *Catedral del Cava* y representan un conjunto arquitectónico formado por varios edificios históricos. Se extienden sobre un terreno de veinticinco hectáreas cubierto de jardines y centros de elaboración y producción, son la sede fundacional de la empresa y albergan la antigua vivienda familiar de los propietarios. En 1976 fueron declaradas por el Estado español como Monumento Histórico Artístico. Manuel Raventós Domènech<sup>5</sup> fue el gran impulsor, artífice del cambio y de la gran expansión de *Can Codorníu*.

---

<sup>5</sup> En el Anexo III, "Síntesis histórica de la familia Raventos", se puede leer una versión más extensa del perfil de Manuel Raventós Domènech.

Manuel Raventós Domènech falleció el 10 de enero de 1930. Tomó el relevo, su esposa Montserrat Fatjó Tintoré que presidió con mano firme y decidida la compañía hasta 1956, cuando su hijo Manuel Raventós Fatjó la relevó en la presidencia. Capeó situaciones políticas y económicas muy complicadas como la Segunda república (1931-1936), la Guerra Civil Española (1936-1939) y gran parte de la postguerra. Fue un gran mérito mantener la compañía operativa en estas precarias circunstancias sociales y económicas.

### **5.6.3. Creación de la industria del cava**

Hasta 1872, Can Codorníu funcionó como una masía, unidad económica propia de la época. Las masías eran casas de campo donde se explotaban los recursos agrícolas y ganaderos y se vivía de la producción que derivaba de la labranza de sus tierras y de las hortalizas y frutos cosechados, en la mayoría también trataban con la explotación ganadera y otros productos derivados del campo y de la ganadería, como leche, quesos, huevos, etc. En Cataluña, estos negocios rurales solían ser unidades familiares donde trabajaba toda la familia, pero además empleaban a un buen número de lugareños y contribuían a la economía del municipio y de la comarca en general. En Cataluña había centenares de masías en los s.XVIII y s.XIX y constituían un importante sector de actividad económica.

A partir de 1872 y en vista de las calamidades producidas por la plaga de la filoxera, se produjeron cambios radicales en la economía agrícola del Penedès y de otras comarcas, lo cual incitó a los propietarios de las masías de las zonas afectadas por esta destructiva plaga a tener que redefinir su actividad económica. Can Codorníu, se encontraba entre las masías afectadas y hasta entonces había gozado de una economía saneada gracias a la producción de vinos dulces, llamados mústelas. En 1885, a la muerte de Josep Raventós, su hijo Manuel Raventós Domènech decidió dedicarse plenamente a la elaboración del vino espumoso (champagne), dando lugar así a un sector nuevo en España que más adelante se denominaría la industria del cava. El ejemplo de Manuel Raventós Domènech fue

paulatinamente seguido por múltiples bodegas del Penedès, lanzando al mercado gran cantidad de marcas y variedades que hoy en día son conocidas por los consumidores en general, con notable prestigio y reputación.

#### 5.6.4. La pasión por la tierra

Uno de los atributos que ha sido común en la historia de la compañía, desde su fundación, se ha caracterizado por su pasión por la tierra. La tierra representa las raíces, el ADN, el principio de todas las cosas, donde se cultiva la uva, un elemento material que los hace distintos de otros negocios, que los diferencia.



**Figura 21:** Agricultor trajinando cestos de uva. Fuente: [Fuente: Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

La Figura 21, ilustra un agricultor que una vez recogidos manualmente dos cestos completos de racimos de uva, directamente extraída de las cepas, los conduce hacia la zona donde otros operarios colocarán estas uvas en portadoras más grandes para luego ser trasladadas a las prensas.

Mar Raventós<sup>6</sup> dijo: *“La pasión que tenemos los Raventós por la tierra es ver el campo detrás de la botella de vino: cómo se ha plantado el viñedo, cómo ha ido creciendo, si ha sufrido heladas, cómo lo has podado, que racimos han salido. Es coger un periódico e ir a leer el tiempo antes que cualquier otra cosa. Es una manera de estar y sentir: tener ese campo en tu mente todo el tiempo”* ([El Mundo, 12/12/2004](#)).

---

<sup>6</sup> Mar Raventós fue la última presidenta de la familia Raventós que ocupó este cargo entre 1998 y 2018.



**Figura 22:** Manuel Raventós y Montserrat Fatjó. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

La Figura 22 muestra a Manuel Raventós Domènech, apasionado de sus tierras, recorriendo los terrenos de la finca Raimat (Lérida) junto con su esposa Montserrat Fatjó Tintoré, en su coche marca Ford. La finca Raimat que era prácticamente un desierto de más de tres mil hectáreas, la convirtió en un mar de viñedos fructíferos en 1914.

#### 5.6.5. La vendimia

Los orígenes de los productos elaborados son las uvas y nacen de las cepas en las viñas que rodean la bodega y, por tanto, tienen un singular marchamo de arraigamiento local y territorial.



**Figura 23:** Recolectoras en plena vendimia. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

En la Figura 23, podemos ver un grupo de recolectores durante la vendimia en la finca Can Codorníu. Las mujeres situadas en el entorno de los cestos de caña de mimbre seleccionan los racimos de uva eliminando los granos deteriorados. El grupo de hombres de la izquierda pesan un cesto lleno de uvas con una balanza romana, mientras el carretero del fondo a la derecha de la imagen, en el otro extremo, espera el momento de cargar el carro para trasladar la uva hasta las prensas.



**Figura 24:** Pesado de una portadora de uva. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

En la Figura 24, se puede observar un detalle de la operación de pesado de una portadora de uva con una balanza romana. Las portadoras de madera, a diferencia de los cestos de caña y mimbre, permitían transportar más cantidad. Se creía que la cubierta de esparto, llamada *taparó* (otros la llamaban *caparó*), garantizaba el mantenimiento de las propiedades de las uvas.



**Figura 25:** Preparando cestos de uva recolectada. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

En La Figura 25, un grupo de mujeres preparando cestos grandes de uva a punto de ser cargados en los carros para conducirlos a las prensas. Como se puede observar, en aquel entonces, las labores agrícolas se realizaban de forma artesanal, lo cual requería de gran cantidad de mano de obra intensiva.



**Figura 26:** Carga de la uva en carros. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

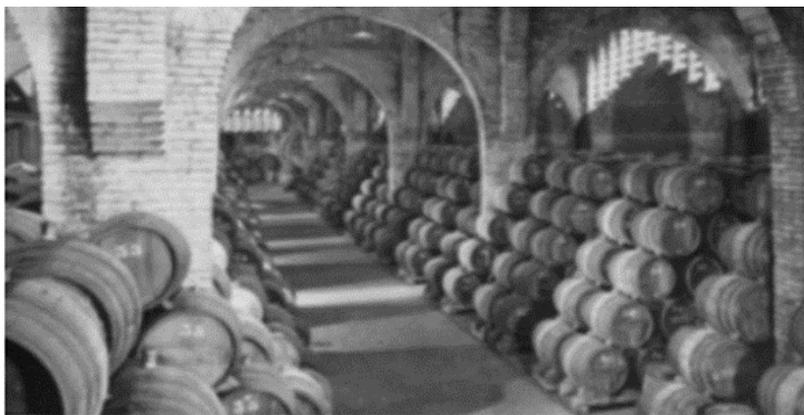
La Figura 26 nos muestra la operación de carga de los cestos de uva en el carro para ser trasladados a las prensas de Can Codorníu. Con esta operación finalizaba el proceso recolector de la vendimia en campo abierto y daba paso al proceso de manipulación ya en las bodegas, de esta manera terminaba la primera fase de la fabricación del cava, es decir, la obtención de la materia prima, una de las partes más relevantes, pues de la calidad de las uvas recolectadas en esa vendimia, dependerá la calidad del cava resultante.

### 5.6.6. La gran bodega (el celler gran)



**Figura 27:** Descarga en los muelles de la bodega. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

La Figura 27 muestra la operación de descarga en los muelles de la bodega de Can Codorníu. Los carros cargados de uva procedentes de las viñas. Podemos observar el diseño del muelle de carga y descarga, perfectamente adaptado a la medida de altura de los carros. Se observa el bullicio y una gran actividad que se producía durante la época de vendimia.



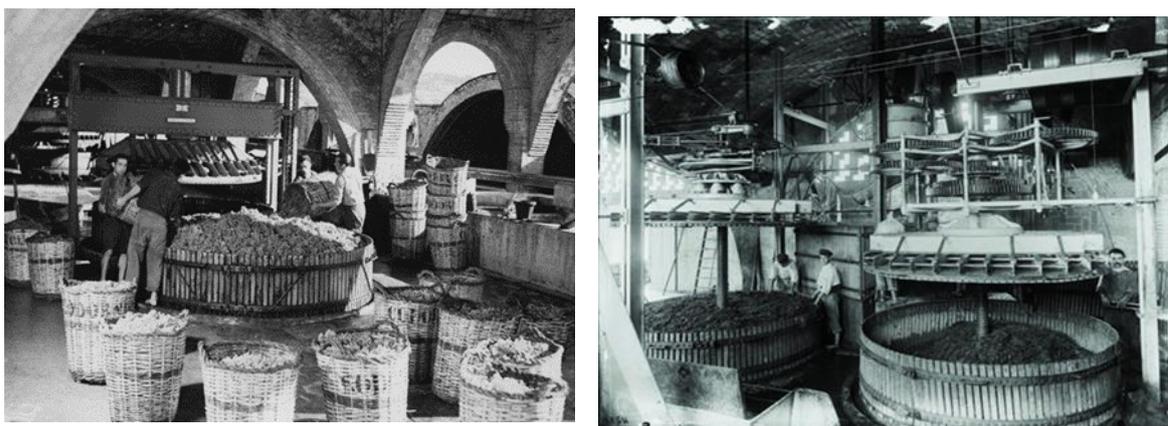
**Figura 28:** Imagen antigua de la bodega principal. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

En la Figura 28 vemos una imagen antigua de la bodega principal, conocida como “El celler gran” de Codorníu, cuando estaba en pleno uso, llena de barricas donde se almacenava el vino que posteriormente se trasvasaría a botellas para la segunda fermentación.



**Figura 29:** “El celler gran” de Codorníu en la actualidad. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

De estas dependencias, Figura 29, destaca su diseño y su estructura arquitectónica propia del s.XIX y principios del s.XX, donde se utilizaban frecuentemente, en su construcción, arcos y techos en forma de bóveda, y grandes ventanales laterales que facilitaban la entrada de la luz solar. No existían, entonces, los modernos sistemas de iluminación eléctrica que no llegaron hasta medianos del s.XX y décadas posteriores.



**Figura 30:** Sala de prensas. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

En estas imágenes, Figura 30, se ve la sala de prensas, vista de dos prensas mecánicas instaladas por Manuel Raventós Domènech. Don Manuel Raventós, escribió un tratado sobre prensas que fue tenido en cuenta por los fabricantes durante muchos años.



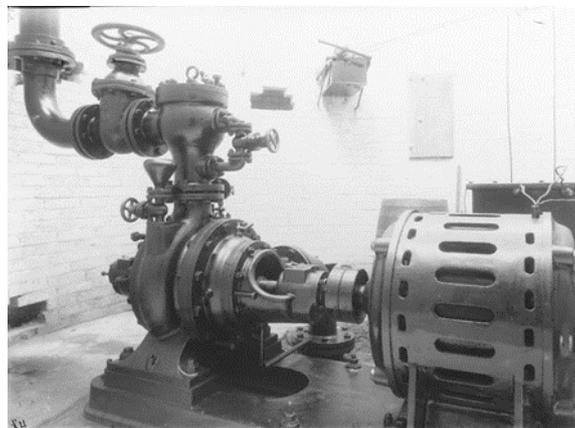
**Figura 31:** Trasiego de los cestos vacíos. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

En la Figura 31, observamos el trasiego de los cestos vacíos de vuelta a las viñas. Una vez descargadas las uvas en las prensas, los cestos de mimbre se trasladaban nuevamente a las viñas. Al fondo se divisa la cúpula de la torre modernista, obra del arquitecto Puig i Cadafalch. Justo detrás del carro se puede observar un mástil de una acometida eléctrica que entonces era un signo de modernidad. La innovación tecnológica fue clave para incrementar la capacidad de los procesos productivos sin perjudicar la calidad del producto final (Codorníu, 2002). La mecanización de Codorníu a principios del s.XX comenzó por obtener luz eléctrica y fuerza motriz propia. En la siguiente Figura 32 vemos la sala de generadores de corriente alterna de 40 y 60 cv., respectivamente, instaladas por Manuel Raventós Domènech.



**Figura 32:** Sala de generadores y de control eléctrico de Can Codornú. [Fuente: Archivo Comarcal de l'Alt Penedès.](#)

El agua captada en el río Anoia, a través de una esclusa entre la Fortesa y Sant Jaume Sesoliveres (Anoia) y de un riego de entre tres y cuatro kilómetros de longitud, llegaba a Can Codornú en la bomba centrífuga de la Figura 33 de mil litros por minuto la distribuía por los diferentes centros de producción de la empresa. El agua del río era limpia, pero no potable.



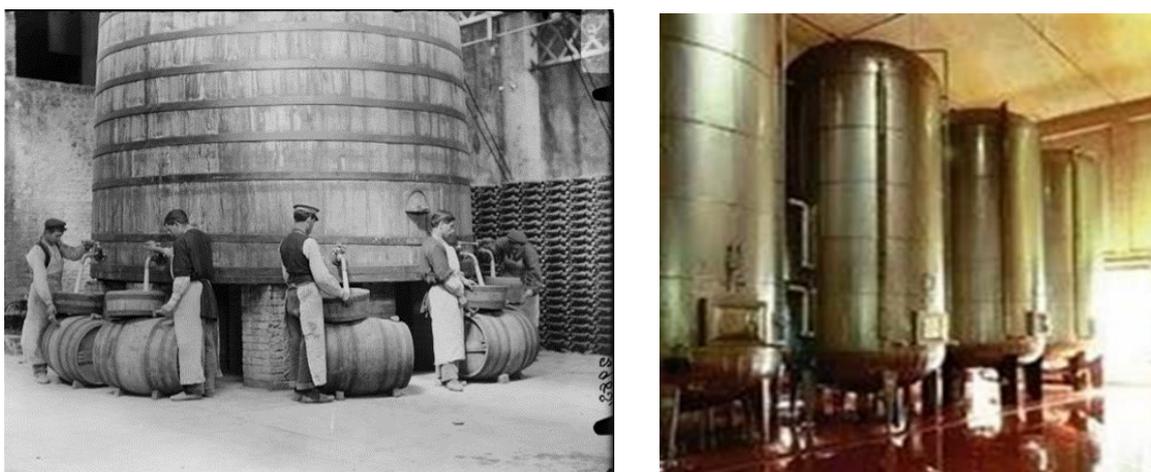
**Figura 33:** Bomba centrífuga. [Fuente: Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

Codornú fue de los pioneros en utilizar energía eléctrica para modernizar sus procesos productivos, en la Figura 34 observamos un robusto equipo generador de energía eléctrica, símbolo de gran innovación y modernidad para la época. Pocas fábricas disponían de esta novedosa tecnología en aquellos años.



**Figura 34:** Máquinas eléctricas. Fotos de elaboración propia tomadas durante la visita a Codorníu

Antiguas máquinas eléctricas que podemos contemplar durante el itinerario de la visita al museo corporativo. Codorníu producía la electricidad para el consumo propio de sus instalaciones.



**Figura 35:** Trasvasamiento del vino a las botas de madera de roble. Fuente: Archivo Comarcal de l'Alt Penedès

El zumo de las uvas maduras provenientes de las viñas se convertía en la *"flor de mosto"* que era utilizada para la elaboración del vino base. Desde las prensas se vertía en toneles (actualmente en grandes depósitos de acero inoxidable). La Figura 35, izquierda, muestra la operación artesanal de

trasvasamiento del vino a botas de madera de roble que se apilaban en el interior de la bodega “Celler Gran” para su almacenaje después de la primera fermentación.



**Figura 36:** Proceso de embotellamiento del vino. Fuente: [Arxivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

En la Figura 36, los equipos de trabajadores de Can Codorníu procediendo al llenado de las botellas donde el vino experimentará una segunda fermentación y se convertirá en vino espumoso según el método tradicional champenoise. La distribución de estos trabajadores permite identificar los sucesivos procesos, desde que las botellas llegaban vacías a la zona donde se rellenaban hasta que una vez llenas y tapadas se situaban en el interior de los cestos de mimbre que se bajaban a las cavas. Otros operarios se cuidaban de proveer tapones de corcho y botellas vacías.



**Figura 37:** Mozo de almacén traslada botellas de vino base hacia las cavas. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#).

Vemos en la Figura 37 un mozo de almacén trasladando cestos de mimbre con botellas llenas de vino base hacía las cavas subterráneas para su segunda fermentación en botella, la cual dará paso al vino espumoso denominado cava, después de un periodo no inferior a nueve meses. A este cava de nueve meses se le otorga el nombre de “guarda”, para periodos superiores obtenemos el “guarda superior” y para largos periodos de fermentación superiores a veinticuatro meses, los reservas y grandes reservas.

#### 5.6.7. Las cavas

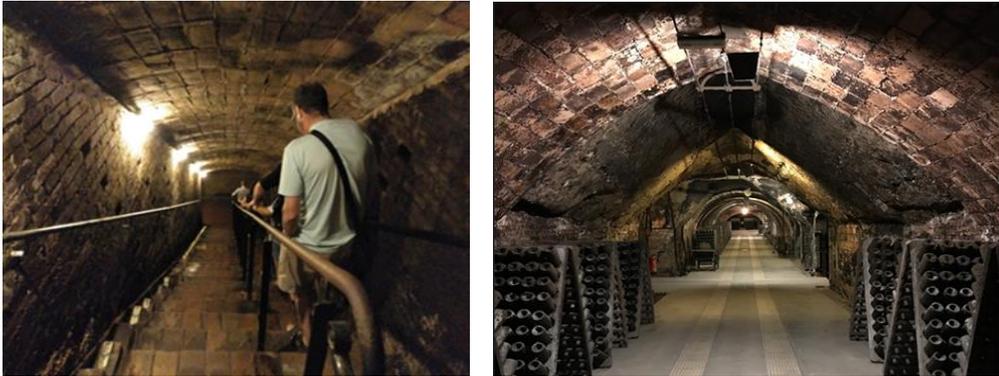
Las cavas (sinónimo de gruta, caverna o excavación) son unas galerías subterráneas situadas a 20 m. de profundidad donde los vinos reposan en un ambiente controlado de temperatura y humedad. Son unas grutas excavadas en el subsuelo de la finca que ocupan un recorrido lineal próximo a los 30 Km. En las cavas se mantiene una temperatura estable todo el año de entre 17 y 20 grados centígrados (Codorníu, 1974).

Cuando el visitante accede al recinto de las bodegas Codorníu, contempla extensos jardines y magníficos edificios modernistas, nada le hace sospechar en todo un mundo de laberintos que se esconde en su subsuelo.



**Figura 38:** Vista general aérea de la finca Codorníu. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

El ambiente reposado, silencioso, casi monacal que se respira en este mundo subterráneo, junto a unas condiciones precisas y constantes de temperatura y humedad son características necesarias para realizar la segunda fermentación en la botella que da al vino espumoso sus características burbujas y lograr una calidad superior.



**Figura 39:** Descenso a las cavas situadas a veinte metros de profundidad. [Fuente: elaboración propia](#)

Actualmente, la palabra “cava” no sólo representa el lugar físico, también es el nombre genérico del vino espumoso conocido como “cava” (anteriormente se denominaba champagne), que además se corresponde con una denominación de origen catalogada. En un sentido amplio también se entiende por “cavas” a las empresas elaboradoras de “cava”.



