

MÁLAGA SMART MARKETING:

Creando valor en clave digital

**AEMARK
2026**

MÁLAGA

Congreso Internacional
de Marketing

ENTROPÍA CULTURAL Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: EVIDENCIA TRANSNACIONAL SOBRE ENGAGEMENT, SATISFACCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

AUTORES

Dr. Juan Carrión
Dra. Ana B. Bastidas
Dra. María Alcolea

CEF.- **udima**

AEMARK
Asociación Española de Marketing Académico y Profesional
20th CONGRESO
INTERNACIONAL
DE MARKETING
ACADÉMICO Y PROFESIONAL

1

Introducción

2

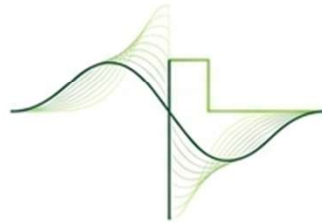
Objetivos de investigación

3

Hipótesis

4

Marco teórico



5

Metodología de investigación

6

Resultados

7

Discusión

8

Conclusiones y referencias

1. Introducción



El Paradigma Caducado

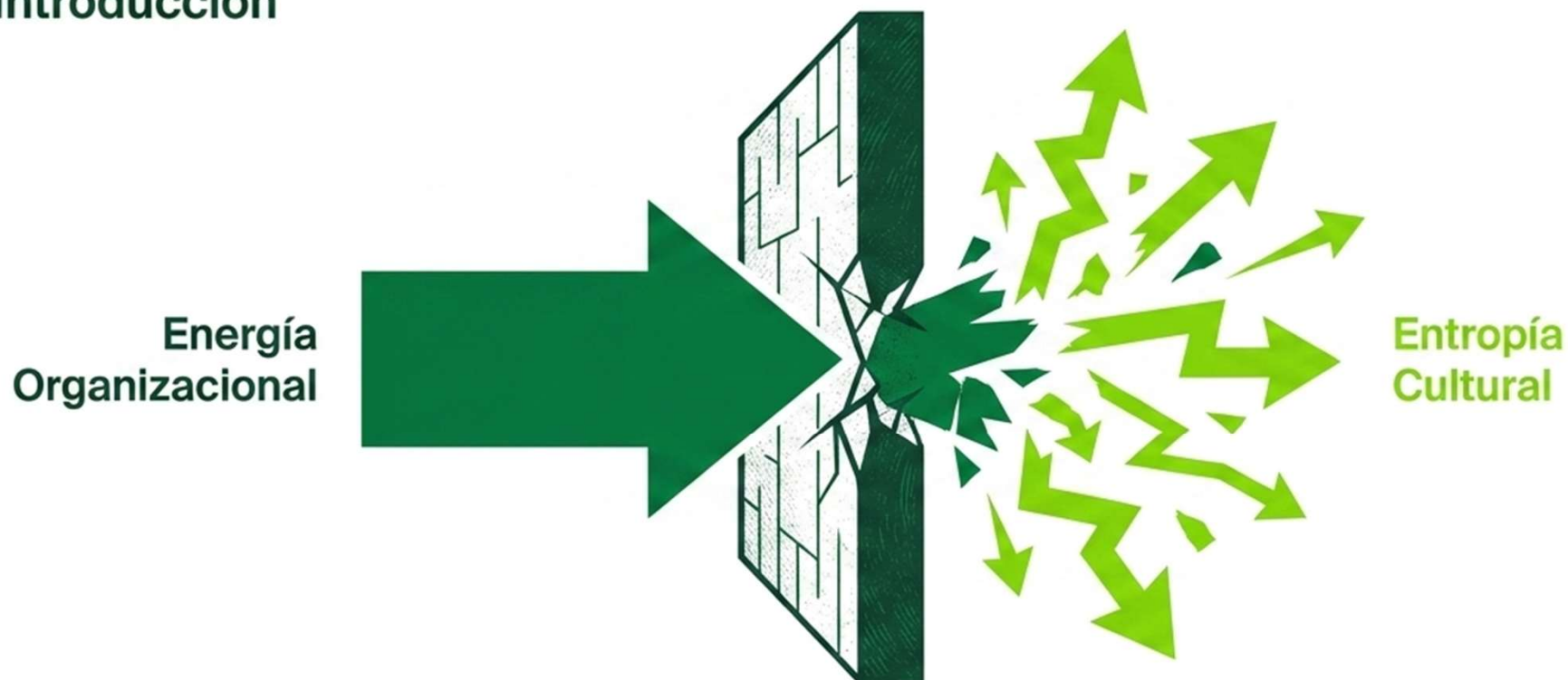
- **Era Industrial:** Modelo centralizado de predecir y controlar (Weber, Taylor, Ford).
- **Foco:** Eficiencia extrema, estandarización y burocracia jerárquica. La empresa concebida como una máquina perfecta.



