

**Propuesta de mejoramiento del clima organizacional para la empresa CINEPOLIS con  
sede en la ciudad de MANIZALES**

Angi Vanesa Vargas Moreno

Daniel Restrepo Toro

Erika Yeliza Aguirre Vanegas

Hugo Armando Granados Hernández

Paula Andrea Manrique Ibarra

Tutora

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

## Nota de Aceptación

---

Nombre Director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

### **Dedicatoria**

Inicialmente queremos dedicar este proyecto a Dios por permitirnos llegar con bien hasta este anhelado momento; dedicamos este trabajo a nuestras esposas y esposos por el apoyo incondicional en los momentos difíciles en los cuales queríamos rendirnos y dejar este proyecto de vida a un lado, también a nuestras hijas quienes son nuestro principal motivo para seguir adelante luchando por nuestros sueños, posteriormente lo dedicamos a nuestras madres y padres que con su ayuda hoy día estamos en las puertas de cumplir esta meta, nos dedicamos este gran paso a nosotros mismos por la resiliencia y dedicación por seguir adelante a pesar de las adversidades y finalmente dedicamos este proyecto a todos y cada uno de los compañeros que de una u otra manera nos apoyó, ayudó u orientó en este proceso y a quienes somos responsables de este trabajo que pusimos el alma y la vida en lograr esta meta en nuestra vida. (Manrique, P.

Aguirre, E. Restrepo, D. Granados, H. Vargas, A. 2025).

## **Agradecimientos**

Primero que todo agradecer a Dios por brindarnos la sabiduría para superar este largo camino. A nuestros padres que siempre nos han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos nuestros objetivos personales y académicos, ellos son los que con su cariño nos han impulsado siempre a perseguir nuestras metas, a nuestras esposas(o), hijos por ser un soporte fundamental y ese pilar para nunca desfallecer en los momentos difíciles, a la directora y tutora del diplomado por su dedicación y paciencia, que con sus palabras y correcciones precisas no se podría lograr llegar a esta instancia tan anhelada, a todos nuestros docentes los cuales son muchos los que han sido parte de nuestro camino universitario y a todos ellos les queremos agradecer por transmitirnos los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí.

Agradecer a todos nuestros compañeros los cuales muchos de ellos se han convertido en nuestros amigos, cómplices y hermanos. Gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto y las historias vividas. Por último, agradecer a la universidad que nos ha exigido tanto, pero al mismo tiempo nos ha permitido obtener nuestro anhelado título. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para brindar tantos conocimientos.

## Resumen

El presente trabajo aborda el análisis del clima organizacional en la sede Cinépolis de Manizales, en el contexto de un cambio reciente en la gerencia que ha impactado las dinámicas laborales. A través de un enfoque de investigación mixto, se exploraron tanto datos cuantitativos como cualitativos que permitieron comprender cómo el nuevo estilo de liderazgo ha influido en la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales entre los colaboradores. El estudio evidencia la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la convivencia, la empatía y el sentido de pertenencia, con el fin de mejorar el desempeño y bienestar del equipo. Las propuestas derivadas de esta investigación buscan contribuir a la optimización del ambiente laboral desde una perspectiva humana, ética y sostenible.

***Palabras clave:*** Clima organizacional, liderazgo, convivencia, motivación.

### **Abstract**

This document work analyzes the organizational climate at the Cinépolis branch in Manizales, in the context of a recent change in management that has affected work dynamics. Through a mixed research approach, both quantitative and qualitative data were explored to understand how the new leadership style has influenced communication, motivation, and interpersonal relationships among employees. The study highlights the need to implement strategies that strengthen coexistence, empathy, and a sense of belonging, in order to improve team performance and well-being. The proposals derived from this research aim to contribute to the optimization of the work environment from a human, ethical, and sustainable perspective.