**Figura 40:** Botellas colocadas en pupitres de madera. [Fuente: Archivo Codorníu](#)

El método champenoise es un sistema de elaboración de vino espumoso inventado por los romanos que lo llamaban *vinum titillum* y su nombre actual proviene de la región francesa de Champagne. El método champenoise es un sistema donde el vino realiza una segunda fermentación en botella. Antes de empezar, se le añade una mezcla de azúcar y levaduras, llamada licor de tiraje. Al realizar esta segunda fermentación dentro de la botella, el CO<sub>2</sub> que producen las levaduras no se pierde en el ambiente y se integra en el líquido creando esa sensación burbujeante que adquieren los vinos que se elaboran por el *método tradicional champenoise*. Este método es obligatorio cumplirlo rigurosamente en las Denominaciones de Origen como Cava y Champagne.

Una vez las botellas llegan a las cavas son apiladas en rimas, Figura 41, donde reposaran un mínimo de nueve meses según requisito del método tradicional. Es la etapa de crianza en la que el vino está en contacto con las levaduras dándole complejidad y untuosidad.



**Figura 41** Apilación de las botellas en forma de rima. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#).

Cuando la fase de crianza en la rima ha terminado, las botellas deben trasladarse a los pupitres y realizar una serie de removidos periódicos. Por este método, los sedimentos dejados por las levaduras muertas llegan al cuello de la botella, de donde serán retirados en el momento del degüelle.



**Figura 42:** Operarios removiendo las botellas de vino espumoso. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

El removido frecuente de un octavo de vuelta de la botella es una de las operaciones del proceso de elaboración, y sin duda de las más importantes. A continuación se ilustran algunos momentos de este proceso, imágenes de la década de 1970 en las cavas de Codorníu.



**Figura 43:** Removido manual de las botellas. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

Actualmente, las operaciones de removido manual de las botellas, Figuras 42, 43 y 44, han pasado a formar parte del recuerdo y la historia de este oficio en la mayoría de las empresas productoras. Los pupitres y los cestos son artefactos que nos ilustran sobre las antiguas tareas del viticultor en el interior de las cavas.



**Figura 44:** Otro detalle del removido manual de las botellas. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

Revisión enológica de color, textura y transparencia del cava, una vez concluida la segunda fermentación en botella. Los enólogos, viendo el color y transparencia, conocen si el cava ha alcanzado su punto adecuado.



**Figura 45:** Revisión ocular. Fuente: [Archivo Codorníu](#)



**Figura 46:** El degüelle, Fuente: [Archivo Codornú.](#)

En la Figura 46, (izquierda) vemos a un degollador (oficio del ramo) y grabado antiguo (derecha). Los procesos de removido y degüelle de las botellas, actualmente se realizan de manera automática mediante máquinas diseñadas específicamente para estas funciones. No obstante, en Codornú se mantiene la producción artesanal de un número limitado de botellas de mayor calidad (Ars Collecta), con el removido en pupitres y degüelle manual para preservar algunos oficios tradicionales-

El auca, Figura 47, es una colección de viñetas dibujadas que representan, en este caso, el proceso secuencial de elaboración del cava, desde la vendimia hasta la botella final. Muestran un mosaico de pequeños dibujos -llamados viñetas- donde uno a uno enseñan el proceso de elaboración del cava, desde la recogida de los racimos de uva de cepas de la viña hasta su conversión en producto final consumible en la botella, pasando por todas las etapas intermedias, de prensado de la uva, obtención del líquido base denominado mosto, su fermentación, su fermentación en barrica de roble hasta convertirse en vino y su posterior segunda fermentación en botella, ésta realizada en el peculiar entorno estable de las cavas subterráneas.

El mismo Manuel Raventós Domènech, en uno de sus escritos, definió cuál era la sencilla y a la vez compleja fórmula de éxito del oficio de viticultor: *“El viticultor, que tras muchos años, llegue a dominar la preparación de un tipo de vino bueno, y siempre igual, y sin contratiempos. Que no pierda color ni se enturbie, ni entre en fermentación fuera de tiempo, ni tome gustos raros, que no quiera saber más porque posee el verdadero secreto”* (Raventós, 1931).

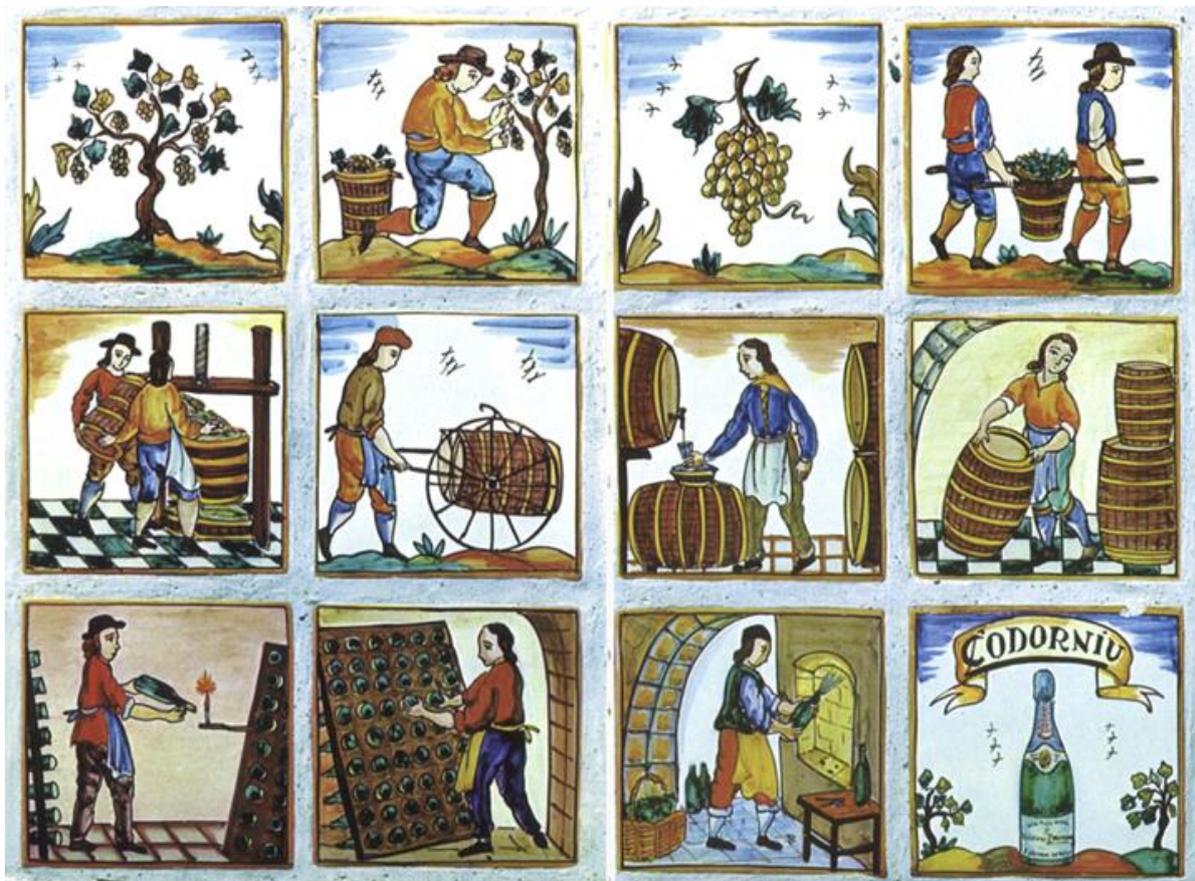


Figura 47: “Auca” ilustrativa del método tradicional. Fuente: Archivo Codorníu.

### 5.6.8. Embalaje y expedición

El embalaje y la expedición constituyen las últimas operaciones en todo el proceso de elaboración del cava. No hay que quitarle importancia a esta operación, puesto que cualquier anomalía repercutiría

directamente sobre la percepción del cliente. En consecuencia, precisa de cuidados meticulosos y especiales. Entonces, se limpian, etiquetan y embalan las botellas. En la Figura 48 se muestra un detalle de cómo las botellas de más alta gama (reservas y grandes reservas) eran etiquetadas y envueltas a mano en papel sedoso para una presentación más exclusiva.



**Figura 48:** Etiquetaje y embalado manual de botellas. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

En la Figura 49, podemos observar distintos momentos del proceso de embalaje y expedición del cava. Las botellas procedentes de las cavas llegan a esta sala de expedición donde serán clasificadas, etiquetadas y embaladas. Grupos de trabajadores, Figura 49, están preparando las expediciones de cava hacia los clientes.



**Figura 49:** Antigua sala de expedición. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

La Figura 50, muestra un detalle de cajas de cava preparadas para su expedición, se puede visualizar que las cajas llevan impreso el escudo real de armas de la Casa Real Española, además de otros rótulos. También vemos al operario introduciendo botellas en la caja envueltas en paja. El envoltorio de paja, en la época, constituía una protección contra golpes y rozamiento de las botellas por efectos de movimientos en el transporte, generalmente por carruajes y tren.



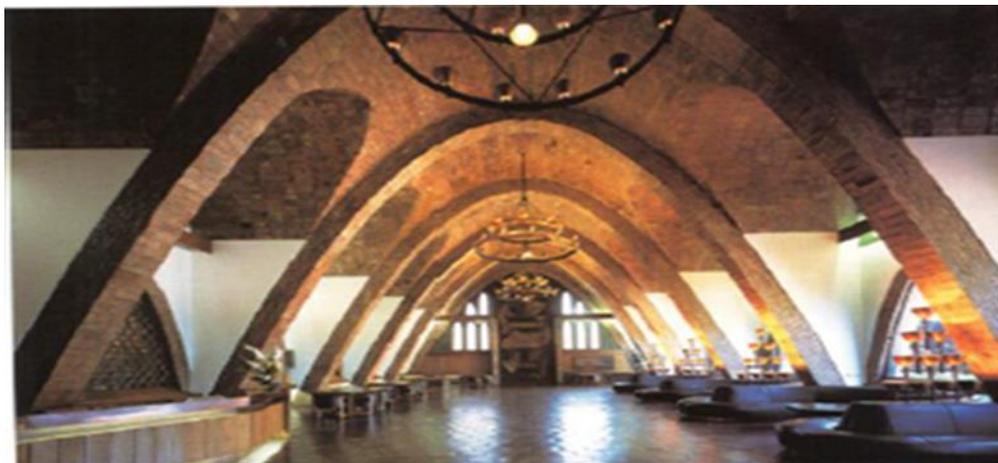
**Figura 50:** Cajas listas para su envío a los clientes. [Fuente: Archivo Comarcal de l'Alt Penedès.](#)

La Figura 51, muestra en la primera imagen un mozo de almacén trajinando cajas de cava en una carretilla hasta los muelles de carga, donde serán cargadas en carros. Las cajas eran conducidas a la estación de ferrocarril de Sant Sadurní d'Anoia para ser enviadas en tren a Barcelona y a otros destinos, generalmente eran expedidas a puntos de distribución: almacenes de mayoristas y minoristas, tiendas de ultramarinos, supermercados, economatos, restaurantes, etc.



**Figura 51:** Transporte de cajas de cava. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#).

La antigua sala de expediciones se ha reconvertido en la Sala Puig i Cadafalch que es el lugar de recepción de los visitantes actualmente. La Sala Puig i Cadafalch, Figura 52, es un edificio con arcos parabólicos de medio punto, techos de bóveda y ventanales, siguiendo el modelo arquitectónico propio del modernismo.



**Figura 52:** Sala Puig i Cadafalch, antigua sala de expedición. Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

### 5.6.9. La Casa Pairal de la família Raventós

Dentro del complejo monumental diseñado por el arquitecto Josep Puig i Cadafalch se encuentra la “*Casa Pairal de los Raventós*”, una magnífica construcción señorial con numerosos detalles arquitectónicos propios del modernismo.



**Figura 53:** La *Casa Pairal* en pleno proceso de construcción (1900-1906). Fuente: [Archivo Comarcal de l'Alt Penedès](#)

La ejecución de la obra se adjudicó a Bonaventura Manobens, un contratista maestro de obras del Raval de Sant Sadurní que habitualmente ofrecía sus servicios a Can Codornú, su construcción se realizó entre 1900 y 1906, formando parte de los cuatro recintos modernistas a cargo del mismo arquitecto Josep Puig i Cadafalch (la sala de prensas, la gran bodega, la sala de expedición y la torre familiar).



**Figura 54:** La *Casa Pairal* de la familia Raventós en su aspecto ya terminada. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

Manuel Raventós deseaba tener la vivienda y la bodega a pie de viña, consciente de que esta proximidad contribuía a mejorar la calidad de los vinos. Era costumbre arraigada en el s.XIX y primeras décadas del s.XX que los propietarios de las empresas habitaran dentro del mismo recinto fabril y así daban ejemplo de plena dedicación al negocio, el dueño solía ser el primero en iniciar la jornada laboral y el último en retirarse.



**Figura 55:** Detalle de la torre de vigía incorporada como elemento arquitectónico en la *Casa Piral*. Fuente: [Archivo Codornú](#)

Estas construcciones fueron concebidas como un sueño visionario y actualmente siguen siendo el símbolo de las actividades de Codornú. Si bien han sido adaptadas a las necesidades de cada momento, nunca han dejado de respetar el diseño original.

#### **5.6.10. La materialidad en las oficinas centrales de la empresa**

Codornú ha procurado disponer de unas oficinas centrales adecuadas en cada periodo de su historia reciente. Las oficinas han cambiado de ubicación en cuatro ocasiones en función de las necesidades del momento, y en cada uno de esos cuatro periodos se han dotado de los elementos materiales más innovadores.

**1ª ubicación, Mas de Noya (1906-1928).** En 1906 finalizó la construcción de la *Casa Pairal*, como nueva residencia de los Raventós, asignando nuevos usos a la antigua residencia del s.XVI, el *Mas de Noya*. Entonces se dedicó parte del *Mas de Noya* a espacios para oficinas de contabilidad y laboratorio.



**Figura 56:** Oficinas de Codorníu, año 1915, ubicadas en el Mas de Noya. [Fuente: Archivo Codorníu](#)

Con ojos de hoy, estas oficinas pueden parecer anacrónicas y museísticas, pero debemos contextualizarlas en la época. En aquel entonces representaba un avance y una modernidad para la empresa disponer de unas instalaciones específicas dedicadas a oficinas administrativas (Figura 56, izquierda), vemos a su contable y empleados administrativos vestidos formalmente, circunstancia que imprimía modernidad y prestigio a una empresa que se encontraba ubicada en un entorno rural. En la (Figura 56, derecha) observamos a visitantes, tales como clientes, agentes comerciales, proveedores, etc. en una sala de espera, pendientes de ser llamados, obsérvese el empleado con bata blanca y con lista en la mano que irá llamando por turno a las visitas que serán atendidas en otras dependencias y despachos interiores.



Figura 57: Laboratorio Codornú, año 1915, en el Mas de Noya. Fuente: Archivo Codornú

Disponer de un laboratorio (Figura 57) también representaba entonces una señal de rigor y calidad en la correcta elaboración de los productos. Manuel Raventós i Domènech (en el centro de la imagen vestido de color claro) haciendo una cata de vinos con otros vinicultores y profesores de la *Estació Enològica de Vilafranca*. En la pared del fondo se indican los productos químicos relacionados con la vitivinicultura.

**2ª ubicación, Barcelona (1928-2007).** - En años posteriores, la empresa creció y aumentaron las necesidades de administración y de otros departamentos requiriendo unas instalaciones más amplias. De manera que las oficinas centrales se trasladaron al edificio situado en la Gran Vía, 644, en el año 1928.



Figura 58: Sala de recepción en los años 1970. Fuente: Archivo Codornú

Las oficinas de Barcelona imprimían dinamismo y modernidad, lo cual establece un profundo contraste frente al entorno rural de las cavas. En las cavas reinaba la tradición, y en Barcelona imperaban las últimas técnicas informáticas del momento, en las últimas décadas del s.XX.



**Figura 59:** Sala de informática y proceso de datos en los años 1970. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

Con la llegada de los primeros ordenadores, se descubrió, un nuevo horizonte de posibilidades. Fue la incorporación a la empresa del gran banco de datos. La sala del ordenador, cerebro motriz que absorbía trabajo y suministraba información en fracciones de segundo, mientras que por otro lado, simplificaba las labores de control financiera y facturación.



**Figura 60:** Vista general de las oficinas de Barcelona, en los años 1970. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

El espacio permitía la fusión de todas las secciones, creando un ambiente de interdependencias sin coartar las funciones específicas de cada departamento (Codorníu, 1974). La materialidad de estas oficinas reflejaba una imagen de modernidad, propia de empresas avanzadas en aquellos años.

**3ª ubicación, Esplugues de Llobregat (2007-2020).** Los tiempos avanzaban hacia la globalización en el s. XXI. Codorníu se convirtió en un grupo de empresas. El grupo Raventós Codorníu, vendió su edificio de oficinas de la Gran Vía de Barcelona y trasladó las oficinas al municipio de Esplugues de Llobregat (Barcelona) en 2007. La compañía había crecido convirtiéndose en el Grupo Codorníu y las instalaciones de las oficinas en el centro urbano de Barcelona eran insuficientes, entonces se decidió el traslado a unas nuevas oficinas, amplias, funcionales y modernas en un edificio del área metropolitana de Barcelona, concretamente en el municipio de Esplugas de Llobregat, a pie de la autopista A2. La gestión empresarial de Codorníu evolucionaba, asumió una cultura basada en la excelencia, el compromiso y el propio desarrollo profesional.



**Figura 61:** Edificio de oficinas en Esplugas de Llobregat donde se ubicaron las oficinas de Codorníu en el periodo (2007-2020) Fuente: [Archivo Codorníu](#)

**4ª ubicación, Mas de Noya (2020-...).** - Origen, fue el nombre de la nueva estrategia corporativa que el CEO Ramon Raventós Basagoiti implementó en la compañía en 2020. En ese contexto, la nueva sede regresó al lugar donde la empresa se fundó en el “*Mas de Noya*”, primera vivienda de la familia Codorníu en el s. XVI ([El Periódico 2020](#)). Codorníu invirtió un millón de euros para rehabilitar la sede y dotarla de sala de cata, gimnasio, biblioteca y espacios para trabajar en el exterior ([EjePrime, 2020](#)).

En 2020 Ramon Raventós Basagoiti, CEO (2018-2020) dijo: *“Creemos firmemente que devolver nuestra sede corporativa en el lugar donde se fundó es coherente con nuestra identidad y nuestro trabajo (...) estamos muy orgullosos de volver a nuestros orígenes”* (Naciodigital, 2020).

### 5.6.11. Reconocimientos y medallas de oro en Exposiciones Universales

Codorníu presentó sus productos en distintas Exposiciones Universales de los años ochenta y noventa del s. XIX y el vino espumoso de Codorníu consiguió numerosos avales extranjeros que demostraban la calidad de sus productos, como las medallas de oro en la Exposición Universal de Barcelona (1888), Amberes (1894), Burdeos (1895), Bruselas (1897) y París (1900). Estos premios favorecieron la expansión de las ventas del producto a nivel nacional e internacional, principalmente a Argentina y Cuba (Tàpies, 2009).



**Figura 62:** Diploma Medalla de Oro obtenida en la Exposición Universal de Amberes de 1885 (izquierda) y Diploma Medalla de Oro obtenida en la Exposición Internacional de Bruselas de 1897 (derecha) **Fuente:** Archivo Codorníu.



Figura 63: Diplomas Medalla de Oro obtenida en la Exposición Universal de Barcelona de 1929. Fuente: Archivo Codornú.