La Realidad del Marketing Interno

- **Era Compleja:** Entornos ágiles e inciertos donde la pasión y la innovación no se pueden controlar mediante reglas rígidas.
- **El Cliente Interno:** El empleado es el eje central. Su engagement, satisfacción e identificación son los verdaderos generadores de valor organizativo.

1. Introducción



El Ángulo Ciego: Obsesión histórica de la literatura por promover únicamente atributos culturales positivos y aspiracionales.

El Problema Real: Ignorar sistemáticamente los atributos culturales negativos y limitantes que sabotean el sistema desde dentro.

¿Qué es la Entropía Cultural?
La proporción de valores limitantes (exceso de jerarquía, burocracia, control) que consumen la resistencia, paralizan la creatividad y disipan la energía organizacional.

2. Objetivos de investigación

1

Constatar hasta qué punto la jerarquía, la burocracia y el control siguen siendo valores de referencia en la práctica actual y su influencia en el empleado.

2

Analizar la relación directa entre el nivel general de entropía cultural y el comportamiento del empleado a través de indicadores subjetivos.

3

Investigar el impacto específico y diferenciado de los distintos tipos de entropía cultural (Niveles 1, 2 y 3 del modelo CTT/CVA) en este comportamiento.

3. Hipótesis

H1: Jerarquía, burocracia y control siguen siendo valores de referencia actuales.

H2: La entropía cultural se relaciona de forma inversa y negativa con el desempeño organizacional subjetivo (identificación, satisfacción, engagement).

↳ H2.1: Entropía de Nivel 1 tiene impacto negativo.

↳ H2.2: Entropía de Nivel 2 tiene impacto negativo.

↳ H2.3: Entropía de Nivel 3 tiene impacto negativo.

4. Marco teórico



Zona de Entropía Cultural (Fricción)

Desempeño Organizacional Subjetivo (IDO)

Métricas del comportamiento del cliente interno

- **Identificación:** Alineación personal-organización (PMP-PCA).
- **Satisfacción:** Ajuste cultura percibida-deseada (PCA-PCD).
- **Compromiso:** Implicación activa (engagement) (PMP-PCD).

5. Metodología de investigación

111.685

Respuestas

67

Informes

34

Empresas

13

Países

12

Sectores

El Diseño

Cuantitativo, no experimental, correlacional y de alcance transnacional.

Las Variables

Independiente: IEC
(Indicador de Entropía Cultural por percepción PCA).

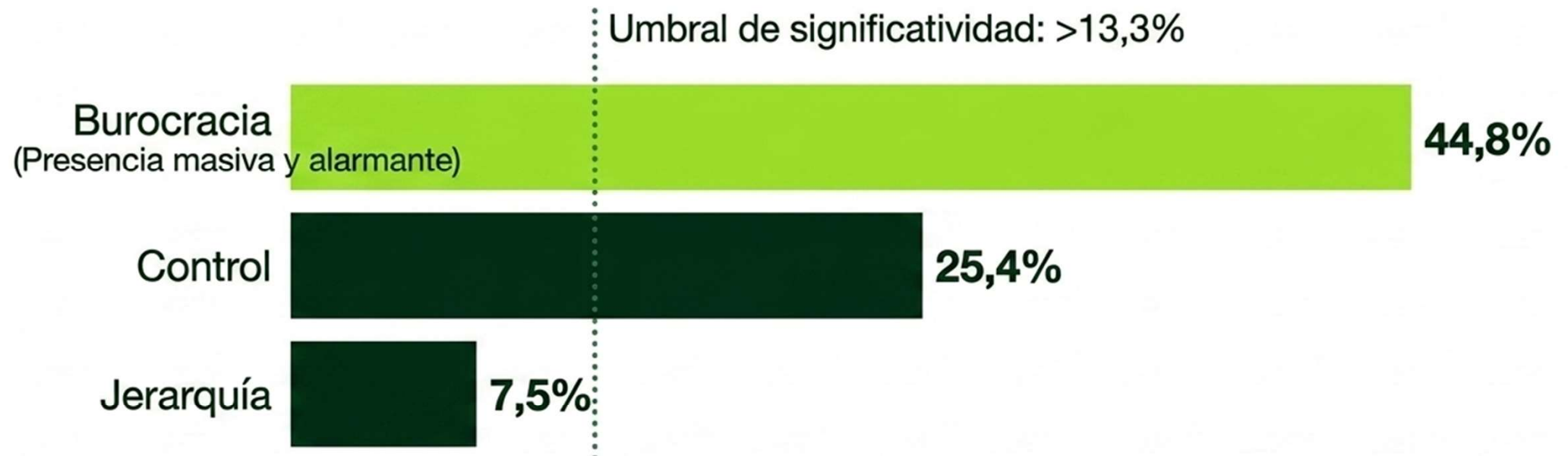
Dependiente: IDO
(Identificación + Satisfacción + Compromiso).