***Keywords:*** Organizational climate, leadership, coexistence, motivation.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	11
Descripción.....	13
Planteamiento del problema.....	14
Justificación.....	17
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Antecedentes.....	20
Marco Teórico.....	22
Clima laboral.....	22
Marco legal.....	24
Metodología de la investigación.....	28
Tipo de investigación.....	28
Técnicas de recolección.....	28
Población y muestra.....	28
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	29
Análisis de la información.....	29
Consideraciones éticas.....	29
Resultados.....	30
Estrategias para implementar.....	37
Conclusiones.....	39

Recomendaciones .....	40
Referencias Bibliográficas .....	41
Apéndices .....	43

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Comodidad/Ambiente Laboral</i> .....	31
<b>Figura 2</b> <i>Comunicación entre Compañeros</i> .....	30
<b>Figura 3</b> <i>Percepción sobre Líderes/Colaboradores</i> .....	322
<b>Figura 4</b> <i>Equidad en Distribución de Funciones</i> .....	322
<b>Figura 5</b> <i>Trato entre Compañeros</i> .....	333
<b>Figura 6</b> <i>Motivación Laboral</i> .....	333
<b>Figura 7</b> <i>Valoración de la Empresa a cada Trabajador</i> .....	344
<b>Figura 8</b> <i>Información Preguntas Abiertas</i> .....	355
<b>Figura 9</b> <i>Información Preguntas Abiertas</i> .....	366

**Lista de Tablas**

**Tabla 1** *Dimensiones del Clima Laboral Evaluadas* ..... 30

**Tabla 2** *Percepción del Clima y Relaciones – Preguntas Abiertas* ..... 35

## **Lista de Apéndices**

**Apéndice A** *Encuesta sobre Clima Organizacional Aplicada a los Empleados de Cinépolis* ..311

**Apéndice B** *Encuesta Virtual Clima Organizacional Aplicada a los Empleados de Cinépolis*.. 13

## **Introducción**

Para toda persona es importante trabajar en un lugar tranquilo y sano, donde haya compañerismo y respeto, esto es necesario para el bienestar de los empleados. Al hablar de Clima Organizacional, sabemos que hace referencia al ambiente que se construye día a día entre trabajadores, jefes y demás personal que forman parte de la empresa, este puede impactar de forma positiva o negativa, en cómo se relacionan los colaboradores en el trabajo. Es por esto por lo que es importante contar con un excelente clima organizacional, para tener mejor comunicación y mayor productividad, ya que, los empleados al sentirse cómodos y seguros, van a dar lo mejor de sí mismos, lo que hará que la empresa sea más eficiente y logre el éxito deseado.

Este trabajo surge de la necesidad de analizar y comprender que es lo que realmente está sucediendo en la empresa, no solo en temas de productividad, sino de las personas, como se sienten, como tomaron el cambio de gerencia, como el entorno laboral impacta en su desempeño y bienestar. Con esta investigación queremos analizar el Clima Organizacional de Cinépolis, identificar cuáles son las causas que están impactando en este y construir acciones que permitan crear un ambiente laboral, tranquilo, sano, adecuado y colaborativo.

## **Descripción**

Exhibidora mexicana Cinépolis fue fundada en Morelia en 1971, es líder de la industria cinematográfica y del entretenimiento en México y Latinoamérica. Cinépolis nació en 1994, al mismo tiempo que se comienza con el concepto de salas tipo multiplex, empresa dedicada a brindar experiencias de entretenimiento, sus empleados son el corazón de cada área y operación. Con la llegada de un nuevo gerente, la empresa está presentando situaciones tensas, lo que ha impactado de manera negativa el ambiente laboral. Esto debido a que los empleados venían acostumbrados a una flexibilidad horaria y de funciones, lo cual, con el cambio de gerencia, desapareció, y ahora evidencian un enfoque más estructurado y exigente.