Algunos de los diplomas conseguidos se exponen en las salas de las oficinas centrales en el Mas de Noya. En 1897 la Reina Regente, Doña María Cristina de Austria, concedió a Codornú el honor de ser Proveedor de la Casa Real, así como el derecho de uso del escudo de armas” (Codornú, 1997).



Figura 64: Título de Proveedor de la Casa Real (1897) Fuente: Archivo Codornú.

Transcripción literal del texto del diploma de proveedor de la Cas Real:

**Intendencia General de la Real Casa y Patrimonio  
S.M. La Reina Regente  
Doña María Cristina de Austria (q.D.g.)**

*Atendiendo a lo solicitado por Don Manuel Raventós y Domènech  
se ha dignado por Real orden de esta fecha concederle los honores de **Proveedor de la  
Real Casa** y el uso de las Armas Reales en la muestra, facturas y etiquetas de la fábrica de vino de  
Champagne “Codorníu” que tienen en San Sadurní de Noya  
Y en cumplimiento de lo mandado por S.M. expido el presente que firmo en el Real Palacio de Madrid  
a 7 de marzo de 1897. El Intendente General.*

En su momento, el título concedido de Proveedor de la Casa Real con su correspondiente escudo de armas representó, además de prestigio, también un mérito extraordinario para Codorníu al alcance de pocas empresas.

#### **5.6.12. El museo corporativo**

Una evidencia del interés y de la importancia que representan para Codorníu sus artefactos materiales como marcadores de su identidad a lo largo de su dilatada historia, queda representado en el museo corporativo. El museo Codorníu, se encuentra ubicado en el edificio modernista conocido como el “celler gran”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> La gran bodega



**Figura 65:** Fachada exterior del museo corporativo, con arcos parabólicos. Fuente: [Archivo Codornú](#)



**Figura 66:** Vista panorámica aérea del edificio donde se aloja actualmente el Museo Corporativo. Fuente: [Archivo Codornú](#)



**Figura 67:** Salas interiores del Museo Corporativo, antigua sala de prensas. Fuente: [Archivo Codornú](#)



**Figura 68:** Prensa mecánica (izquierda) y rimas de botellas (derecha) [Fuente: Elaboración propia](#)



**Figura 69:** Mecanismo que se utilizaba para dosificar el licor de expedición en las botellas. [Fuente: Archivo Codorníu](#)

El museo guarda la historia del cava, a través de una variada y sorprendente colección de utensilios para la elaboración y crianza del vino ([Codorníu, 1974](#)).



**Figura 70:** Embalajes de madera y envolturas de paja para proteger las botellas durante el transporte. [Fuente: Archivo Codorníu](#)



Figura 71: Embalaje antiguo y matrices de impresi3ns. Fuente: Archivo Codorn3u

La Figura 71, muestra elementos de embalaje; cajas de madera y envolturas de paja para proteger el producto (izquierda). Matrices para rotular las cajas y etiquetas con inscripciones y logos de Codorn3u (derecha).

La visita al museo corporativo, evidencia con que celo la empresa ha tenido cuidado en preservar los objetos materiales utilizados en las distintas 3pocas, artefactos de diversa 3ndole que han marcado la identidad de la compa3a y que ahora exponen al p3blico, una media de 150.000 personas lo visitan cada a3o.

## 5.7. Artefactos creados *ad hoc*

Los artefactos creados *ad hoc* son objetos materiales que la empresa ha creado con la finalidad de comunicar su identidad. Dada la larga trayectoria de la compa3a estos artefactos han sido utilizados en diferentes 3pocas y algunos de ellos han sido redise3ados o reinterpretados.

### 5.7.1. Las etiquetas del producto

Exponemos una muestra de las primeras etiquetas que incorporaron las botellas de cava de Codorn3u.

La primera fue creada en 1890 y son innumerables los modelos que se han utilizado desde entonces.



Etiqueta del Cava Imperial.  
Año 1890

**Figura 72:** Primera etiqueta utilizada en 1890, del Cava Imperial. [Fuente: Archivo Codorníu](#)



Primera etiqueta de cava Codorníu semi-seco  
para las botellas que se exportaban a Argentina.  
Año 1894

**Figura 73:** Primera etiqueta de la variedad de Cava Imperial semi seco, año 1894. [Fuente: Archivo Codorníu](#)

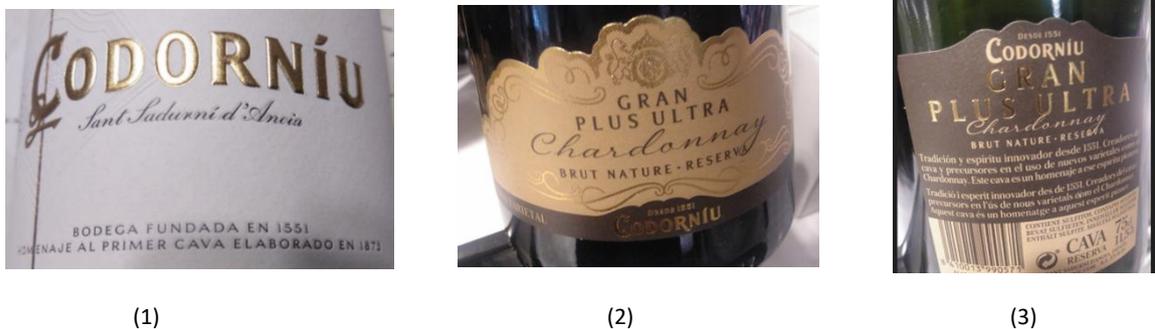


Etiqueta de cava Codorníu presentado en un  
concurso de vinos espumosos celebrado en Bélgica.  
Año 1897

**Figura 74:** Etiqueta utilizada en un concurso de vinos espumosos en Bélgica, año 1897. [Fuente: Archivo Codorníu](#)



**Figura 75:** La imagen muestra la etiqueta editada con motivo del nombramiento de Codorníu como proveedor de la Casa Real, año 1897. [Fuente: Archivo Codorníu](#)



**Figura 76:** Etiquetas actuales (2023) con mensajes de identitarios. [Fuente: Elaboración propia.](#)

En todas las etiquetas actuales aparece la mención del año fundacional, 1551, como muestra de una gran tradición vitivinícola. Por ejemplo, en la etiqueta (3) de la Figura 76 se puede leer: *“Tradición y espíritu innovador desde 1551. Creadores del cava y precursores en el uso de nuevas variedades como la Chardonnay. Este cava es un homenaje a ese espíritu pionero.”*

### 5.7.2. Los concursos de carteles publicitarios

A principios del s. XX la prioridad de Manuel Raventós pasó a ser el mercado nacional. Utilizó para ello la publicidad, que debía incidir en la imagen de clase y elegancia de los cavas Codorníu. El concurso fortaleció la imagen de prestigio de Codorníu ([Tàpies, 2009](#)).



Figura 77: Convocatoria del concurso de carteles organizado en 1898. Fuente: Archivo Codorníu

Los concursos de carteles, organizados por primera vez en 1898, se prolongaron hasta bien entrado el s. XX, cuyas obras pueden hoy admirarse en las bodegas Codorníu de Sant Sadurní. También hallamos varias de sus reproducciones en otras bodegas del Grupo (Codorníu, 2002).

Los concursos de cartelismo fueron pioneros en la publicidad, tanto elegante y artística como eficaz, que se ajustaba al nuevo movimiento del modernismo de principios del s. XX. Las obras presentadas por reconocidos artistas de la época como Casas, Utrillo, Tubilla y Junyent, por citar solo algunos de los artistas, pueden contemplarse en el entorno del museo corporativo.

A continuación reproducimos algunos de los principales carteles publicitarios presentados en el primer concurso celebrado en 1898.



Figura 78: Carteles publicitarios. Fuente: Archivo Codorníu

El concurso generó una colección de carteles publicitarios modernistas de famosos autores de su tiempo. Algunos originales de estos carteles se exhiben en las instalaciones de Codorníu.

El tribunal del primer concurso otorgó el primer y segundo premio a los carteles de las Figuras 79 y 80, respectivamente.



**Figura 79:** J. Tubilla, primer premio

Fuente: [Archivo Codorníu](#)



**Figura 80:** Ramon Casas, segundo premio

En octubre de 2022, se recuperó la convocatoria y celebración del concurso de carteles artísticos, ciento veinticinco años después de la primera edición ([Europa Press, 2022](#)).



**Figura 81:** Sergio Fuster CEO de Codorníu entrega el primer premio del concurso de carteles al artista ganador Antonio Dominguez. Fuente: [Archivo Codorníu](#)

En la imagen se muestra el ganador del Concurso de Carteles Ars Collecta de Codorníu, del director de arte Antonio Domínguez (derecha), junto al CEO de Codorníu Sergio Fuster (izquierda). Hace 125 años se presentaron 176 propuestas y en 2022 participaron más de 300 artistas nacionales e internacionales en el certamen. 'Momentos Codorníu' fue el nombre del cartel ganador que recibió el premio de 10.000 euros. El jurado valoró su originalidad. El ganador del concurso, Antonio Domínguez, se inspiró en el folklore de su tierra para ilustrar el cartel premiado. Más de un siglo después de la primera campaña de cartelería modernista del mundo del cava, que en su época revolucionó el mundo de la publicidad, el concurso siguió manteniendo su esencia. Sólo cambiaron los formatos, desde GIFTS animados pasando por ilustraciones digitales, animaciones o acrílicos.

### 5.7.3. Materiales de packaging

Codorníu ha creado multitud de objetos de *packaging* para dar un estilo propio a la imagen del producto. En todos ellos se aprecian aspectos asociados a su identidad y, de alguna manera, se destaca la impronta de su dilatada historia de la compañía y de los acontecimientos que la han conformado.



**Figura 82:** Cajas metálicas de cava en las que se representan los antiguos carteles publicitarios.

Fuente: [Archivo Codorníu](#)

#### 5.7.4. Cava tributo a Jaume Codorníu

La empresa rinde homenaje a su fundador Jaume de Codorníu, de quien se obtuvo el primer documento escrito en 1551, dando su nombre a un cava Gran Reserva de edición limitada. En la etiqueta del producto se lee *“Jaume Codorníu Ars Collecta, un cava Brut Gran Reserva emblema de Codorníu, homenaje a su origen, de edición limitada, y con un selecto cupaje que nace de la estricta selección de los viñedos más antiguos y de las mejores uvas de parajes calificados: pinot noir, chardonnay y xarel·lo. Con este cava, de edición limitada y con botellas numeradas, la bodega rememora la herencia de una tradición iniciada hace más de 450 años. Jaume Codorníu es un homenaje al origen y al terruño y está dedicado a quienes disfrutan y aman profundamente el cava”*. En su embalaje aparece el lema *“Homenaje al origen 1551”*. Con este Cava, la bodega recuerda el legado de una tradición que comenzó hace más de 450 años. Asimismo, la empresa dedicó una bodega homenaje a su fundador Jaume Codorníu.



**Figura 83:** Botella de Gran Reserva, cava tributo a Jaume Codorníu. [Fuente: Archivo Codorníu](#)

### 5.7.5. Cava tributo a Anna de Codorníu

Una nueva referencia histórica se localiza en el año 1659, cuando M<sup>ª</sup> Ana Codorníu, última heredera de la masía Can Codorníu, se casó con un viticultor llamado Miquel Raventós. Según las viejas tradiciones catalanas, las propiedades de la familia debían pasar de las manos del padre a su heredero, personificado en la figura del primogénito (varón). De este modo se conservaba íntegramente el patrimonio familiar, adquiriendo el nuevo patriarca, el compromiso de cuidar, proteger y dar cobijo a todos sus hermanos. El último heredero de la familia Codorníu fue una mujer, M<sup>ª</sup> Ana Codorníu (1645-1689), siendo ella la heredera del patrimonio familiar y el último miembro de la familia en llevar el apellido Codorníu. A partir de su matrimonio, la familia Raventós pasó a ostentar la titularidad del negocio familiar, si bien se preservó el apellido de M<sup>ª</sup> Ana Codorníu en la denominación de la finca (Can Codorníu).



**Figura 84:** Anna de Codorníu (1645-1689) en una recreación de su imagen (izquierda) y botella de su cava tributo (derecha). Fuente: [Archivo Codorníu](#)

La figura de Anna de Codorníu, de la cual no se ha encontrado ningún vestigio de su imagen real (retratos o dibujos), ha tenido que ser recreada en base a los rasgos que se conocen de ella. A través de historiadores se indagó sobre cuál era la vestimenta y las costumbres de su época.

La historia de Anna de Codorníu fue la fuente de inspiración en la creación del primer vino espumoso elaborado con la variedad de uva Chardonnay en 1983. La empresa también dedicó una cava a Anna de Codorníu donde se puede encontrar una escultura con su busto.



**Figura 85:** Busto de Anna presidiendo la cava que lleva su nombre. [Fuente: Archivo Codorníu](#)

Su nombre, Anna, aparece en la etiqueta del producto, en ocasiones acompañado de la imagen de una mujer joven. La etiqueta del producto narra esta breve historia: *“Anna es nuestro homenaje a la última persona de la familia que llevó el apellido Codorníu”*. Actualmente, Anna de Codorníu es el producto estrella de la empresa, representa el 40% de las ventas y es un emblema de la marca. Actrices y modelos como Eugenia Silva, Leonor Watling y Amaia Salamanca han encarnado la feminidad, belleza y naturalidad de Anna de Codorníu recientemente (2016-2021). En 2016, la presidenta de la empresa relataba de este modo la relación entre el producto Anna, el personaje histórico y la identidad de la empresa *“Anna es uno de los iconos y emblemas de la bodega. Este vino tiene una personalidad única y un espíritu innovador, es fresco, puro, vivo y femenino y transmite todos los valores que han acompañado a la firma durante sus casi 500 años de historia y que se identifican con una forma de ser*

alegre, desenfadada, mediterránea, modernista y auténtica” (El Imparcial, 2016).

1984



**Anna, un nuevo cava**

Nace Anna de Codorníu, nuestro cava más emblemático y el primer cava que incorpora la variedad Chardonnay. Anna es un tributo a la última heredera del apellido Codorníu.

**Figura 86:** Imagen publicitaria de promoción del cava tributo a Anna de Codorníu. Fuente: Archivo Codorníu

### 5.7.6. Cava tributo Cuvée Original

El producto “Cuvée Original” es un homenaje al primer cava elaborado por Josep Raventós en 1872 con las variedades autóctonas Macabeo, Xarel·lo y Parellada. En la descripción del producto se detalla esta información *“Cuvée Original Brut Ecológico, es un homenaje a nuestros orígenes, conmemorar el año 1872 en que Josep Raventós elaboró la primera botella de cava. Un cava brut elaborado como antaño, donde recuperamos al original adaptándolo a la actualidad. Un cava con amplios matices aromáticos, una intensa creatividad y cremosidad y una mayor estructura en boca”* (Codorníu, 2002).



**Figura 87:** Etiquetas del cava homenaje al primer cava. Fotos de elaboración propia

### 5.7.7. Cava tributo Herencia 1551, año de fundación

Otro ejemplo lo encontramos con el producto “Herencia 1551”, un cava elaborado a partir de las variedades autóctonas tradicionales: macabeu, xarel·lo y parellada, y que representa un tributo al año fundacional de la empresa (1551). La herencia de una tradición iniciada en 1551 como viticultores arraigados a la comarca catalana del Penedès, aunque el vino espumoso (cava) no empezó a producirse hasta 1872.



**Figura 88:** Botella de cava homenaje al año fundacional 1551. Fuente: [Elaboración propia](#).

### 5.7.8. Cava tributo a Josep Raventós

Otro producto de gama alta y producido artesanalmente está dedicado a Josep Raventós (Figura 89), quien elaboró la primera botella de vino espumoso en España. “Este cava es un homenaje al legado de Josep Raventós, que hace 150 años presentó el primer cava de la historia. Elaborado con una minuciosa selección de uvas y prácticas enológicas, es el cava que mejor resume lo que fuimos y lo que somos” ([Colomer, 2015](#)).



**Figura 89:** Cava homenaje a Josep Raventós, elaborado con las variedades: chardonnay, macabeo, xarel·lo, parellada, pinot noir. Fuente: [Elaboración propia](#)

### 5.7.9. El logotipo de Codorníu: símbolo, apellido y marca

Codorníu no representa solamente el apellido del fundador de la empresa. Codorníu se ha convertido también en el emblema de la compañía con un significado amplio y polisémico. Entre sus múltiples interpretaciones como elemento de la identidad, probablemente el principal de la compañía, podemos identificar las siguientes: Apellido del fundador, nombre de la empresa y marca de prestigio en el sector del cava.

Aun habiéndose perdido el apellido familiar Codorníu, no se ha prescindido de este nombre que se interpreta como la raíz y el origen de la compañía y un elemento central de su identidad organizacional.

La obra póstuma de Manuel Raventós y Domènech "*Flors i Violes*" publicada en 1931, hace énfasis en la persistencia en la denominación de la finca como *Can Codorníu* durante siglos: "a 1 km de St. Sadurní de Noia estaba situada la casa de *Can Codorníu*, transformada entonces en las oficinas de la "Codorníu, S.A." (...) Aunque el apellido de sus propietarios era Raventós, había sido el de Codorníu hasta el año 1689, cuando murió la heredera, María Ana Codorníu, casada con Miquel Raventós. *Ya sabemos con*

qué persistencia conserva nuestro pueblo las antiguas denominaciones de las casas rurales” (Raventós, 1931: 5-6).



Figura 90: Logotipos actuales de Codorníu. Fuente: Codorníu

#### 5.7.10. El escudo de armas

Los escudos de armas son símbolos representativos de un pasado más o menos gloriosos con poca relevancia en la actualidad, sin embargo el de Codorníu se recuperó como imagen corporativa.

El escudo de armas Raventós-Codorníu había desaparecido de la comunicación de la empresa pero se volvió a recuperar en 2020 en algunos productos (Vives, 2020). En el nuevo logo corporativo se introdujo una nueva imagen de marca y el escudo se empezó a utilizar de nuevo en documentos internos, en nuevos productos y en la página web corporativa (EconomíaDigital, 2019).



Figura 91: Escudo de armas original (izquierda) y recuperado en el logo corporativo (derecha). Fuente: Archivo Codorníu

# **CAPÍTULO VI**

## **RESULTADOS DEL**

### **ESTUDIO DE CASO**

---

## Capítulo VI. Resultados del estudio de caso

En este capítulo exponemos los hallazgos obtenidos a partir de la exploración realizada en el caso Codorníu, destacando únicamente aquellos aspectos que fundamentan la construcción teórica que se presenta en el capítulo 7. En primer lugar se presenta el análisis cualitativo de los datos y en segundo lugar los resultados obtenidos de dicho análisis.