El Análisis

Distribución binomial (para H1) y Coeficiente de Correlación de Spearman (para H2).

6. Resultados

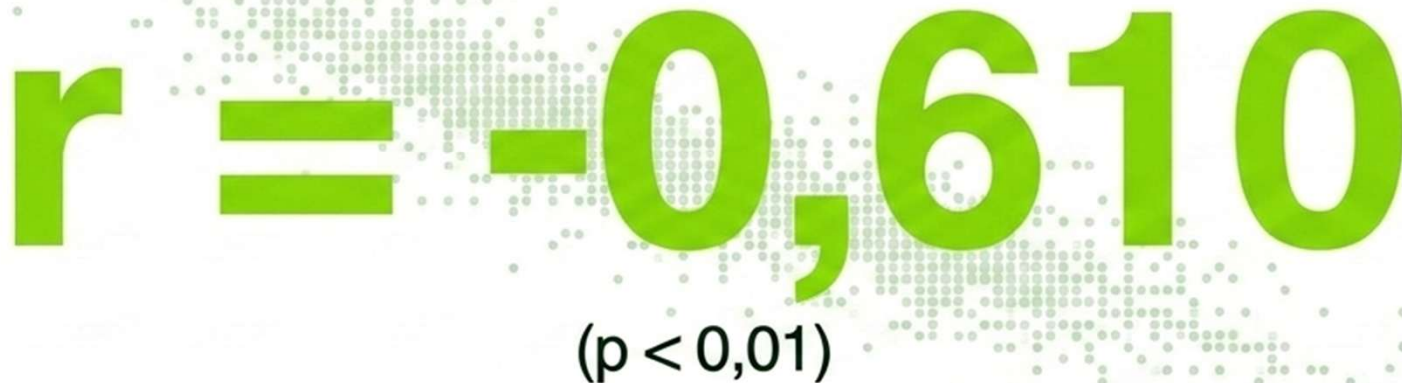
H1: El predominio del paradigma industrial



Veredicto: H1 se cumple parcialmente. La burocracia emerge incuestionablemente como el gran valor limitante reinante en el siglo XXI.

6. Resultados

H2: El impacto estructural en el cliente interno


$$r = -0,610$$

($p < 0,01$)

Hallazgo Central: A medida que aumenta la entropía cultural, caen drásticamente la identificación, la satisfacción y el engagement del empleado. La entropía no es un factor marginal; es letal y estructural.

Veredicto: H2 Confirmada.

6. Resultados

Desglose por Niveles (H2.1 - H2.3)