## Planteamiento del Problema

En el ámbito laboral, el clima organizacional se ha consolidado como un factor determinante en la productividad, la motivación y la retención del capital humano en las organizaciones. Las empresas que no optan por prestar la atención necesaria a este factor tienden a enfrentar altos niveles de rotación, conflictos interpersonales, falta de motivación, baja productividad y desempeño deficiente. La retención de talento se ve obstaculizada por múltiples factores, entre ellos la falta de estrategias efectivas de motivación, desarrollo profesional y reconocimiento, así como la ausencia de herramientas tecnológicas que permitan identificar las necesidades, aspiraciones y niveles de satisfacción de los colaboradores (Alles, 2013). A pesar de los avances en digitalización y la disponibilidad de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el Big Data, muchas empresas de la región aún no han incorporado estas soluciones en su gestión del talento humano. En este contexto, Cinépolis, como una empresa de servicios de entretenimiento que depende en gran medida del capital humano para ofrecer experiencias positivas al cliente, enfrenta el reto de mantener un ambiente organizacional afable que favorezca tanto el bienestar y la convivencia de sus colaboradores así mismo como la eficiencia de sus procesos operativos.

Esta situación plantea una oportunidad para explorar e implementar herramientas tecnológicas que, mediante el análisis de datos y la automatización de procesos, permitan mejorar la toma de decisiones en áreas clave como la identificación de talento, la predicción de riesgos de rotación y el diseño de planes de carrera personalizados (Tobón, 2013)

Actualmente, la empresa ha experimentado un cambio significativo con la llegada de un nuevo gerente hace aproximadamente dos meses. Este cambio en la dirección ha traído consigo

una transformación en el estilo de liderazgo: se ha pasado de una gestión con alta flexibilidad en horarios y funciones, a un enfoque más estructurado y exigente, centrado en la excelencia operativa, si bien esta nueva gerencia busca mejorar los estándares de servicio, ha generado ciertos ajustes internos que han modificado el desempeño de las funciones y junto con esto, generado un cambio negativo en el clima organizacional.

La gestión inadecuada del clima organizacional no solo debilita los lazos de cooperación entre colaboradores, sino que también puede desencadenar la pérdida de elementos clave de la cultura organizacional, como el sentido de identidad, los valores compartidos y el compromiso institucional (Rojas, 2019).

Uno de los aspectos más críticos identificados es la falta de cohesión entre algunos trabajadores, situación que previamente era existente dentro de la organización y con el cambio de gerencia se intensificó; especialmente entre compañeras que comparten turnos sin interactuar, ni siquiera cuando se requieren ayudar entre ellas mismas. Esta situación refleja un clima tenso, poco colaborativo, que obstaculiza el trabajo en equipo y debilita los valores fundamentales de la cultura organizacional, como el respeto, la empatía y la comunicación asertiva y efectiva. Si bien este tipo de conflictos no son generalizados, su persistencia podría impactar negativamente la moral del equipo, el desempeño y la percepción del liderazgo.

El clima organizacional en Cinépolis podría estar fallando por una combinación de cambio brusco de gerencia enfocado en un liderazgo estricto, exigente y de manera repentina, conflictos interpersonales no resueltos, desvinculación emocional del equipo, y una cultura organizacional poco clara o debilitada. Todo esto afecta la motivación, la comunicación y, en última instancia, el desempeño laboral.

Por tanto, se hace necesario comprender con mayor profundidad el estado actual de la cultura organizacional en Cinépolis, identificar las causas de estas fricciones internas y proponer estrategias que permitan mejorar la convivencia laboral y fortalecer un clima basado en el respeto mutuo, la cooperación y el compromiso.

En consecuencia, surge la siguiente pregunta problema: ¿Cómo puede impactar el clima organizacional en el desempeño laboral, las relaciones interpersonales y la convivencia de los colaboradores de Cinépolis; y qué acciones pueden implementarse para fortalecerlo?

Este interrogante busca orientar la investigación hacia el análisis integral del ambiente laboral en la empresa, permitiendo proponer estrategias de mejora basadas en el diagnóstico real de las percepciones y experiencias de los empleados.