### 6.1. Estructura del análisis de los datos del Caso Codorníu

Los datos recopilados según la Tabla 12 y relatados en el caso (Capítulo V) se cargaron en el software Atlas.ti v9 para realizar la codificación y el análisis de datos. Cuando los documentos impresos incluían datos valiosos complementarios, las páginas del documento se transcribieron en Word y se agregaron al proyecto Atlas. Luego, identificamos la colección de objetos físicos que transmitían significados asociados con la identidad de la compañía y codificamos las citas clave de la base de datos que contenían las interpretaciones de dichos significados. Utilizamos las expresiones narrativas propias de la empresa para los códigos de primer orden, así como descripciones más amplias que representaban grupos de códigos de primer orden para temas de segundo orden. Para reforzar el análisis de los datos, se revisaron y compararon los datos primarios con los datos secundarios, para asegurar la coherencia y la progresión de las interpretaciones realizadas por los analistas. Luego buscamos las relaciones entre los temas de segundo orden para agruparlos en lo que serían categorías de objetos identitarios. Este proceso requirió una búsqueda iterativa de categorías que permitieran descubrir los patrones emergentes en los temas de segundo orden e inducir un significado para cada categoría. Finalmente, obtuvimos 3 categorías que estructuran conceptualmente el análisis y organizan los datos: Artefactos primigenios, Marcadores de identidad y Artefactos creados *ad hoc*. Los artefactos primigenios son objetos históricos que se han conservado desde la creación de la empresa para legitimar la antigüedad de la compañía y ayudar a comprender ciertos rasgos de la identidad que

se han mantenido desde su fundación. Los marcadores de identidad son diversos elementos materiales que han ido ilustrando la identidad de la empresa en diferentes momentos, representando los rasgos de identidad que la empresa consideraba centrales en ese periodo de tiempo. Finalmente, los artefactos creados ad hoc son objetos materiales que la empresa ha creado con la finalidad de comunicar su identidad a audiencias externas, con la intención de construir una imagen pública coherente con su identidad. Estas tres categorías emergentes del análisis de los datos se han utilizado para estructurar el propio texto del caso y se han definido previamente en el Capítulo 5 para facilitar la comprensión al lector.

Se cargaron	43	Documentos
Creamos	485	Citas
	86	Códigos de primer orden
	11	Temas de segundo orden
Generamos tres categorías	1ª	Artefactos primigenios
	2ª	Marcadores de identidad
	3ª	Artefactos creados ad hoc

**Tabla 11.** Resumen del análisis de los datos. Fuente: [Elaboración propia](#)

La Tabla 12 muestra el resumen del análisis realizado. En ella se estructuran los códigos de primer orden, los códigos de segundo orden y las categorías de los objetos descritos en el caso. La Tabla 12 incorpora una selección de citas que narran los significados simbólicos asociados a dichos objetos según el relato de la propia empresa. Esta tabla muestra como el relato identitario de la compañía interacciona con los artefactos materiales descritos en cada categoría. Asimismo se han aportado imágenes de los objetos físicos en las Figuras 92 a 95 citadas en la misma Tabla 12. Posteriormente, en el apartado 6.2 se desarrollan más ampliamente, y en el Capítulo VII se elaboran junto con las aportaciones de las entrevistas a expertos, para responder a las preguntas de investigación y completar las teorías existentes sobre la IO.

Categorías	Apartado	Temas de segundo orden	Códigos de primer orden	Evidencia de objetos físicos **	Citas seleccionadas de la narrativa de objetos físicos
<b>ARTEFACTOS PRIMIGENIOS</b>					
					
<b>Artefactos primigenios</b>	5.5.1	Fecha de fundación	Documento de 1551; 1551 fecha	Testamento escrito a mano <a href="#">Figura 92(a)</a>	- 1551 es una fecha que consta en el documento oficial más antiguo que conservamos. Este documento recoge un Inventario de los bienes dejados por Jaume Codorníu a su heredero ( <a href="#">Codorníu, 1974</a> ).
	5.5.2	Viticultura	Actividad vitivinícola	Herramientas S.XVI <a href="#">Figura 95 (f-g-h-i)</a>	- La actividad vitivinícola de Codorníu se remonta al año 1551 ( <a href="#">Perez, 2020</a> ).
	5.5.3	Lugar de origen	El Mas de Noya, Can Codorníu	Puerta de la finca <a href="#">Figura 92(b)</a> . El Mas de Noya <a href="#">Figura 92(c)</a> Edificios Museo y Sala Puig <a href="#">Figura 92(d-e)</a>	- Del archivo de la casa Codorníu se deduce que todos los ascendientes del actual propietario, desde 1551, han vivido constantemente en la finca del mismo nombre ( <a href="#">Raventós, 1924</a> ).
	5.5.4	Roble viejo	Roble vivo; roble perdido; roble caído	Roble frente a la bodega <a href="#">Figura 93(o)</a>	- El viejo roble es el fiel guardián de las más puras tradiciones de la casa ( <a href="#">Codorníu, 1974</a> ).  - El 10 de abril de 2009 se cayó el roble de Codorníu, uno de los árboles monumentales más emblemáticos de Cataluña. Estaba ubicado en el yacimiento de Raventós Blanc ( <a href="#">Noticias de prensa, 2009</a> ).

\*\*Las imágenes de los objetos físicos mencionados se muestran en las Figuras 92, 93, 94, 95 y 96, con indicación específica de la letra/s entre paréntesis, en las páginas siguientes.

## MARCADORES DE IDENTIDAD



<b>Marcadores de identidad</b>	<b>5.6.1</b>	creador del cava	Josep Raventós i Fatjó	Primera y actual botella <a href="#">Figura 93(a)</a> Escultura de Josep enseñando oficio del cava a Manuel <a href="#">Figura 93(b)</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1872, Josep Raventós -pionero en la industria del cava- elaboró su primera botella aplicando el método tradicional a las variedades de uva autóctonas (<a href="#">Entrevista con el director ejecutivo, 2015</a>).</li> <li>- Josep Raventós escribió las primeras líneas de la historia del cava. Tras años de experimentación, consiguió ser pionero en la elaboración de cava, un vino blanco espumoso que pronto competiría con el champán (<a href="#">Raventoscodorniu, 2019a</a>).</li> </ul>
	<b>5.6.2</b>	Gran impulsor	Manuel Raventós i Domènech	Retrato de Manuel Raventós <a href="#">Figura 93(c)</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi abuelo, Manuel Raventós, fue el gran impulsor e innovador del mundo del cava, iniciando su expansión y sentando las bases de lo que es hoy Codorníu (<a href="#">Entrevista con el presidente, 2019</a>).</li> </ul>
	<b>5.6.3</b>	Creación de la industria del cava	Bodegas Codorníu primer elaborador industrial de cava	Primera etiqueta con el producto lanzado al mercado <a href="#">Figura 94(a)</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo que empezó con Josep Raventós siendo un producto puramente artesanal, a partir de Manuel Raventós y su decisión de dedicar la producción de Codorníu en exclusiva al producto cava, empieza lo que sería la gran industria de este sector de actividad, con multitud de elaboradores que se fueron sumando al proyecto hasta crear la DO cava.</li> </ul>
	<b>5.6.4</b>	Pasión por la tierra	Cuadros de viñedos; pinturas de viñedos; Herramientas de vinificación	La viña <a href="#">Figura 95(l-m)</a>  Utensilios de trabajo <a href="#">Figura 93(j-k-l)</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uno de los secretos de este negocio es la pasión por la tierra, ver el campo detrás de una botella de vino: cómo ha sido plantada la viña, cómo ha ido creciendo la viña, si ha sufrido heladas, cómo la has podado, cómo los racimos han madurado (<a href="#">Entrevista con el presidente, 2004</a>).</li> <li>- El museo guarda celosamente la historia de la casa, perpetuada en una variada y sorprendente colección de utensilios para trabajar el campo y para la elaboración y crianza del vino (<a href="#">Codorníu, 1974</a>).</li> </ul>

	<b>5.6.5</b>	La vendimia	Materia prima, la uva, el fruto de la tierra.	El campo, las viñas <a href="#">Figura 93(d-e-f)</a>	- Con casi 500 cosechas recogidas, somos la empresa vitivinícola más antigua de España. Herederos de un hogar, un oficio y una tierra ( <a href="#">Codorniuraventos, 2019b</a> ).
	<b>5.6.6</b>	La bodega	Creación y designación de productos	La bodega, es el centro de producción, lugar neurálgico. <a href="#">Figura 95(b)</a>	- En la bodega entran en primer lugar los racimos de uva que será prensada y obtenido el mosto y después de un proceso y una estancia mínima de nueve meses en las cavas volverán a la bodega para ser etiquetados, envasados y enviados, previa clasificación de sus distintas variedades.
	<b>5.6.7</b>	Las cavas	Creación de las cavas; Botellas de cava antiguas	Fotografías y pinturas de la elaboración del cava <a href="#">Figuras 92(f); 94(i-k)</a> herramientas para la elaboración del cava <a href="#">Figura 93(l)</a> . Túneles de cava <a href="#">Figura 92(f)</a>	- Las cavas, lugares subterráneos a veinte metros de profundidad donde los vinos reposan en determinadas condiciones de temperatura, humedad y silencio, en una segunda fermentación en botella para dar paso al producto objetivo, el cava.
	<b>5.6.8</b>	La expedición	Selección de variedades, control calidad, embalaje y envío	Sala de expedición <a href="#">Figura 95(d-e)</a> Embalaje cuidado <a href="#">Figura 95(n)</a>	- La actual Sala Puig, sitio de recepción de las visitas grupales, fue en su tiempo la sala de expedición y envío del producto cava hacia clientes y distribuidores.
	<b>5.6.9</b>	La Casa Pairal	La casa nueva, residencia de los Raventós	La Casa Pairal <a href="#">Figura 95(a)</a>	- Una villa residencial construida por el renombrado arquitecto Puig i Cadafalch. Fue terminada en 1906 y se encuentra dentro del conjunto monumental modernista, junto a los demás edificios del mismo estilo.

<b>Marcadores de identidad</b>	<b>5.6.10</b>	Las oficinas centrales	Diversas etapas de modernización de las dependencias y equipos	Oficinas <a href="#">Figura 96(g-h-i)</a>	- Las primeras oficinas se ubicaron en 1906 en el Mas de Noya, con posteriores traslados a Barcelona y Esplugas, retornando al Mas de Noya (origen) en el año 2020. Siempre con recursos y equipos actualizados en cada periodo.
	<b>5.6.11</b>	Reconocimientos y distinciones	Premios en Exposiciones Universales  Proveedor de la Casa Real Española	Diplomas y medallas de oro <a href="#">Figura 93(m)</a>  Título <a href="#">Figura 95(j)</a>	- A finales del siglo XIX, los vinos de Codorníu recibieron los primeros reconocimientos y premios: 1894 medalla de oro en Amberes, 1895 en Burdeos y 1900 en París ( <a href="#">Codorníu, 1997</a> ).  - La Reina Regente María Cristina de Austria concedió a Codorníu en 1897 el privilegio de Proveedor de la Casa Real, título muy preciado en aquella época. Otorgaba prestigio y marchamo de calidad a la marca y al producto.
	<b>5.6.12</b>	El Museo Corporativo	Museo y objetos	El edificio físico del museo y sus contenidos <a href="#">Figuras 92(d) ; 93(h-i)</a>	- El museo guarda celosamente la historia de la casa, perpetuada en una variada y sorprendente colección de utensilios para trabajar el campo y para la elaboración y crianza del vino ( <a href="#">Codorníu, 1974</a> ).

## ARTEFACTOS CREADOS AD HOC



<b>Artefactos creados <i>ad hoc</i></b>	<b>5.7.1</b>	Imagen de Codorníu	Etiquetas del producto	Codorníu primera etiqueta <a href="#">Figura 94(a)</a> Etiquetas actuales <a href="#">Figura 94(b-c)</a>	- Las primeras etiquetas de Codorníu asumieron el reto de comunicar la imagen de una marca que nacía (1872) ( <a href="#">Codorníu, 1997</a> ).
	<b>5.7.2</b>	El concurso de carteles	Carteles publicitarios	<a href="#">Figura 94(e-f-g-h)</a>	- En 1898 se realizó un concurso de vallas publicitarias para lograr una publicidad elegante, artística y eficaz ( <a href="#">Codorníu, 1997</a> ).

<b>Artefactos creados ad hoc</b>	<b>5.7.3</b>	Packaging	Diseños de packaging	Estuches y cajas del producto <a href="#">Figura 96(b-c)</a>	- Hemos utilizado diseños modernistas antiguos con elementos distintivos y tradicionales en los estuches, cajas y embalajes metálicos de los productos ( <a href="#">Personal de comunicación, 2020</a> ).
	<b>5.7.4</b>	Tributo a Jaume Codorníu	Cava Jaume Codorníu	Bodega de Jaume Codorníu <a href="#">Figura 94(i)</a> Botella y estuche de Jaume Codorníu <a href="#">Figura 94(j)</a>	- El primer documento familiar data de 1551, con Jaume de Codorníu. Por eso tiene el honor de que un vino lleve su nombre ( <a href="#">Guía del museo, 2019</a> ). - Jaume Codorníu Ars Collecta, un Cava Brut Gran Reserva emblema de Codorníu, homenaje a sus orígenes (...) Con este Cava, la bodega recuerda el legado de una tradición que comenzó hace más de 450 años ( <a href="#">Etiqueta del producto</a> ). - Jaume Codorníu es un cava muy icónico para nosotros. Tenemos una bodega llamada Jaume Codorníu en su honor ( <a href="#">Guía del museo, 2019</a> ).

<b>Artefactos creados ad hoc</b>	<b>5.7.5</b>	Tributo a Anna Codornú	Registros históricos de Anna, busto de Anna, imagen de Anna, vino de Anna, modelos de Anna	Cava y busto de Anna <a href="#">Figura 94(k)</a> Botella Anna <a href="#">Figura 94(l)</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1659 Miguel Raventós se casó con Anna de Codornú y entonces ella perdió el apellido Codornú (<a href="#">Codornú, 1974</a>).</li> <li>- Anna es nuestro homenaje a la última persona de la familia que ostentó el apellido Codornú (<a href="#">Etiqueta del producto</a>).</li> <li>-Anna es uno de los iconos y emblemas de la bodega. Este vino tiene una personalidad única y un espíritu innovador. Es fresco, puro, vivo y femenino y transmite todos los valores que han acompañado a la firma durante sus casi 500 años de historia y que se identifican con una forma de ser alegre, desenfadada, mediterránea, modernista, auténtica (<a href="#">Presidente, 2016</a>).</li> </ul>
	<b>5.7.6</b>	Tributo Cuvée Original	Producto homenaje a la creación del cava	La botella de cava de Cuvée Original <a href="#">Figura 96(d)</a>	Cuvée Original Brut es un homenaje a nuestros orígenes, conmemorar el año en que Josep Raventós elaboró la primera botella de cava. ( <a href="#">Codornú, 2022</a> ).
	<b>5.7.7</b>	Tributo Herencia 1551	Cava homenaje al año fundacional	La botella de cava Herencia 1551 <a href="#">Figura 96(e)</a>	<i>“La herencia de una tradición iniciada en 1551”.</i> ( <a href="#">Etiqueta del producto</a> )
	<b>5.7.8</b>	Tributo Josep Raventós	Cava homenaje a Josep Raventós	Primera botella Ars Collecta Gran Reserva 2015 ( <a href="#">Figura 96(f)</a> )	Este cava es un homenaje al legado de Josep Raventós, que hace 150 años presentó el primer cava de la historia ( <a href="#">15Bodegas, 2023</a> ).

<b>Artefactos creados ad hoc</b>	<b>5.7.9</b>	El logotipo de Codornú	Logotipo Codornú	Logotipo utilizado en documentos, como cartas, impresos, etc. <a href="#">Figura 95(c)</a>	- Desde 1551 escribiendo con orgullo la historia del vino ( <a href="#">Raventoscodorniu, 2019b</a> ).
	<b>5.7.10</b>	El escudo de armas	Viejo escudo de armas, nuevo escudo de armas	Antiguo escudo de armas <a href="#">Figura 95(k)</a> ; Logotipo corporativo actual <a href="#">Figura 94(m)</a>	- Hace unos años había desaparecido el escudo de Raventós-Codornú y ahora se ha recuperado en algunos productos. ( <a href="#">Personal de comunicación, 2020</a> ). - El nuevo logo corporativo introduce una nueva imagen de marca y será utilizado en documentos internos, en nuevos productos y en la página web corporativa ( <a href="#">Noticias de prensa, 2019</a> ).

**Tabla 12.** Citas narrativas y estructura de análisis de datos. Fuente: [Elaboración propia](#)

Figura 92

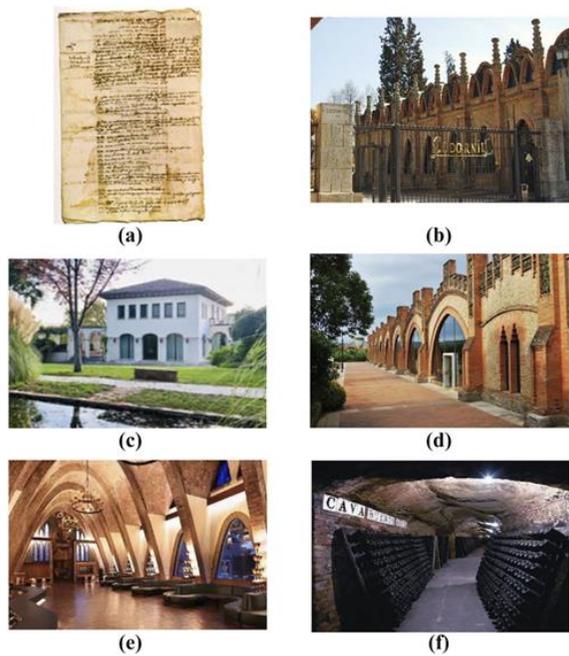


Figura 93

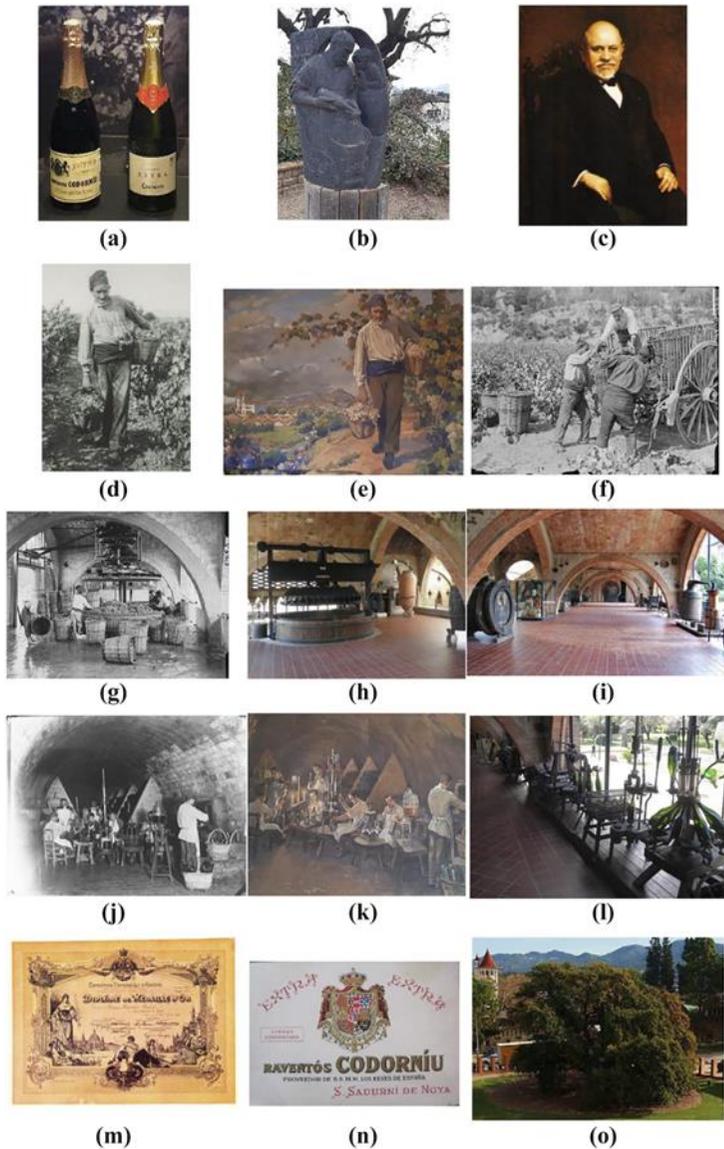


Figura 94

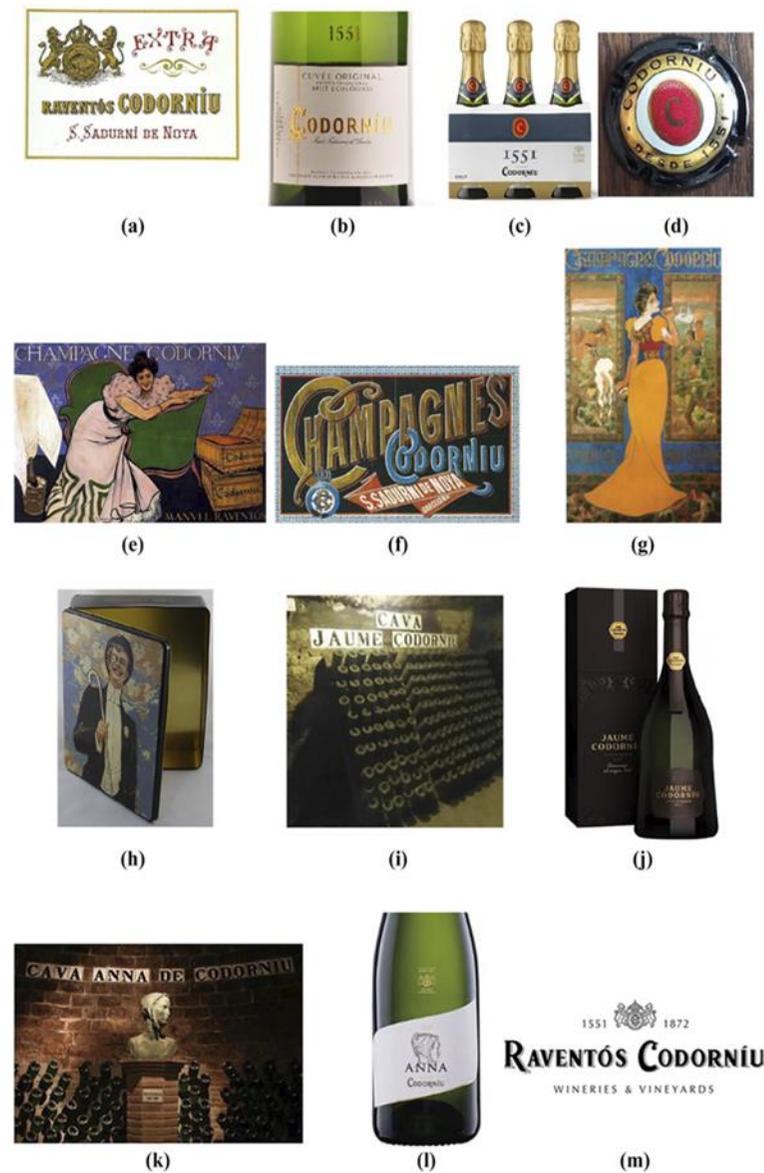


Figura 95



(a)