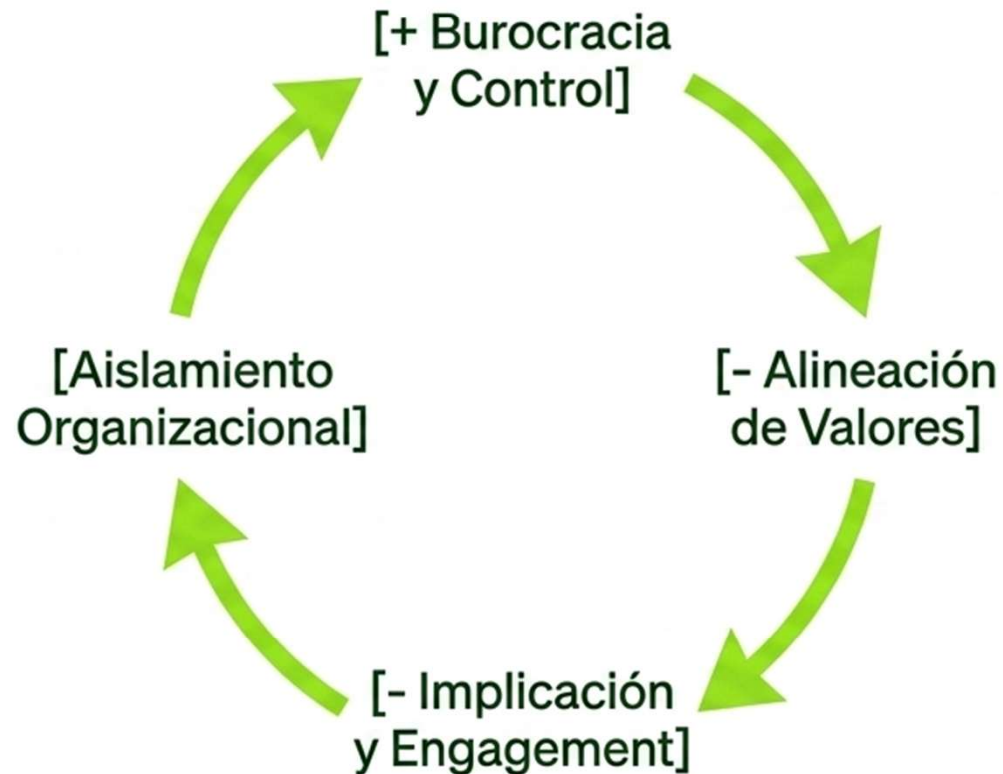
Nivel 1 (Supervivencia/Control) $r = -0,317$ $p = 0.022$ H2.1 Confirmada	
Nivel 2 (Relaciones)	$r = -0,267$ $p = 0.056$ H2.2 Rechazada
Nivel 3 (Autoestima)	$r = -0,231$ $p = 0.099$ H2.3 Rechazada

El Insight: Las disfunciones culturales más básicas, instintivas y vinculadas al miedo o la inseguridad (Nivel 1) son las que golpean de forma más directa y letal al comportamiento del empleado.

7. Discusión

La Fricción Invisible:

El aumento de valores limitantes genera un entorno desmotivador que actúa como una barrera directa. El empleado deja de comprar la cultura de la empresa; un fallo crítico en el marketing interno.



Toxicidad Asimétrica:

No toda la entropía pesa igual. Mientras ciertos niveles de fricción superior pueden coexistir con el desarrollo, la entropía de Nivel 1 (inseguridad básica) es absolutamente incompatible con un cliente interno satisfecho.

8. Conclusiones y referencias

Implicaciones Prácticas para el Management



1. Cambio de Enfoque

El management debe dejar de obsesionarse solo con auditar valores positivos y aspiracionales. La prioridad estratégica es auditar y erradicar activamente las disfunciones internas.



2. Alerta Burocrática

La burocracia sigue siendo el virus organizativo predominante del siglo XXI, frenando la agilidad corporativa y saboteando directamente la experiencia del empleado.



3. Intervención Urgente en Nivel 1

La medida de marketing interno más efectiva no es inyectar beneficios periféricos, sino erradicar de raíz las dinámicas de miedo, desconfianza e inseguridad básica en la organización.

8. Conclusiones y referencias

Limitaciones

- Muestra no probabilística a propósito.
- Predominio de sectores tecnológico y bancario en el estudio.
- Uso de indicadores puramente subjetivos de desempeño (IDO).

Futuras Líneas

- Diseñar estudios longitudinales para probar estrictamente la causalidad, no solo la correlación.
- Cruzar la entropía cultural con indicadores de desempeño financiero objetivo.

Referencias Clave:

Barrett, R. (1998, 2016). Evolutionary coaching: A values-based approach, tornedisoned culture la entrumastivas.
Hamel, G., & Breen, B. (2008). The future of management.
Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The new management system for a rapidly changing world.

MÁLAGA SMART MARKETING: Creando valor en clave digital

AEMARK 2026

MÁLAGA

Congreso Internacional
de Marketing



GRACIAS

CONTACTO

juan.carrion@udima.es

DEF.- **udima**