## Justificación

El clima organizacional se ha consolidado como un factor determinante para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones, dado que influye directamente en la productividad, la retención del talento humano y la capacidad de adaptación al cambio. Diversos autores han resaltado que un ambiente laboral positivo mejora significativamente el compromiso de los colaboradores y favorece su desempeño (Chiavenato, 2020; Luna Arocas, 2018). Este entorno favorable no solo fortalece la eficiencia operativa, sino que también promueve mejores resultados organizacionales a largo plazo.

Un adecuado clima laboral contribuye directamente a la retención del talento, reduciendo la rotación del personal y los costos asociados a procesos como la selección, contratación y capacitación. La permanencia del capital humano en las organizaciones permite conservar el conocimiento y la experiencia acumulada, elementos fundamentales para la continuidad operativa y el crecimiento estratégico (González Ariza, 2017). Asimismo, un ambiente laboral saludable se traduce en menores niveles de ausentismo, mayor cohesión grupal y satisfacción personal.

Además, el clima organizacional tiene un impacto significativo en la innovación y la competitividad empresarial. Una cultura que incentive la creatividad, la colaboración y el intercambio de ideas propicia la generación de soluciones efectivas y la adaptación a los constantes desafíos del entorno. Según Robbins y Judge (2019), cuando los empleados se sienten valorados y apoyados, están más dispuestos a contribuir con ideas, asumir riesgos controlados y actuar con mayor responsabilidad en sus funciones.

En el caso específico de Cinépolis – sede Manizales, se ha identificado un deterioro en el ambiente laboral tras un cambio de liderazgo que implicó la transición de un estilo gerencial permisivo hacia uno más estructurado y orientado a la excelencia. Este ajuste ha generado tensiones internas, debilitamiento de las relaciones interpersonales, falta de cohesión entre compañeros y una percepción negativa del entorno de trabajo, especialmente en algunos grupos del personal operativo.

La presente investigación adquiere relevancia al proponer un análisis crítico y sistemático del impacto de esta transformación gerencial en la dinámica organizacional. El objetivo no es solo comprender las causas del malestar colectivo, sino también construir propuestas que contribuyan a restablecer un clima armónico, empático y eficiente. En este sentido, el estudio ofrece un aporte significativo a la gestión del talento humano, proporcionando herramientas prácticas que faciliten la adaptación al cambio, promuevan una comunicación efectiva y fortalezcan el sentido de pertenencia.

Asimismo, este proyecto busca aportar a la consolidación de una cultura organizacional resiliente y sostenible, comprometida con el bienestar de sus empleados y orientada a la mejora continua. Al generar recomendaciones viables y contextualizadas, se brindará a Cinépolis información clave para optimizar su clima laboral, consolidar su imagen interna y proyectarse como una organización moderna, humana y competitiva.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el clima organizacional en Cinépolis en su sede Manizales, con el fin de identificar los factores que afectan la convivencia, la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores, y proponer estrategias que permitan fortalecer un ambiente de trabajo sano, colaborativo y alineado con los objetivos organizacionales.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los factores que afectan la percepción, motivación y bienestar de los empleados en la empresa Cinépolis de Manizales, Caldas.

Fomentar un ambiente laboral que promueva la comunicación efectiva, la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo.

Proponer estrategias que fortalezcan la imagen positiva de la empresa y favorezcan la retención del personal mediante un clima organizacional adecuado.

### **Antecedentes**

En los últimos meses, la empresa ha atravesado una serie de cambios significativos en su estructura de liderazgo que han impactado directamente el ambiente laboral. Bajo la administración del gerente anterior, predominaba una gestión extremadamente flexible, al punto que los colaboradores llegaban hasta con una hora de retraso sin que se tomaran medidas correctivas. Los llamados de atención elaborados por los supervisores eran ignorados, y en lugar de dar continuidad a los procesos disciplinarios, el gerente optaba por brindar “otra oportunidad”, incluso en situaciones repetitivas.

Durante este periodo, también se presentaron situaciones que comprometieron la percepción de imparcialidad dentro del equipo directivo, lo que generó cierta desconfianza y afectó la credibilidad del liderazgo. Estas dinámicas, sumadas a la falta de control en aspectos operativos, contribuyeron a la pérdida de autoridad en los procesos y a un debilitamiento del respeto por las normas institucionales.