(b)

CODORNÍU  
1873

(c)



(d)



(e)



(f)



(g)



(h)



(i)



(j)



(k)



(l)



(m)



(n)

Figura 96



(a)



(b)



(c)



(d)



(e)



(f)



(g)



(h)



(i)



(j)



(k)

**Tabla 13:** Descripción de las figuras 92-96. Fuente: Elaboración propia

Figura 92	Título de la figura	Figura 93	Título de la figura	Figura 94	Título de la figura
a	Testamento ológrafo Jaume Codorníu fechado en 1551	a	Primera botella de cava (1872)	a	Primera etiqueta (1872)
b	Puerta de acceso a la finca de Bodegas Codorníu	b	Estatua Josep y Manuel Raventós	b	Etiqueta de cava Cuvée
c	El Mas de Noya	c	Retrato al óleo de Manuel Raventós	c	Botellines con anagrama 1551
d	Vista exterior museo corporativo	d	Labrador en época de vendimia	d	Placa metálica de cava 1551
e	Sala Puig I Cadafalch, actual recepción de visitas	e		e	Carteles publicitarios modernistas
f	Cava subterránea	f	Cargando el carro con uva de la vendimia	f	
		g	Prensa de uva, mecánica	g	
		h	Prensa de uva, hidráulica	h	Estuche con imagen modernista
		i	Interior museo corporativo	i	Cava tributo Jaume Codorníu
		j	Operarios con utensilios de vendimia	j	Cava reserva Jaume Codorníu
		k		k	Cava subterránea y busto en homenaje a Anna de Codorníu
		l	Utensilios expuestos en el museo	l	Cava tributo Anna de Codorníu
		m	Diploma medalla de oro	m	Logotipo Raventós Codorníu
		n	Etiqueta proveedor Casa Real		
		o	Roble centenario		

Figura 95	Título de la figura	Figura 96	Título de la figura
a	Casa Pairal	a	Proceso elaboración del cava
b	Bodega	b	Estuche decorado con imagen modernista
c	Logotipo Codorníu	c	Caja decorada modernista para botella de cava
d	Antigua sala de expedición	d	Etiqueta de cava Cuvée original
e	Sala de recepción Puig I Cadafalch	e	Botella cava tributo a 1551
f	Toneles del s.XVI	f	Botella de cava reserve tributo a Jaume Codorníu
g	Prensas de uva del s.XVI	g	Antiguas oficinas en el Mas de Noya
h		h	Antiguas oficinas en Gran Vía de Barcelona
i		i	Departamento informático en Gran Vía de Barcelona
j	Título proveedor Casa Real	j	Etiqueta Anna de Codorníu
k	Escudo de armas	k	Vista aérea museo corporativo de Codorníu
l	Viñedos		
m	Mujeres vendimiando		
n	Mujeres embalando botellas de cava		

## **6.2. Interpretación de los resultados sobre la materialidad de la IO en el caso Codorníu**

Los resultados del caso se utilizan para fundamentar empíricamente cómo Codorníu usó objetos físicos para legitimar, ilustrar y comunicar su identidad a lo largo del tiempo. Estos hallazgos se presentan utilizando tres categorías que emergieron del análisis de datos: la primera categoría (*artefactos primigenios*) incluye objetos físicos que apoyan, anclan y legitiman la identidad de la empresa desde sus orígenes. La segunda categoría (*marcadores físicos de identidad*) agrupa un conjunto de objetos que los miembros de la empresa han interpretado y reinterpretado como representaciones de la identidad empresarial en diferentes épocas de su historia. Finalmente, la tercera categoría (*artefactos creados ad hoc*) abarca un conjunto de objetos físicos que la empresa ha creado con el objetivo principal de comunicar la identidad de la empresa a audiencias externas.

### **6.2.1. Legitimación de la identidad por artefactos primigenios**

Los artefactos primigenios acreditan que las actividades vitivinícolas realizadas en Codorníu se remontan a 1551, avaladas por el testamento manuscrito de Jaume Codorníu (Codorníu, 1974,2002). En él se recoge un inventario de bienes enológicos que Jaume Codorníu legó a su heredero, Figura 92(a), del que aún se conservan algunas piezas en el museo corporativo. Este documento sirve para legitimar la actividad vitivinícola de la empresa desde mediados del s.XVI en el mismo lugar donde está radicada la empresa actualmente y avala la identidad de tradición vitivinícola de la firma como recuerdan con frecuencia informantes tales como el personal de relaciones públicas “*La actividad vitivinícola de Codorníu se remonta al año 1551*”. Las bodegas de Codorníu están ubicadas en el mismo lugar desde su fundación, Figura 92(b-f). Las bodegas se extienden sobre un terreno cubierto por edificios históricos y centros de producción. La antigua casa familiar “el Mas”, data del s.XVI y representa el hogar de una tradicional empresa familiar en los

campos de la viticultura y la elaboración del vino y se interpreta simbólicamente como el *“lugar de origen”* de la empresa, Figura 92(c). En 2020 se rehabilitó *“el Mas”* para albergar de nuevo la sede corporativa. Las palabras del director general, Ramon Raventós Basagoiti (CEO en 2020), sobre la justificación de la reubicación, fueron *“Creemos firmemente que volver a colocar nuestra sede corporativa en el lugar donde se fundó es coherente con nuestra identidad y nuestro trabajo (...) estamos muy orgullosos de volver a nuestros orígenes”* (Naciodigital, 2020). A finales del s. XIX, Josep Raventós ya inició la construcción de las cavas subterráneas en el subsuelo de alrededor de la antigua casa de la familia *“el Mas”*, por aquel entonces ya se preveía un fuerte crecimiento de la producción y era necesario tomar medidas para hacer frente a la expansión de las operaciones comerciales. Los edificios de la bodega, encargados por Manuel Raventós Domènech en 1895, fueron obra del renombrado arquitecto Josep Puig i Cadafalch (discípulo de Gaudí), quien incorporó a estos edificios el estilo modernista (*Art Nouveau*) de la época. Estos edificios son actualmente el museo corporativo, Figuras 92(d) y 93(h-i), símbolos del patrimonio histórico y cultural de Codorníu. Por último, las *“cavas”* son cuevas o excavaciones donde se elabora el vino espumoso bajo unas determinadas condiciones subterráneas de temperatura, humedad, silencio, oscuridad, etc. según el método tradicional champenoise, Figura 92(f).

Las bodegas de Codorníu fueron declaradas Monumento Nacional en 1976, son conocidas popularmente como la *“Catedral del Cava”*, expresión que la empresa utiliza en sus vídeos corporativos (Codorníu,2002;Raventoscodorniu,2019b) aportando un significado de atemporalidad, espiritualidad y patrimonio cultural a la sede de la empresa.

En conclusión, podemos interpretar, que el conjunto de artefactos primigenios que se conservan en Codorníu, representa una evidencia del carácter identitario de la compañía y se utilizan para recordar los orígenes de la empresa que, como símbolos duraderos de un pasado que, de alguna manera, interacciona con el presente de la empresa.

## 6.2.2. Representación de la identidad mediante marcadores tangibles

La empresa ha utilizado muchos objetos físicos como marcadores de identidad en diferentes momentos de su historia. Es posible que estos objetos originalmente no hayan tenido un propósito identitario, pero los eventos históricos o las interpretaciones posteriores les han proporcionado significados simbólicos como marcadores de identidad. La mayoría de ellos se muestran en el museo corporativo debido a su valor histórico. Un hito en la historia de la compañía fue la creación de la industria de los vinos espumosos en España. Josep Raventós elaboró su primera botella de vino espumoso en España en 1872 (Codorníu, 1974; Raventoscodorniu, 2019a). Actualmente se sigue utilizando la misma mezcla (cupaje en el lenguaje del cava) original con las variedades de uva locales (macabeo, xarel·lo y parellada), que ha llegado a hasta nuestros días a través del producto “Codorníu Extra”. La Figura 93(a) muestra una botella producida en 1872 y otra botella actual del mismo producto, que ejemplifica este evento en la historia de la empresa. El heredero de Josep Raventós Fatjó, Manuel Raventós Domènech, Figura 93(c), modernizó la empresa construyendo nuevas bodegas y excavando túneles de cava para la elaboración a escala industrial e internacional. Es conocido por el personal de la empresa como el “*gran impulsor*”. Su nieta, Mar Raventós, que ocupó el cargo de presidenta de Codorníu durante el periodo 1998-2018 explicó: “*Mi abuelo, Manuel Raventós, fue el gran impulsor e innovador del mundo del cava, iniciando su expansión y sentando las bases de lo que hoy es Codorníu*”. Los retratos y esculturas de Josep y Manuel Raventós recuerdan la creación del sector de los vinos espumosos en España. Otros ejemplos de marcadores de identidad incluyen herramientas antiguas para la elaboración del vino, como prensas y toneles antiguos. Estos objetos ejemplifican un patrimonio vitivinícola y enológico como recoge un libro corporativo: “*El museo guarda celosamente la historia de la casa, perpetuada en una variada y sorprendente colección de herramientas para la elaboración y crianza del vino*” (Codorníu, 1974:37). Fotografías y pinturas de los años 1900 a 1930 decoran las paredes y muestran las actividades de cultivo de la vid y

elaboración del vino, Figuras 92(d-i). La cultura del vino y la pasión por el viñedo es un saber hacer importante de la firma como decía su presidenta Mar Raventós: *“Uno de los secretos de este negocio es la pasión por la tierra, ver el campo detrás de una botella de vino”* (ElMundo, 2004) y el trabajo artesanal en la elaboración del vino tal como lo cita el vídeo corporativo: *“Con casi 500 cosechas recogidas, somos la empresa vitivinícola más antigua de España. Herederos de un hogar, un oficio y una tierra”* (Raventoscodorniu, 2019b). Otras fotografías, pinturas y herramientas muestran el proceso de producción de vino espumoso que necesita más desarrollo tecnológico, Figuras 93(j-l). En este proceso particular, Codorníu ha estado oscilando entre la tradición y la innovación, por un lado, conservando el tradicional método champenoise, pero por otro lado utilizando tecnología innovadora para aumentar la eficiencia y el control de calidad del proceso. Estas herramientas e imágenes, Figuras 93(j-l), son ejemplos del progreso tecnológico que experimentó la empresa durante la industrialización del sector. La tensión identitaria entre tradición e innovación es citada en libros corporativos: *“De la tradición al futuro puede ser el lema que resuma nuestro espíritu emprendedor”* (Codorníu, 2002:73). De especial interés fueron algunos objetos históricos que representaron la identidad de Codorníu en algún momento, pero que fueron abandonados décadas después. Por ejemplo, Codorníu ejemplificó su legado de calidad a través de premios, diplomas y medallas obtenidos en importantes ferias y certámenes internacionales, así como el certificado de proveedor de la Casa Real (Codorníu, 1997). Estos objetos no se exhiben públicamente ni se utilizan actualmente, Figuras 93(m) y 95(j). Otra seña de identidad abandonada fue el roble centenario que Codorníu usó durante generaciones para ilustrar la solidez y la longevidad del negocio. Se decía que *“El viejo roble de Codorníu estaba allí desde que el fundador compró la finca en el s. XVI”* (Raventós, 1962) y que el roble era el *“fiel guardián de las más puras tradiciones de la casa”* (Codorníu, 1974). Sin embargo, una disputa entre los accionistas de la familia terminó con la división de la finca en 1986, quedando el roble centenario en la propiedad de la rama familiar escindida (Raventós i Blanc). El roble centenario, entonces, dejó de ser utilizado

como un artefacto evocador de identidad en Codorníu desde 1986 y murió en 2016, Figura 93(o).

### **6.2.3. Comunicar la identidad a través de artefactos creados ad hoc**

La empresa ha creado artefactos *ad hoc* con el propósito de comunicar su identidad a audiencias externas, principalmente clientes y visitantes. Estos objetos son distintivos y transmiten mensajes para diferenciarse de otros competidores en el sector vitivinícola. Los artefactos creados *ad hoc* incluyen una variada gama de imágenes de productos, etiquetas y vallas publicitarias creadas por los departamentos comerciales y de marketing, pero también de productos inspirados en la historia de la empresa, cuidadosamente elaborados para rendir homenaje a los antepasados familiares. Algunos de estos artefactos *ad hoc* se utilizan en la actualidad, mientras que otros han sido abandonados o reinterpretados. El nombre “Codorníu” es el principal artefacto de comunicación de la empresa que se ha materializado de diversas formas en sus productos y en múltiples objetos históricos, por ejemplo, en etiquetas de productos, estuches de productos, vallas publicitarias y artículos de *merchandising* que han comunicado la identidad de Codorníu a lo largo del tiempo. La Figura 94(a) muestra la primera etiqueta de producto creada en 1872 por Josep Raventós y las Figuras 94(b-c) y 96(d-e) muestran las etiquetas de productos actuales donde la marca “Codorníu” y la fecha de fundación “1551” tienen un lugar central, a veces comunicado con el lema “*desde 1551*”, ver las Figuras 94(c-d). En origen, “Codorníu” era el apellido de la familia propietaria de la finca. Sin embargo, “Codorníu” dejó de ser el apellido familiar en 1659. Incluso después de perder el apellido hace siglos, los descendientes y los vecinos del lugar han seguido llamando a la finca “*la casa de Codorníu*”, nombre que puede entenderse como un artefacto identitario fundamental y, desde principios del s.XX, la principal denominación comercial de la empresa. Las tendencias de marketing a lo largo del tiempo han influido en la creación de artefactos de comunicación, que se volvieron obsoletos o ineficaces décadas más tarde. Estos artefactos de comunicación a menudo fueron reinterpretados y rediseñados. Por ejemplo, en la publicidad se abandonaron los carteles publicitarios

pintados a finales del s. XIX por reconocidos artistas que en aquella época se utilizaban como elementos publicitarios elegantes, artísticos y efectivos, Figuras 94(e-f-g). Sin embargo, actualmente se están reinterpretando en artículos de *packaging* y *merchandising*, Figura 96(b-c). Esos carteles nos recuerdan que el vino espumoso producido por Codorníu se vendía como “Champagne Codorníu”, Figuras 94(e-g), pero el nombre del producto “Champagne” se tuvo que abandonar en 1972 debido a las restricciones impuestas por la Denominación de Origen Champagne en Francia. Estas restricciones causaron una gran agitación en el sector vitivinícola español, donde los productores lucharon por posicionar el nuevo nombre del producto: “Cava”, en los mercados nacionales e internacionales. La denominación “cava” tuvo que crearse desde cero y actualmente compiten con los champagnes franceses, como dijo la presidenta de Codorníu: *“Creo que en los últimos años el cava puede mirar a los ojos al champagne sin sonrojarse y pueden hablar de tú a tú”* (Vinissimus, 2018).

Otro ejemplo de artefacto reinterpretado es el escudo de armas de la familia que se usó en la etiqueta del primer producto, Figura 94(a) y fue abandonado durante décadas, pero se reintrodujo en 2020 en algunas etiquetas de productos y en el logotipo corporativo, ver la Figura 94(m). Tal y como informó el personal de comunicación en una entrevista: *“Hace unos años el escudo Raventós-Codorníu había desaparecido y ahora se ha recuperado en algunos productos. Son nuevos cavas que se han inspirado en vinos antiguos que utilizaban esta figura”*. Adicionalmente, la empresa ha utilizado su identidad como forma de diferenciar sus productos, rindiendo homenaje a personajes relevantes de su historia. Por ejemplo, la empresa rinde homenaje a su fundador Jaume Codorníu, dando su nombre a un vino de cava Gran Reserva de edición limitada, Figura 94(j), que se produce en una cava especial con el nombre del fundador, Figura 94(i). La etiqueta del producto recoge este relato: *“Jaume Codorníu Ars Collecta, un cava brut Gran Reserva emblema de Codorníu, homenaje a sus orígenes (...). Con este cava, la bodega recuerda el legado de una tradición que comenzó hace más de 450 años”*. El estuche incluye el lema *“Homenaje al origen 1551”*. Otro ejemplo es el cava “Anna de Codorníu”. La historia de Anna de Codorníu

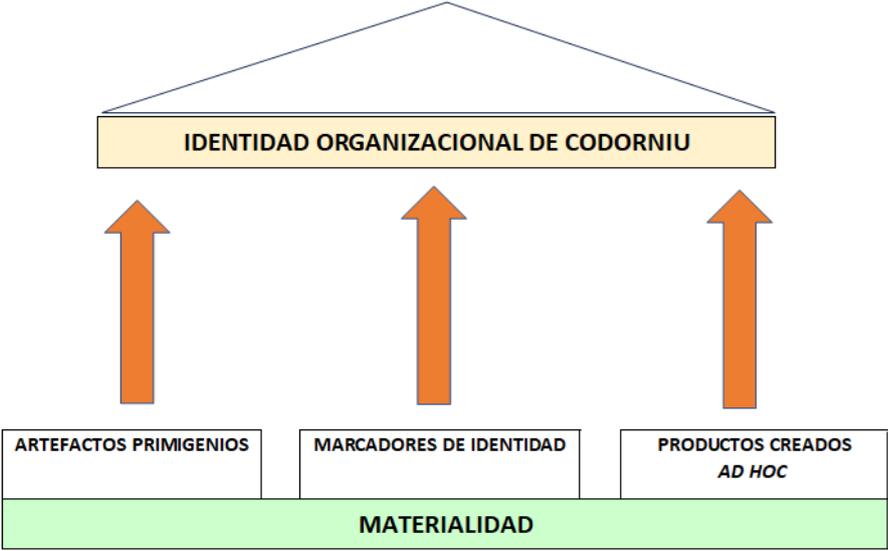
(1645–1689) fue la fuente de inspiración para la creación del primer cava elaborado con la variedad de uva *chardonnay* en España, en 1983. El nombre de Anna aparece en la etiqueta del producto, acompañado en ocasiones del retrato de una mujer joven Figura 94(l). En la etiqueta de la botella se puede leer esta breve narración: *“Anna es nuestro homenaje a la última persona de la familia que tuvo el apellido Codorníu”*. El cava Anna es uno de los emblemas de la empresa, tal y como describió su presidenta en 2016: *“Anna es uno de los iconos y emblemas de la bodega. Este vino tiene una personalidad única y un espíritu innovador. Es fresco, puro, vivo y femenino y transmite todos los valores que han acompañado a la firma, durante sus casi 500 años de historia y que se identifican con una forma de ser alegre, desenfadada, mediterránea, modernista, auténtica”* (El Imparcial, 2016). La materialidad de Anna Codorníu se refuerza en la bodega con un busto suyo, colocado en una cava dedicada en su honor, Figura 94(k). El cava Anna es el producto estrella de la empresa y representa el 40% de sus ventas. Actrices y modelos como Eugenia Silva, Leonor Watling y Amaia Salamanca han encarnado la feminidad, belleza y naturalidad de Anna de Codorníu en los últimos años (2016-2021).

#### **6.2.4. La materialidad de la identidad en Codorníu**

Algunos de los objetos estudiados fueron artefactos primarios utilizados para legitimar la IO desde la fundación de la empresa otros se interpretaron como marcadores de identidad que se utilizaron para ejemplificar la identidad y dotarla de mayor persistencia, mientras que otros se crearon *ad hoc* para comunicar la IO a audiencias externas. Algunos objetos físicos se utilizaron para diferenciar la organización y sus productos de los competidores, mientras que otros se utilizaron para mantener un vínculo temporal y espacial con los orígenes fundacionales de la organización.

La Figura 97 representa las tres categorías fundamentales de los objetos materiales, que fueron obtenidas mediante el proceso de inducción y suponen una importante contribución del estudio del Caso Codorníu, de cómo los objetos físicos representan una base material que contribuye a sostener la IO de Codorníu.

La materialidad es la base que da forma a cómo se evoca e invoca la identidad, qué lógicas se han vuelto estables y duraderas debido a su transcripción en el mundo de objetos materiales y cómo las ideas se traducen, teorizan y transportan a través del espacio y el tiempo para influir en los procesos de construcción y reconstrucción de la identidad.



**Figura 97:** Identidad organizacional de Codorníu sostenida por la base material de objetos físicos. Fuente: [Elaboración propia](#)

# **CAPÍTULO VII**

## **DISCUSIÓN**

---

## Capítulo VII. Discusión

En este capítulo se presentan las contribuciones de este trabajo, centrado en dos líneas de investigación que estudian la identidad de las organizaciones. Cada línea de investigación se relaciona con las preguntas de investigación pertinentes; la línea 1 tiene correspondencia con las preguntas 1ª, 2ª y 3ª, y la línea 2, a su vez, se corresponde con las preguntas 4ª y 5ª.

<b>Línea 1</b> Persistencia, evolución y cambio de la IO	1ª	<i>¿Es importante la IO para la organización? ¿Por qué?</i>
	2ª	<i>¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma, en síntesis, ayer, hoy y mañana?</i>
	3ª	<i>¿Es importante para la organización lo que piensen sobre ella sus stakeholders? ¿Se deben consultar periódicamente?</i>
<b>Línea 2</b> Nexo entre la IO y sus artefactos materiales	4ª	<i>¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización? ¿Son marcadores de identidad? ¿Representan una ventaja competitiva?</i>
	5ª	<i>¿Los artefactos materiales tienen una validez permanente para la organización?</i>

**Tabla 14.** Preguntas y líneas de investigación de esta tesis. Fuente: [Elaboración propia](#)

Las respuestas a las preguntas de investigación se examinan a continuación de acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos, capítulo 4, y el caso Codorníu, capítulo 5. Ambas partes fueron fundamentales para elaborar las aportaciones de la tesis.

## 7.1.P1. ¿Es importante la IO para la organización? ¿Por qué?

### a) ¿Es importante la IO para la organización?

Los resultados del capítulo 4 (entrevistas a expertos) junto con las conclusiones del estudio de caso único en profundidad (Caso Codorníu) han evidenciado que la IO constituye un elemento fundamental para la creación de sentido en las organizaciones, que junto con el relato discursivo de sus líderes son relevantes para comprender los valores, el sentido de pertinencia, la coherencia en el tiempo y la cultura de la organización.

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*“Sí, sí que lo creo, y eso quiere decir que debe haber una transmisión de esta identidad, pero yo creo que sí que es básico, porque si no al final puede que tenga el mismo nombre, pero que haya cambiado todo, que sólo quede el chasis, pero que las formas de trabajar, los productos que se hacen, la tecnología que se utiliza haya mutado tanto que al final ya no tenga nada que ver con el pasado. Por tanto, deben mantenerse unas determinadas formas, creencias, valores... y deben transmitirse a las generaciones futuras, si no esta identidad se disuelve con el tiempo (...)” (Torralba, 2019).*

*“Totalmente, si totalmente lo creo” (Tàpies, 2019).*

*“Sí, el conocimiento de la identidad sí, (...) si la selección de las personas que formarán parte de esta organización tiene los mismos valores, esta organización persistirá a lo largo de muchos años, desde mi punto de vista la supervivencia de una organización está directamente relacionada con los valores que la fundamentan y si son potentes harán que persistan” (Aymerich, 2019).*

*Creo que sí, creo que la identidad, el sentimiento de pertenencia a la organización va muy ligado a la propia identidad de la compañía, los trabajadores deben ser capaces de identificarse con su compañía, hay aspectos más allá de la misión y la visión en que estas personas deben sentirse comprometidas con la misma compañía y una parte de éstas viene representada precisamente por los valores de la compañía, y los valores de la compañía pueden ser de diferentes tipos, pueden hacer referencia a muchos aspectos..., a cómo se hacen aquí las cosas, como la compañía trata diferentes problemas, cuál es la forma como ellos hacen las cosas y esto define muy bien cómo es una compañía y creo que a la vez de sacar adelante problemáticas que se puedan presentar, hace que los trabajadores si ven que existe ese sentimiento de identidad hace que estén mucho más comprometidos” (Villarroya, 2019).*

*“(…), pienso que sí, yo creo que el hecho de que todo el mundo de la empresa conozca este concepto de la identidad organizacional que yo creo que al final va muy relacionado con la cultura corporativa de la compañía y los valores que ésta tiene (...)” (Segarra, 2019).*

*“Sí, mi respuesta es rotunda: Sí. Por tanto reitero que mi respuesta por esta pregunta es un sí rotundo” (Torrecilla, 2020).*

## b) ¿Por qué?

La identidad de la organización es importante porque ayuda a sus miembros a definir y consolidar exactamente “*quiénes somos*”, “*cuáles son nuestros principios y valores*” y “*cuáles son nuestros propósitos*”. Más allá de los objetivos económicos, la IO permite conocer y sentirse identificado con los valores fundamentales de la organización. La IO actúa como una carta de navegación que nos muestra la trayectoria de la organización, el saber y conocer de dónde venimos y hacia dónde nos dirigimos, puede orientar y crear el sentido de pertenencia único entre sus miembros.

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*“...Porque creo que las instituciones y organizaciones que saben preservar su identidad y su singularidad son las que tienen posibilidades de futuro, esto significa saber transmitir su experiencia, saber transmitir sus valores corporativos, saber transmitir su manera de trabajar a las nuevas incorporaciones, una transmisión digamos intergeneracional de tal manera que este saber hacer es el que hace que la identidad no se pierda” (Torralba, 2019).*

*“...Porque es fundamental para su supervivencia ante los diferentes ataques o problemáticas con las que se pueda encontrar, en el siguiente sentido: por lo que yo he estudiado, las organizaciones resisten bien el paso de los años cuando han sido creadas con unos valores fundamentales y claros. Si éstos han sido bien escogidos...” (Aymerich, 2019).*

*“...Porque, esto hace que la gente sienta que forma parte de algo que tiene un contexto diferente a cualquier otra empresa...” (Segarra, 2019).*

*“¿Por qué?, porque las personas necesitan un propósito en la vida, ¿las personas eh?, pero las empresas también. Tiene que haber un propósito empresarial bien definido que el trabajador lo haga suyo y eso le tendrá motivado para hacer su trabajo con ganas y con "amor" (Torrecilla, 2020).*

### **7.2.P2. ¿La identidad primigenia en el origen de una organización, es la misma en esencia, ayer, hoy y mañana?**

Los artefactos primigenios estudiados, incluyen objetos físicos que apoyan y legitiman la IO desde la fundación de la organización. Estos artefactos se utilizan para legitimar el relato histórico y mostrar la longevidad y solidez de una organización que perdura en el tiempo. Los artefactos primigenios son una colección persistente de objetos que se utilizan como un medio para crear vínculos temporales y espaciales entre el tiempo presente de una organización y sus orígenes fundacionales y se convierten en parte de la memoria organizacional que se transmite de generación en generación como patrimonio histórico (por ejemplo, documentos históricos o la

finca y los edificios históricos en el caso estudiado). Estos resultados se alinean con los estudios de [Schultz y Hernes \(2013\)](#) y [Ravasi et al. \(2019\)](#) que trabajaron sobre la importancia de la conciencia temporal en los estudios sobre IO y amplían el trabajo de [Anteby y Molnar \(2012\)](#) al agregar la perspectiva de la materialidad a la historia organizacional. Las organizaciones pueden usar artefactos primigenios para evocar patrones de acciones intemporales y proyectar decisiones futuras en horizontes de tiempo más amplios. Los artefactos primigenios también pueden proporcionar estabilidad organizacional, brindando consistencia a la acción organizacional, construyendo legitimidad, enfrentando crisis organizacionales o apoyando la reconstrucción de la identidad.

En nuestro estudio del caso Codornú, hemos evidenciado que todos los dirigentes han guardado fidelidad a los principios y valores originarios de la compañía, éstos han resultado ser permanentes a lo largo de generaciones. Cuestiones como la pasión por la tierra, el amor por la viticultura, por el trabajo bien hecho y por alcanzar la máxima calidad para sus vinos, han sido irrenunciables a lo largo de toda su historia de casi cinco siglos. Los principios y valores, lejos de decaer, se han ido reinterpretando y adaptando a las distintas épocas, cambios ambientales y estrategias de la compañía.

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*“Si, ...se puede perder una identidad y tener una nueva que también funcione, ¿no? (...) estamos hablando de una empresa y las empresas por definición nacen, crecen y mueren, lo que le decía antes es que yo creo que cuando cambia el output también suele cambiar la identidad. Ahora, en este caso puedes tener una nueva identidad y funcionar muy bien, seguramente dependerá de varios factores más afectos a la tipología de la empresa, a lo que se dedica, etc. Yo creo que lo relevante de verdad es si la empresa cumple sus objetivos, quiero decir sus objetivos estratégicos lógicamente, no hoy por mañana, si esta identidad organizativa ayuda a cumplir los objetivos, entonces es claramente positivo mantenerla, y al revés si se constata que seguir la identidad se convierte en un perjuicio porque vamos de capa caída, pues entonces alerta, seguramente deberemos prescindir de ellos para poder subsistir”* ([Castells, 2019](#)).

*“Sin duda, detrás de los orígenes encontraremos siempre unas raíces clarísimas. Precisamente ahora estoy trabajando con un modelo de empresa familiar que es el árbol, la familia la situamos en las raíces, estoy en contacto con un biólogo que entiende mucho, es una empresa que se llama DOCTORARBOL y que se dedica a tratar árboles centenarios, es especialista en salvar árboles centenarios y un día comimos juntos y empezamos a hablar de empresa familiar y descubrimos un brutal paralelismo. Aquí, ¿al final que hay?, porque hay unas raíces muy profundas originarias desde muchas generaciones que van desarrollando otras raíces más superficiales que a la vez se van haciendo más profundas y ensanchando la base, pero al final ese árbol ha nacido de una semilla determinada y aquello lo condiciona todo, lo condiciona todo absolutamente” (Tàpies, 2019).*

### **7.3.P3. ¿Es importante para la organización lo que piensen sobre ella sus stakeholders? ¿Se deben consultar periódicamente?**

#### **a) ¿Es importante para la organización lo que piensen sobre ella sus stakeholders?**

La opinión y la visión que tengan los *stakeholders* sobre la compañía es relevante, no perdamos de vista que una adecuada proyección de la IO, tanto hacia los miembros internos como externos, favorece una coherencia entre la identidad, la imagen y la reputación. En consecuencia, propicia un legítimo posicionamiento de la compañía, tanto para la opinión de la sociedad en general, como en su mercado de referencia; cuestiones imprescindibles para la sostenibilidad y alcance de sus objetivos.

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*“Sin duda, es decir, no solo ayudaría, sino que además creo que sería muy bueno y motivador el que la gente que está en la empresa pensase que sus ideas son de interés para quiénes están más arriba gestionando” (Nueno, 2018).*

*“Yo consideraría muy interesante utilizar la técnica más apropiada para conocer que piensan los integrantes de una organización respecto a su organización, no sé si la mejor manera es una consulta, esto ya no lo sé porque las consultas a veces pueden dar resultados erróneos, porque la gente muchas veces no manifiesta lo que realmente piensa. La herramienta para utilizar no sé cuál sería, pero que esto sería bueno sin duda” (Castells, 2019).*

*“Totalmente, sí totalmente lo creo” (Tàpies, 2019).*

**b) ¿Se deben consultar periódicamente?**

Según los entrevistados sería conveniente consultar periódicamente a los *stakeholders*. Los resultados obtenidos de esta consulta podrían actuar como un termómetro que nos podría indicar diferentes parámetros. Consecuentemente, conocer las opiniones y percepciones de los miembros de la organización puede ayudar a mejorar y subsanar posibles anomalías o errores de interpretación que habían pasado desapercibidas para la dirección de la empresa, incluso corregir o redirigir la estrategia de la organización.

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*“Sí, nosotros (Banco Sabadell) lo hacemos periódicamente” (Oliu, 2019).*

*“Me parece una idea interesante, yo diría que sí, en general a la hora de impulsar el nuevo funcionamiento de organizaciones "profit" o "no profit" implicar al máximo el colectivo humano de esta institución me parece que es muy importante” (Mas-Colell, 2019).*

*“Sí, pero siempre después de un proceso de preparación sin pensar en que esta preparación sea manipulada, pero si esperamos conseguir buenos resultados de esta consulta, de esta acción si lo dejamos a la espontaneidad, quizás correremos el riesgo de que salgan resultados dañinos porque pueden estar afectados por emociones y seguramente por algunos vicios de actitudes que pueden estar ocultos y que precisamente al generar esta consulta se puede simplemente hacer aflorar de forma descontrolada. Por tanto, sí, pero con prudencia” (Alberich, 2019).*

*“Sí, absolutamente, ¿por qué? Pues volvemos un poco a la esencia, las organizaciones las formamos personas y al no estar alineadas como un satélite allí en medio sino que formamos parte de un todo que es una sociedad civil, económica, etc. tenemos que ir creciendo, es decir, esto es algo que lo tenemos presente en esta casa y lo trabajamos y nosotros lo definimos diciendo: "suma para multiplicar" (Bosch, 2019).*

**7.4.P4. ¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización? ¿Son marcadores de identidad? ¿Representan una ventaja competitiva?**

**a) ¿Qué papel juegan los artefactos materiales en una organización?**

Esta investigación ha demostrado que los objetos físicos son parte de un sistema de identidad que, incluyendo otros elementos intangibles, como la expresión oral y el relato, respalda, muestra y comunica la IO a lo largo del tiempo (Bechky, 2008; Watkiss y Glynn, 2016). La materialidad de la

IO hace referencia a los elementos tangibles que contribuyen a la creación y mantenimiento de la identidad de la organización. En el caso estudiado, los elementos materiales de su IO incluyen su ubicación física, sus edificios e instalaciones, sus viñedos, sus productos, herramientas de producción, maquinaria, objetos de marketing, reconocimientos y premios, etc. Estos elementos están estrechamente ligados a la historia y a las tradiciones de la comarca y son una parte esencial de la identidad de la empresa. Por ejemplo, la ubicación física de la bodega y su arquitectura es una parte importante de su identidad. La bodega está situada en un edificio histórico que data del s. XVI y está rodeada de viñedos que se han cultivado durante siglos para la elaboración del vino. Esta ubicación física dota a la bodega de un significado de lugar de origen e historia que se refleja en sus productos y relatos. Los edificios e instalaciones son también una parte importante de su identidad. Las cavas Codornú, construidas en 1895, son un ejemplo paradigmático de la arquitectura modernista y están consideradas patrimonio cultural. Los viñedos y las herramientas de viticultura son otro elemento material de la identidad de la bodega. La bodega posee más de 3.000 hectáreas propias de viñedos, donde cultivan las diversas variedades de uva utilizadas en la elaboración del cava. Estos viñedos son una parte esencial de la historia, herencia y tradición de la bodega.

Por último, los propios productos son un elemento material importante de la identidad de la bodega. El cava Codornú se elabora con métodos tradicionales y envejece en las cavas durante un dilatado periodo de tiempo, antes de su comercialización. Estos productos reflejan el compromiso de la bodega con la calidad y la tradición y constituyen una parte esencial de su identidad. Algunos de ellos son productos tributo a personas destacadas en la historia de la organización.