Con la llegada del nuevo gerente hace tres meses aproximadamente, se intentó revertir este panorama, pero el cambio fue implementado de forma muy drástica. Se retomaron los llamados de atención, se realizaron reubicaciones en distintas áreas y se comenzó a exigir un mayor nivel de disciplina y excelencia. Esta transición repentina generó molestia entre varios colaboradores, especialmente cuando se renovaron contratos de personas que habían sido cuestionadas anteriormente por su desempeño. Esto agudizó las tensiones internas, al punto de que algunos trabajadores, particularmente entre las mujeres del equipo, han llegado a no dirigirse la palabra durante toda una jornada laboral.

Estas situaciones han provocado un clima tenso, una baja comunicación entre pares y un debilitamiento de la convivencia, afectando la armonía y la colaboración en el lugar de trabajo.

Es evidente que la falta de una transición adecuada en el liderazgo y la acumulación de conflictos no resueltos han contribuido a un ambiente laboral inestable que debe ser atendido con urgencia.

## **Marco Teórico**

El marco teórico de esta investigación examina los conceptos clave que sustentan el estudio sobre “clima organizacional y cambio de liderazgo: estrategias para la optimización del ambiente laboral en Cinépolis”.

### **Clima laboral**

El clima organizacional se construye a través de la teoría de campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, en el cual se define el rol que permite la interacción individuo-ambiente; cada persona analiza su contexto y forma juicio de su realidad y modelo de conducta (Brunet, 1987). Esta realidad fue denominada “atmosfera” o “clima psicológico” por Lewin, quien mostro en sus experimentos grupales que las diferencias en la conducta se originan en los diferentes entornos y no en las características de los grupos.

Cabrera (1996), define el concepto de clima organizacional como las percepciones colectivas que se evidencian con respecto al trabajo, infraestructura, ambiente físico, relaciones interpersonales, política y normatividad que afecta dicho trabajo.

La teoría del clima organizacional de Likert (1961-1967; citado por Goncalves,2005). Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción; por con siguiente se entiende que los colaboradores reaccionan frente a las condiciones laborales a las cuales son sometidos, entendiéndose por condiciones a relaciones con los compañeros, estado de los equipos con los que operan y estado del lugar y espacio donde trabajan.

La teoría del aprendizaje social de Skinner (1938). La cual parte de que la conducta esta regulada por las consecuencias del medio en el que se desarrolla dicho comportamiento. Skinner

tiene un esquema el cual es ESTIMULO – RESPUESTA – CONSECUENCIA; a partir de este esquema, nuestra función está bajo unos antecedentes y unas consecuencias, las cuales refuerzan el comportamiento de los colaboradores. Con esto se entiende que si el desempeño del colaborador eficiente y positivo tendrá su compensación y por el contrario si tiene un bajo desempeño y en negativo será sancionado o reprendido por la dirección.

Según (Llonch, O 2023) el clima laboral es la parte esencial de una organización pues involucra la cultura, el entorno de esta y hace referencia al ambiente en general que se vive en una compañía, también se trata del resultado de la interacción entre los empleados, la dirección y la cultura de la organización.

En Cinépolis la cultura organizacional es la parte fundamental porque según (Mier, M 2024) la cultura no es meramente una serie de valores y practicas sino el vínculo que une a la compañía, en otras palabras, promover un entorno donde cada empleado, independientemente de su posición o localización, pueda obtener el respaldo de sus colegas para alcanzar sus metas.

## **Marco legal**

En Colombia como en la mayoría de los países en el mundo existen normas y leyes que regulan el tema del clima laboral en las empresas, buscando garantizar condiciones dignas de trabajo para los empleados. Estas normas abordan aspectos como la prevención del acoso laboral, la seguridad y salud en el trabajo y el bienestar laboral.