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*“(...) sin duda todos estos objetos son interesantes e importantes, podemos distinguir logos que ya lo eran hace muchísimos años y han perdurado en el tiempo, si vemos el signo de Mercedes-Benz (la estrella) la gente lo conoce en todo el mundo e implica calidad, implica prestigio, implica una serie de cosas que están relacionadas con este logo y así tenemos muchas cosas que se han mantenido durante mucho tiempo. Si uno coge un libro de historia del management encontrará que el signo de McDonald lleva muchos años y lo mismo infinidad de temas y*

*además hay cosas que cambian tremendamente dentro de la compañía, pero se pueden mantener una serie de signos...” (Nueno, 2018).*

*“Yo pienso que sí, muy relevantes, precisamente yo ahora estoy en un proyecto que queremos hacer en el ámbito de la UE, querríamos hacerlo para toda Europa intentando hacer un inventario de todos los museos industriales, pues existen muchas empresas que tienen un museo industrial como muestra de un legado del pasado. Por poner un ejemplo muy cercano, el Museo de la Ciencia y la Tecnología de Terrassa, hay muchos museos de tipos privados, hay familias que todavía tienen minicentrales hidroeléctricas que todavía las explotan, pero que a veces les cuestan más dinero de mantenimiento que no obtienen de la explotación, pero las conservan para recordar sus orígenes..., el abuelo que era algodónero..., este tipo de cosas me parecen muy importantes” (Tàpies, 2019).*

## **b) ¿Son marcadores de identidad?**

Los marcadores de identidad son objetos físicos que los miembros de una organización interpretan como signos de identidad para encarnar la IO en un determinado periodo de tiempo. Es posible que estos objetos no hayan tenido un propósito identitario cuando fueron creados, pero, con el paso del tiempo, brindan un relato histórico de las actividades de la organización. Los marcadores de identidad pretenden inculcar un sentido de orgullo, exhibir conocimientos y construir un legado de prestigio (por ejemplo, herramientas antiguas para la elaboración del vino en el museo de Codorníu). Los marcadores de identidad también pueden recordar eventos, personas o tradiciones que son relevantes para los miembros de la organización (por ejemplo, fotografías y pinturas antiguas en el caso estudiado). Sin embargo, la colección de marcadores de identidad y sus relatos asociados pueden cambiar y reinterpretarse de acuerdo con los intereses y la estrategia de la organización. En este sentido, los marcadores de identidad pueden ganar relevancia en algunos momentos, mientras que pueden ser abandonados en otros, según su valor para transmitir significados simbólicos actualmente asociados con la identidad de la organización (por ejemplo, premios a la calidad de la empresa estudiada). Cuando se proyectan retrospectivamente, los marcadores de identidad antiguos pueden usarse como un medio para mostrar la evolución organizacional y el progreso tecnológico. Estos hallazgos nos han permitido

ampliar la comprensión sobre la formación y el desarrollo de la IO (Gioia et al., 2010) introduciendo objetos tangibles que encarnan valores organizacionales y simbolizan la identidad. Este estudio también apoya el trabajo de Ravasi y Canato (2010) sobre el uso de la tecnología (maquinaria, componentes y productos finales) como referentes de identidad a lo largo del tiempo. Nuestros hallazgos sobre la evolución de los marcadores de identidad también sugieren una perspectiva dinámica de la materialidad de la identidad que amplía la investigación sobre la evolución y el cambio de identidad (Gioia et al., 2013), que contrasta con aquellos que ven la identidad como una fuente de inercia organizacional (Tripsas y Gavetti, 2000). Desde una perspectiva práctica, las empresas pueden usar marcadores de identidad física para recordar a los *stakeholders* “quienes somos” a través de atributos que definen la organización. Esto apoya el proceso de identificación organizacional para construir cooperación y altruismo con los compañeros de trabajo, apego, compromiso y lealtad con la organización.

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*“A veces, no es tanto por el hecho de tener identidad que persistan estos marcadores, sino que precisamente éstos ayudan a mantener la identidad” (Castells, 2019).*

*“Precisamente creo que el ejemplo de la forma de 8 de la Coca-Cola es uno de los más significativos. Si hiciéramos un inventario encontraríamos muchos artefactos que son marcadores de identidad corporativa clarísimos. También podríamos mencionar, en el sector de la automoción, la famosa estrella de la marca Mercedes-Benz, también en hostelería la “M” de MacDonals que podemos encontrar en cualquier lugar del mundo” (Tàpies, 2019).*

*“La marca está relacionada con la reputación, en productos de consumo los procesos neuronales de la gente haciendo que se acostumbren a símbolos que están acostumbrados, los ven como propios y les gustan y ya está. En este sentido, sería absurdo que la Coca-Cola cambiara la imagen de su botella” (Mas-Colell, 2019).*

### c) ¿Representan una ventaja competitiva?

En Codorníu la materialidad de la identidad es parte fundamental de su estrategia de comunicación y diferenciación, representa un importante recurso adicional que puede ayudar en determinadas condiciones y circunstancias del mercado. Los artefactos materiales del caso de estudio aportan prestigio, solvencia, permanencia en el mercado, solidez, garantía de calidad y sobre todo confianza para todas las partes interesadas. En definitiva, se pueden considerar unos méritos obtenidos en el transcurso de la historia de la compañía que diferencian positivamente la empresa de otros competidores.

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*“Por supuesto, sí porque tienes una singularidad, tienes unos activos, un conjunto de artefactos que si les quitas el polvo y los pones con una presentación atractiva hoy, te da una solera histórica, una experiencia que la competencia quizá no tiene porque acaba de empezar y, por tanto, juegas con cierta ventaja, quieren decir: yo, ya estaba cuando tú ibas en pañales, entonces yo ya era mayor y eso te da mucho valor” (Torralba, 2019).*

*“Sí, seguro que sí, segurísimo. Pensando un poco encontraríamos muchos” (Tàpies, 2019).*

*“Creo que sí, todos estos artefactos forman parte de la cultura de la empresa y la cultura de la empresa es lo que hace diferente a una organización de otra, ninguna organización tiene la misma cultura, pueden ser culturas similares, pero cada organización tiene su propia cultura y sus propios artefactos que además definen muy bien cuál es esa cultura, por tanto yo creo que es un elemento muy diferenciador de las empresas y hacen bien en cuidar este elemento diferenciador porque además ayuda a fidelizar a los trabajadores, o sea, hace que los trabajadores sientan los colores de la compañía” (Villarroya, 2019).*

### 7.5.P5. ¿Los artefactos materiales tienen una validez permanente para la organización?

Como pudimos observar en el caso de estudio, algunos objetos persistieron, otros ganaron relevancia, algunos objetos se recuperaron después de un período de declive, mientras que otros objetos se abandonaron y cayeron en el olvido según los cambios ambientales o las decisiones estratégicas. El estudio del caso ha caracterizado tres tipos diferentes de objetos físicos que se utilizaron con fines de representar la identidad. El análisis longitudinal de la colección de objetos

de identidad muestra que dicha colección de objetos va cambiando con el tiempo, donde se pueden observar cuatro trayectorias que puede seguir los objetos identitarios físicos (ver Figura 98): La 1ª trayectoria son objetos que persisten en el tiempo, la 2ª trayectoria son objetos que ganan relevancia para la identidad, la 3ª trayectoria son objetos que han perdido interés por un período de tiempo pero recuperan valor identitario o se reinterpretan y la 4ª trayectoria son objetos abandonados u olvidados intencionadamente. Las trayectorias 1 y 2 están asociadas con la persistencia de la identidad ya que estos objetos tangibilizan algunas características de la identidad que perduran en el tiempo, mientras que las trayectorias 3 y 4 están asociadas con el cambio de identidad ya que estos objetos, que fueron centrales y distintivos en un cierto momento, dejaron de encajar con la identidad de la empresa en otro momento. Los artefactos primigenios se utilizan para respaldar la identidad organizacional desde la fundación de la organización hasta el presente (Figura 98, trayectoria 1). Los artefactos primigenios se utilizan a lo largo del tiempo para proporcionar un relato histórico de la identidad de una organización "*quiénes somos a partir de quiénes hemos sido*" desde la fundación de la organización, tanto para accionistas y empleados, como para clientes, proveedores y sociedad en general. Los artefactos primigenios crean un vínculo temporal y espacial con una base firme y legitiman la identidad de la empresa a lo largo del tiempo (De Vaujany y Vaast, 2016). Además de los artefactos primigenios, algunos objetos creados con fines comerciales o de comunicación pueden adquirir relevancia de identidad con el tiempo (Figura 98, trayectoria 2). Estos objetos, ya sean marcadores de identidad o creados *ad hoc*, respaldan un sistema de memoria organizacional que conecta el pasado y el presente de una organización y proporciona estabilidad a la identidad (Anteby y Molnar, 2012). Desde esta perspectiva, la materialidad identitaria ancla y reproduce significados identitarios constriñendo su deriva. Esto respalda el argumento de Jones, Meyer, Jancsary y Höllerer, (2017) de que la materialidad es la base que da forma a cómo se evoca e invoca la identidad, qué lógicas se han vuelto estables y duraderas debido a la codificación en forma material y cómo las ideas se

traducen, teorizan y transportan a través del espacio y el tiempo para influir en los procesos de legitimación.

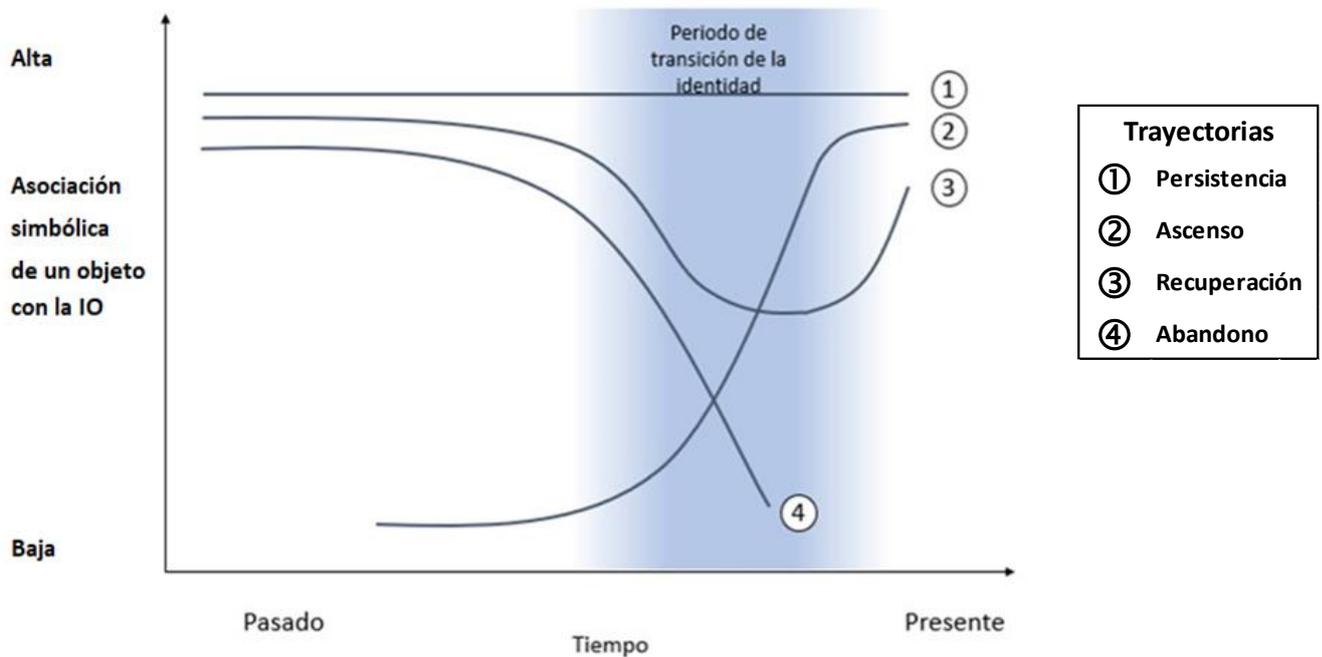


Figura 98: Trayectorias de los objetos físicos respecto de la identidad. Fuente: Elaboración propia

Los resultados del caso también muestran que la materialidad de los artefactos históricos no implica necesariamente inercia o incapacidad para cambiar (Tripsas, 2009). Nuestro estudio muestra que algunos objetos físicos pueden ser reinterpretados, abandonados u olvidados dependiendo del dinamismo de la empresa. Por ejemplo, los artefactos creados *ad hoc* pueden parecer anticuados en algunos momentos, pero se pueden rediseñar con éxito varios años después. De manera similar, algunos marcadores de identidad pueden ocultarse por un período de tiempo, pero luego pueden reinterpretarse, recuperando la importancia de estos objetos a la identidad de la empresa después de un período de declive (Figura 98, trayectoria 3). Por el contrario, mostramos evidencias de múltiples artefactos que han sido abandonados u olvidados como resultado de cambios organizacionales o cambios en el mercado (Figura 98, trayectoria 4). Esto puede implicar la gestión del olvido intencionado (De Holan y Phillips, 2004) por el lado de

los *stakeholders* internos o externos. Esta evidencia confirma que la IO es maleable y flexiblemente interpretativa (Bechky, 2003) a pesar de ser respaldada y comunicada por objetos físicos. La forma en que cambian los objetos materiales es fundamental para comprender la historia humana (MacGregor, 2010). De manera similar, podemos crear una "biografía de las cosas" para descubrir el cambio organizacional a través de las transformaciones de la materialidad de la identidad, lo que nos permite examinar la historia de la organización a través de su colección de objetos materiales. El estudio de estas trayectorias sugiere que las transiciones de identidad de una organización podrían estudiarse analizando el reemplazo de objetos físicos, ver área sombreada en la Figura 98. Finalmente, las organizaciones crean multitud de artefactos *ad hoc* con la intención de comunicar su identidad a audiencias externas. Las organizaciones pueden hacer un uso explícito de los artefactos creados *ad hoc* para construir una imagen proyectada para los *stakeholders* a través de la materialidad. Algunos artefactos *ad hoc* pueden inspirarse en los acontecimientos y relatos actuales o históricos de la organización en un intento de proyectar una imagen coherente con la identidad de la organización (por ejemplo, nombres de marca, lemas y productos tributo). Los artefactos creados *ad hoc* transmiten significados identitarios, enmarcados en un momento histórico específico, con el propósito de diferenciar a la organización de otros actores sociales (Schultz y Hernes, 2013). A lo largo de los años, algunos de estos objetos pueden convertirse en reliquias de la organización, valorados por su historia como objeto singular, como conexiones tangibles con momentos o personas relevantes en la historia de la organización. Estos resultados amplían la investigación sobre las relaciones entre imagen e identidad (Brown et al., 2006), por ejemplo introduciendo elementos históricos tangibles que transmiten significados y afirmaciones tanto a audiencias internas como externas. Esto se alinea con el trabajo de Forgues y May (2017) sobre múltiples modos de comunicación y amplía el trabajo de Hatch y Schultz (2000) y Ravasi y Canato (2013) sobre el proceso de comunicación de las organizaciones. Desde

un punto de vista práctico, los artefactos *ad hoc* se pueden utilizar para diferenciar una organización de sus competidores a través de la consistencia entre identidad e imagen, que es una fuente de reputación y ventaja competitiva (Rodrigues y Krishnamurthy, 2016). La consistencia de la identidad también es crucial cuando las organizaciones se enfrentan a grandes amenazas porque determina cómo se posiciona la organización para responder a tales amenazas (Barney y Stewart, 2000).

Algunas citas recogiendo la opinión de los entrevistados:

*"Sí, porque yo creo que estamos viviendo en una sociedad actual en la que los símbolos son importantes y ayudan precisamente a reforzar las identidades, entonces todos necesitamos tener estos símbolos y aquellos que han tenido más éxito son los que perduran, yo lo veo así" (Alberich, 2019).*

*"Bueno, los símbolos al igual que los eslóganes, que las frases muy cortas tienen gran ventaja y es que resumen de una forma visual y muy rápida toda una serie de conceptos, cuando uno ve la estrella de la marca Mercedes Benz seguramente que en todos nos viene a la cabeza una serie de cosas que, además, serán bastante similares; calidad, robustez, perdurabilidad..., seguramente si cada uno dijera diez palabras, habría muchas que coincidirían, esto es la gran ventaja de los logos, de los símbolos, de estas cosas" (Villarroya, 2019).*

*"Pues yo creo que sí, por un lado: 1) debería ser muy capaz de transmitir con entusiasmo lo que ha sido a las nuevas generaciones que se incorporan, 2) Persuadir de que esta referencia al pasado no resta, no limita el campo de apertura y de progreso, sino que precisamente es un activo del campo de apertura y de progreso y después debería ser capaz de mostrar que el hecho de que haya sobrevivido tanto tiempo significa que tiene unos activos que le han permitido superar crisis, deshechas, naufragios y que eso quiere decir que tiene un "secreto" que deben saber mantenerlo por el futuro porque una empresa que ha pasado por una república, por una dictadura, por un golpe de estado, por todo tipo de vicisitudes quiere decir que hay un secreto allí que debemos saberlo y seguir transmitiendo por los que vengan, que en definitiva da seguridad" (Torralba, 2019).*

# **CAPÍTULO VIII**

## **CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS**

---

## Capítulo VIII. Conclusiones y líneas de investigación futuras

### 8.1. Aportaciones de esta tesis

Nuestro estudio ha demostrado que los objetos físicos son parte de un sistema de identidad que, incluidos a otros elementos intangibles, como la comunicación verbal y los relatos narrativos, respaldan, representan y comunican la IO a lo largo del tiempo (Bechky, 2008; Watkiss y Glynn, 2016). Los resultados obtenidos en esta investigación (capítulos 4 y 6) y elaborados en la discusión realizada (capítulo 7) nos han conducido a completar la literatura sobre la IO que fueron anunciadas por Corley y Gioia (2004) y Jones et al., (2017), sobre la influencia y el uso de la materialidad en la IO. Hemos demostrado con el estudio de caso en profundidad, que el uso de objetos físicos se ha utilizado para respaldar, representar y comunicar la IO. El proceso de inducción de los datos ha caracterizado tres categorías diferentes de objetos físicos que aportan significados identitarios: (1) artefactos primigenios, (2) marcadores de identidad y (3) artefactos creados *ad hoc*.

Mostramos que la colección de objetos de identidad ha cambiado con el tiempo, donde describimos cuatro trayectorias que han seguido los objetos físicos. El análisis de los significados asociados a los objetos materiales muestra que la tangibilidad de la identidad no ha impedido la adaptación y el cambio organizacional. Algunos objetos de identidad ganaron relevancia, mientras que otros fueron reinterpretados o abandonados según su valor simbólico para encarnar la IO en un momento dado. Las cuatro trayectorias identificadas describen la evolución de los objetos físicos en la representación de la identidad de una organización a lo largo del tiempo. En la trayectoria 1 situamos a los objetos que persistieron con el paso del tiempo y consolidan la identidad de la organización, en la trayectoria 2 están otros objetos que ganaron relevancia, en la trayectoria 3 se sitúan algunos objetos que se recuperaron después de un período de declive, mientras que en

la trayectoria 4 encontramos los objetos que se abandonaron a raíz de cambios ambientales o por decisiones estratégicas.

Esta investigación ha contribuido a cerrar la brecha entre la materialidad y las visiones narrativas de la IO y también ha apoyado la llamada de [Ravasi et al., \(2019\)](#) de elaborar una mayor comprensión sobre el uso de la memoria material para informar la acción actual de las organizaciones.

## **8.2. Limitaciones de esta investigación y futuras líneas de investigación**

Al igual que otros estudios cualitativos, nuestra investigación tiene una limitación importante que se puede desarrollar con más investigación. Nos hemos centrado en 13 entrevistas a expertos y un estudio de caso único, lo que potencialmente puede limitar la generalización de los resultados de esta tesis.

Sin embargo, este trabajo brinda una emocionante oportunidad para que futuras investigaciones amplíen estos resultados al examinar la persistencia, el cambio y la materialidad de la identidad en otros contextos y sectores organizacionales. En particular, creemos que el trabajo futuro se beneficiaría de una comprensión más profunda de los cambios en la materialidad de la identidad asociados con las transformaciones organizacionales. Sugerimos que los períodos de transición de identidad podrían estudiarse analizando los cambios en el conjunto de objetos de identidad a lo largo del tiempo. Otra vía para el futuro de la investigación es explorar qué identidad se materializa (o se omite) dentro de una organización, uniendo los campos de materialidad de identidad y gobierno corporativo. Las múltiples facetas de la materialidad de la identidad y sus relaciones con el cambio organizacional plantean numerosas vías de exploración para futuras investigaciones.

# REFERENCIAS

---

## Referencias

- Albert, S. y Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In research in organizational behavior. Eds. L. L. Cummings and B. M. Staw. Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 7, 263-295.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Editorial Paidós (Barcelona)
- Alvesson, M. (1990). On the popularity of organizational culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.
- Anteby, M. y Molnar, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, Vol. 55(3), 515-540.
- Argyris, C. (1982). The executive mind and double-loop learning. *Organizational dynamics*, 11(2), 5-22.
- Ashforth, B.E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E., Rogers, K.M. y Corley, K.G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, Vol. 22(5), 1144-1156.
- Balmer, JM y Gray, ER (1999). Corporate identity and communication: creating a competitive advantage. *Corporate communications: an international journal*, 4(4), 171-177.
- Barney, J.B. y Stewart, A.C. (2000). Organizational identity as moral philosophy: Competitive implications for diversified corporations. *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, 11-35.
- Barrantes, R. (2014). A path to knowledge, A qualitative, quantitative, and mixed approach. *San José, CR: EUNED*, (No. 001.4 B268i2). 2013
- Bechky, B.A. (2003). Object lessons: Workplace artifacts as representations of occupational jurisdiction. *American Journal of Sociology*, 109(3), 720-752.
- Bechky, B.A. (2008). Analysing artifacts: Material methods for understanding identity, status, and Knowledge in Organizational Life. *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, SAGE, London, 98-109.
- Biggart, N.W. (1977). The creative destructive process of organizational change: The case of the post office. *Administrative Science Quarterly*. 22: 410-425.
- Blumer, H. (1969, R.1998). *Symbolic Interactionism, Perspective and Method*. University of California Press Berkeley, Los Ángeles, London. Printed in the United States of America
- Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brickson, S.L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations relations with stakeholders. *Trimestral de ciencias administrativas*, 50(4), 576-609.
- Brown, R. y Williams, J. (1984). Group Identification: The same thing to all people. *Human Relations*, 37: 547-564

- Brown, A.D., y Starkey, K. (2000). Organizational identity and organizational learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102–120.
- Brown, A.D., Humphreys, M. y Gurney, P.M. (2005). Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of organizational change management*, Vol. 18(4), 312-326.
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. y Whetten, D.A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99–106.
- Charmaz, K. (2006). *Building Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Londres.
- Charmaz, K. y Belgrave, LL (2019). Thinking about data with grounded theory. *Qualitative inquiry*, 25(8), 743-753.
- Chreim, S. (2005). The continuity-change duality in the narrative texts of the organizational identity. *Journal of Management Studies*, Vol. 42(3), 567-593.
- Codornú (1974). *Imagen y Presencia de Codornú 1551-1872*. Editado por Codornú, S.A. (1974). *La Historia de Codornú. La Hacienda Codornú. La Elaboración. Administración. Organización Comercial y Despedida*.
- Codornú (1997). *125 aniversario del Cava Codornú 1872-1997*. Editado por Codornú, S.A. Creación y Diseño: Izquierdo Beaumont Bennett. Documentación: Archivo histórico Codornú. Fotomecánica: Gestión Digital. Impresión: Gráficas SYL. (1997)
- Codornú (2002). *Grupo Codornú 2002*. Editado por Codornú, S.A. Primera edición, septiembre de 2002. Colaboradores: Alfred Reixach y Jordi Fernando. Diseño: Joan Colomer. Fotografías: Pere Vivas, Archivo Codornú. Producción e impresión: Novatesa Gràfiques, S.L. (2002)
- Corley, K.G., y Gioia, D.A. (2003). Semantic learning as change enabler: Relating organizational identity and organizational learning.
- Corley, K.G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57, 1145-1177.
- Corley, K.G., y Gioia, D.A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49: 173–208.
- Corley, K.G, Harquail, C.V., Pratt, M. G, Glynn, M.A., Fiol, C.M., y Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15: 85-99.
- Creswell, J.W. y Creswell, J.D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Sage publications*.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives of Individual and Organizational Identities,. *Annals of the International Communication Association*, Vol. 17(1), 193-221.
- Davis, P.J. y Yugay, Y. (2012). How to build corporate identity for strategic advantage... and how not to: Lessons from a post-communist country. *Strategic Direction*, 28: 3-5.
- De Holan, P.M. y Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, Vol. 50(11), 1643-1613.

- De Vaujany, F.X., y Vaast, E. (2016). Matters of visibility in legitimation practices: Dual iconographies in a meeting room. *Organization*, 23(5), 763-790.
- Denzin, N.K., y Lincoln, Y.S. (2011). The Sage handbook of qualitative research. (Eds.). Sage.
- Dutton, J.E. y J.M. Dukerich, (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal* 34 (3): 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., y Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Eisenhardt, K.M. y Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 50 (1), 25-32.
- Elsbach, K.D., y Kramer, R.M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative science quarterly*, 442-476.
- Erikson, E.H. (1968). Identity: Youth and Crisis. *New York: Norton*.
- Fiol, C.M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Forbes (2016). Las empresas más antiguas de España. <http://forbes.es/business/10047/las-empresas-mas-antiguas-de-espana/2/>
- Forgues, B. y May, T. (2017). Message in a Bottle: Multiple Modes and Multiple Media in Market Identity Claims, Höllerer, M.A., Daudigeos, T. and Jancsary, D. (Eds.), *Multimodality, Meaning, and Institutions*. Emerald Publishing Limited, Bingley, Vol. 54, 179-202.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7, 117–134.
- García-Álvarez, E. y López-Sintas, J. (2001). A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, Vol. XIV (3), September 2001
- García-Álvarez, E., et al., (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. XV (3), September 2002
- Gioia, D.A, Schultz, M., y Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25: 63-82.
- Gioia, D.A. (2008). *Organizational identity as an emerging perennial domain*. In D. Barry and H. Hansen (Eds.), *Sage handbook of new approaches in management and organization* (63–65). Los Angeles, CA: Sage.
- Gioia, D.A., Price, K.N., Hamilton, A.L. y Thomas, J.B. (2010). Forging an identity: an insider–outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1-46.
- Gioia, D., Shubha, D., Patvardhan, S., Hamilton, A., y Corley, K. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7: 123–193.

- Gioia, D., Corley, K. y Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Doi: 10.1177/1094428112452151.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., y Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Hannan, M.T., y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 356-365. - - and .2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image, and Culture. In the Expressive Organization. Eds. M. Schultz, M. J. Hatch, y M. Larsen. Oxford, UK: Oxford University Press, 11-35.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations. In Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H. (eds), *The Expressive Organization: Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, 989–1018.
- Hatch, M.J., y Schultz, M.S. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989–1018.
- Hatch, M. J., y Schultz, M.S. (2008). Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. *John Wiley & Sons*.
- Hatch, M.J., Schultz, M., y Skov, A.M. (2015). Organizational identity and culture in the context of managed change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 58-90.
- He, H. y Baruch, Y. (2010). Organizational identity and legitimacy under major environmental changes: tales of two UK building societies. *British Journal of Management*, 21(1), 44-62.
- Hicks, D. y Beaudry, M.C. (2010). *The Oxford handbook of material culture studies*. (Eds.). OUP (2010). Oxford.
- Howard-Grenville, Metzger y Meyer (2013). Processes of identity resurrection. *Academy of management journal*. ISSN-e 0001-4273, Vol. 56(1), 113-136
- Hsu, G. y Elsbach, KD. (2013). Explaining variation in organizational identity categorization. *Organization Science*, 24(4), 996-1013.
- Jones, C., Meyer, R.E., Jancsary, D. y Höllerer, M.A. (2017). The Material and Visual Basis of Institutions. *Greenwood, R. et al. (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (2nd ed)*. SAGE Publications, 621-646.
- Kornberger, M. y Clegg, S.R. (2004). Bringing space back in: Organizing the generative building. *Organization studies*, 25(7), 1095-1114.
- Kramer, R.M. (1993). Cooperation and organizational identification. In J.K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. 244-268). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lannarelli, C. L. (1992). The socialization of leaders in family business: An exploratory study of gender. *University of Pittsburgh*.

- Lincoln, Y.S. y Guba, E., (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE, 1985 - 416 páginas
- MacGregor, N. (2010), A history of the world in 100 objects. *Viking, New York*.
- Marshall, C. y Rossman, B. (1990). Gretchen. Designing Qualitative. *Research.SAGE Publications. California* 1990.
- Martin, J., y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.
- Merton, R. K. (1957). Social structure and anomie. *Social theory* 1957
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Miles, M.B., y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications 1994
- Nag, R., Corley, K.G., y Gioia, D.A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821–847.
- Patton, M.Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. *London: Sage*
- Patton, M.Q. (2002). Qualitative evaluation and research methods. *London: Sage*
- Patton, M.Q. (2014). Qualitative Research and Evaluation Methods. *Fourth Edition* 2014.
- Payne, S.L. (1951). The art of asking questions. *Princeton U. Press*.
- Pratt, M.G. y Foreman, P.O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25, 18–42.
- Querol, C. (2017). *Relats Republicans, Sant Sadurní d'Anoia, 1931-1939*. LlopArt Edicions, 2017
- Ravasi, D., y Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*. Vol. 49(3), 433-458.
- Ravasi, D. y Canato, A. (2010). We are what we do (and how we do it): organizational technologies and the construction of organizational identity. *Research in the Sociology of Organizations*, 29, 49-79.
- Ravasi, D., y Canato, A. (2013). How Do I Know Who Think You Are? A Review of Research Methods on Organizational Identity. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 185-204
- Ravasi, D., Rindova, V. y Stigliani, I. (2019). History, material memory and the temporality of identity construction. *Academy of Management Journal*. 62 (5), 1523-1555.
- Raventós, Manuel (1931). *Flors i violes; pensaments que deixo als meus fills*. Vol. I (1888-1908) Obra pòstuma de Manuel Raventós i Domènech.
- Raventós, Manuel (1931). *Flors i violes; pensaments que deixo als meus fills*. Vol. II (1909-1929) Obra pòstuma de Manuel Raventós i Domènech. Editorial Balmes, S.A. 9 de febrero de 1931.
- Raventós, Jaume (1962). *La Vida al camp. Memòries d'un Cabaler*. Foment de la Pietat. Editorial Balmes, S.A.

- Reger, R.K., Gustafson, L.T., Demarie, S.M., y Mullane, J.V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19: 565-584.
- Roca Cuberes, C. (2020). *Teoría y elección metodológica en la investigación*. Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, editores. *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra; 2020. pág. 01-03.
- Rodrigues, C. y Krishnamurthy, A. (2016). Mirror, Mirror on the Wall: Identity-Image Interactions for the Sales Force in High Threat Situations. *European Management Review*, Vol. 13(4), 307-323.
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. 2nd Edition, Sage Publications, London.*
- SABI (2022), SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos- Database, available at: <https://www.bvdinfo.com> (last accessed 8 January 2024)
- Salas Ocampo, D. (2019). Obtained from: The mixed research approach: some characteristics. *Investigalia*
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers. SAGE Publications Ltd 1 Oliver's Yard 55 City Road London EC1Y 1SP 2th Edition. First Edition 2009*
- Sanday, P.R. (1979). The ethnographic paradigm (s). *Administrative science quarterly*, 24(4), 527-538.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schinoff, B.S., Rogers, K.M. y Corley, K.G., (2016). "How Do We Communicate Who We Are? Examining How Organizational Identity Is Conveyed to Members". *Management Faculty Research and Publications*. 274
- Schultz, M. y Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, Vol. 24(1), 1-21.
- Seidel, J. V. (1998). *Qualitative Data Analysis. Originally Published as Qualitative Data Analysis, in the Ethnograph v5.0: A Users Guide, Appendix E, 1998, Colorado.*
- Sillince, J.A. y Brown, A.D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: the rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62, 1829-1856.
- Silverman, S.N., y Silverman, L.L. (1994). Using total quality tools for marketing research: A qualitative approach for collecting, organizing, and analyzing verbal response data. *In Advanced Research Techniques Forum*.
- Smircich, L. (1983). Organizations as shared meanings. *In L. R. Pondy, P. J. Frost, G Morgan, and T. Dandridge (Eds.), Organizational symbolism: 55-65. Greenwich, CT: JAI Press.*
- Tàpies, J. (2009). *Empresa Familiar: Ni tan pequeña, Ni tan joven; Una renovada aproximación a la edad y al tamaño de la empresa familiar española*. Editado por Fundación Jesús Serra (Grupo Catalana Occidente), 2009.
- Tripsas, M. y Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 10/11, 1147-1161.

- Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of the Digital Photography Company. *Organization Science*, 20, 441-460.
- Van Rekom, J., y Whetten, D.A. (2007). How organizational identity beliefs cohere: About essence, distinctiveness, and continuity. *Paper presented at the national Academy of Management conference, Philadelphia, PA.*
- Vives, J. L. (2020). Tratado del alma. *Tratado del alma*, 1-238.
- Watkiss, L., y Glynn, M.A. (2016), Materiality and Identity: How organizational products artifacts, and practices instantiate organizational identity. *The Oxford Handbook of Organizational Identity.*
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments, and structural circumstances. *Organization*, 15: 121–143.
- Whetten, DA, Lewis, D. y Mischel, LJ (1992). Toward an integrated model of organizational identity and member commitment. *At the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas*
- Whetten, D.A. y Godfrey, P.C. (1998). Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations. *Thousand Oaks, CA: Sage*
- Whetten, D.A., y Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414.
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15: 219-234.
- Ybema, S. (2010). Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, 31(4), 481-503.
- Yin, R.K. (1994). Case study research: Desing and Methods (Applied Social Research Methods). *Editorial: SAGE Publications, Inc, 1994*
- Yin, R.K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.), *SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks.*

# WEBGRAFÍA

---

## Webgrafía

En este trabajo de investigación, hemos incorporado una selección de vídeos y páginas web relacionados con las Bodegas Codorníu porque creemos que su visualización puede ilustrar con múltiples imágenes el contexto de la compañía. Las imágenes y vídeos recogen algunos de los objetos analizados en esta tesis.

### Videos relacionados con Codorníu:

Catadelvino. (2023, Diciembre, 2). Ecoturismo, visita a Cavas Codorníu.

<https://www.youtube.com/watch?v=o4fNmcuqFVI>

Codorníu-Raventós. (2023, Noviembre 28). Video corporativo Codorníu-Raventós 2017. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=OZQAC1JBaRQ>

Glass of Bubbly Ltd. (2023, Diciembre 2). A visit to Cava Codorníu.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZCW9No5HM5w>

Mediacopter Cat. (2023, Diciembre 2). Cavas Codorníu.

<https://www.youtube.com/watch?v=lwXje3qYSJO>

Paga, J. (2023, Diciembre 2). Visualizaciones de las Cavas Codorníu.

<https://www.youtube.com/watch?v=4DNJ6P0RjYg>

Pasión por el vino.(2023, Diciembre 1). Visita a Bodegas Codorníu guiada por Vicenç Porta.

<https://www.youtube.com/watch?v=PTMf7ItBG0w>

Raventoscodorniu.com (2019a), “Group history”, available at:  
<http://www.raventoscodorniu.com/en/group-history> (accessed 17 October 2019)

Raventoscodorniu.com (2019b), “About us corporate video”, available at:  
<http://www.raventoscodorniu.com/en> (accessed 17 October 2019)

Reiner Gebhart. (2023, Diciembre, 2). Visit at Cavas Codorníu December 2017

<https://www.youtube.com/watch?v=dUxAUsoQ-wc>

Umami Mag. (2023, Diciembre, 2). Uma Cave Per Vez / Codorníu-Penedès, España

<https://www.youtube.com/watch?v=-Qnl1PKPVLU>

Videoamasus. (2023, Diciembre 2) Paseando por Cataluña: Las cavas Codorníu

[https://www.youtube.com/watch?v=HdqUQ\\_4wCLY](https://www.youtube.com/watch?v=HdqUQ_4wCLY)

## Webs corporativos

1	28/08/2018	Navigate for our history / Más de 500 años de historia	<a href="https://www.codorniu.com/">https://www.codorniu.com/</a>
2	26/09/2019	Video corporativo Raventos-Codorníu 2019	<a href="https://www.raventoscodorniu.com/es">https://www.raventoscodorniu.com/es</a>
3	14/6/2020	Las bodegas de Raventós-Codorníu	<a href="https://www.raventoscodorniu.com/es/bodegas/codorniu">https://www.raventoscodorniu.com/es/bodegas/codorniu</a>
4	14/06/2020	Historia de Codorníu	<a href="https://www.eventoscodorniu.com/particulares/historia-codorniu/">https://www.eventoscodorniu.com/particulares/historia-codorniu/</a>
5	14/06/2020	Codorníu Raventós: ¿Quiénes somos?	<a href="https://calidalia.com/nuestros-socios/codorniu">https://calidalia.com/nuestros-socios/codorniu</a>
6	14/06/2020	Conjunto de las Cavas Codorníu. Museo	<a href="https://www.catalunya.com/es/continguts/patrimoni-cultural/conjunto-de-las-cavas-codorniu-museo-17-16003-158?language=es">https://www.catalunya.com/es/continguts/patrimoni-cultural/conjunto-de-las-cavas-codorniu-museo-17-16003-158?language=es</a>
7	14/06/2020	Nuestra historia	<a href="https://www.raventoscodorniu.com/es/historia-grupo">https://www.raventoscodorniu.com/es/historia-grupo</a>
8	14/06/2020	Codorníu una empresa familiar	<a href="https://enriqueortegaburgos.com/la-empresa-familiar-mas-grande-de-espana-codorniu/">https://enriqueortegaburgos.com/la-empresa-familiar-mas-grande-de-espana-codorniu/</a>
9	14/06/2020	Conjunto de las Cavas Codorníu. Museo.	<a href="http://www.catalunya.com/conjunto-de-las-cavas-codorniu-museo-17-16003-158?language=es">www.catalunya.com/conjunto-de-las-cavas-codorniu-museo-17-16003-158?language=es</a>
10	14/06/2020	Codorníu: Cinco siglos de historia	<a href="https://www.selectuswines.com/es/codorniu-cinco-siglos-de-historia/1726">https://www.selectuswines.com/es/codorniu-cinco-siglos-de-historia/1726</a>
11	14/06/2020	Alto Prestigio, la colección de vinos exclusivos	<a href="https://www.tecnovino.com/alto-prestigio-la-coleccion-de-vinos-exclusivos-de-los-enologos-de-codorniu-raventos/">https://www.tecnovino.com/alto-prestigio-la-coleccion-de-vinos-exclusivos-de-los-enologos-de-codorniu-raventos/</a>

		de los enólogos de Codornú Raventós	
12	14/06/2020	Fotos de Cavas Codornú 2019	<a href="https://www.tripadvisor.es/LocationPhotoDirectLink-g1063994-d11733997-i399234537-Cavas_Codorniu-Sant_Sadurni_d_Anoia_Catalonia.html">https://www.tripadvisor.es/LocationPhotoDirectLink-g1063994-d11733997-i399234537-Cavas_Codorniu-Sant_Sadurni_d_Anoia_Catalonia.html</a>
13	14/06/2020	El retorno a los orígenes: Prestigio y personalidad de Josep Maria Raventós i Blanc (1922-1986)	<a href="https://www.raventos.com/origenes/josepmaria/">https://www.raventos.com/origenes/josepmaria/</a>
14	14/06/2020	Viticultores desde 1497. Cinco siglos de viticultura, tradición y familia.	<a href="https://www.raventos.com/origenes">https://www.raventos.com/origenes</a>
15	14/06/2020	Colección de anuncios Codornú.- Campañas navideñas	<a href="https://www.youtube.com/results?search_query=anuncios+codorniu">https://www.youtube.com/results?search_query=anuncios+codorniu</a>
16	14/06/2020	Viticultores desde 1497. Cinco siglos de viticultura, tradición y familia	<a href="https://www.raventos.com/origenes">https://www.raventos.com/origenes</a>
17	14/06/2020	Raventós i Blanc	<a href="https://www.cellartours.com/spain/spanish-wineries/raventos-i-blanc">https://www.cellartours.com/spain/spanish-wineries/raventos-i-blanc</a>
18	14/06/2020	Amigos de las bodegas. Codornú desde 1551	<a href="https://www.amigosdelasbodegas.com/">https://www.amigosdelasbodegas.com/</a>