Considerando que el área de recursos humanos de toda empresa tiene una gran influencia en este tema, para lograr que las personas que se contratan sean las idóneas y se adapten rápidamente a la empresa.

El código sustantivo de trabajo en Colombia no aborda directamente el “clima laboral” como un concepto específico, pero sí establece las bases para un ambiente de trabajo saludable y justo, lo cual influye directamente en el clima laboral. La ley 1010 de 2006, por su parte, se enfoca en prevenir y sancionar el acoso laboral, un factor que afecta negativamente el clima laboral.

El código sustantivo del trabajo (CST) y el clima laboral:

**Condiciones dignas y justas:** El CST, en su artículo 25, establece el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, lo cual es fundamental para un buen clima laboral.

**Derechos y obligaciones:** El CST define los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de trabajadores, promoviendo un ambiente de respeto y equilibrio en la relación laboral.

**Reglamento interno de trabajo:** El CST permite a las empresas establecer un reglamento interno que define aspectos como jornada laboral, vacaciones, y obligaciones, contribuyendo a las organizaciones y claridad en el ambiente de trabajo.

Protección a la salud mental: Aunque no lo menciona explícitamente como clima laboral, el CST y la ley 1010 protegen la salud mental de los trabajadores al prevenir y sancionar el acoso laboral.

Ley 1010 de 2006 (Acoso laboral) La ley define y sanciona diversas formas de agresión, maltrato y vejámenes en el ámbito laboral.

Protección de la dignidad humana: su objetivo es proteger la dignidad humana de los trabajadores, lo cual es crucial para un clima laboral positivo.

El artículo N° 5 del Código Substantivo de Trabajo se describe el trabajo como: "Toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo." Es así, que toda persona que preste un servicio a otra hace parte del sistema laboral.

Derechos básicos que deben tener los trabajadores:

- Trabajo digno
- Vacaciones
- Permiso por enfermedad o incapacidad médica
- Prestaciones sociales
- Pensión
- Ajustes de sueldo
- Contrato laboral
- Beneficios para las mujeres embarazadas

Las principales leyes que rigen el clima laboral en Colombia son la constitución política de Colombia, la ley 1010 del 2006, el código sustantivo de trabajo y el decreto 1083 de 2015.

Constitución política de Colombia:

Art.25: Establece el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, lo cual es fundamental para un buen clima laboral.

Art 53: Se refiere a los derechos laborales mínimos y la protección especial a la mujer y los menores.

Ley 1010 de 2006:

- Define, previene y sanciona el acoso laboral y otras formas de hostigamiento en el trabajo
- Promueve la conciliación como medida de solución de conflictos laborales
- Busca garantizar la dignidad humana y la armonía en el entorno laboral

Código sustantivo de trabajo:

- Regula aspectos como los contratos laborales, jornadas laborales, salarios, vacaciones, prestaciones sociales entre otros
- Establece los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores.
- Es la base para la relación laboral, por ende, influye en el clima laboral

Decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública)

- Incluye disposiciones sobre el sistema de estímulos y los programas de bienestar laboral para los empleados públicos
- Busca mejorar la calidad de vida y fomentar un ambiente de trabajo positivo

Ley 1562 de 2012:

Modifica el sistema general de riesgos laborales y enfatiza la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

Resolución 3094 de 2023 del ministerio de trabajo:

Establece medidas para la prevención y atención de casos de acoso laboral y sexual.

## **Metodología de la investigación**

### **Tipo de investigación:**

La presente investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de obtener una visión integral del clima organizacional en Cinépolis, sede Manizales, y de los efectos que ha tenido el reciente cambio de liderazgo sobre las dinámicas interpersonales y el desempeño laboral.

### **Técnicas de recolección:**

Desde el enfoque cuantitativo, se busca recolectar datos medibles a través de encuestas estructuradas aplicadas a los colaboradores, las cuales permiten identificar niveles de satisfacción, frecuencia de conflictos y percepción general del ambiente laboral. Por su parte, el componente cualitativo permite profundizar en las experiencias, emociones y opiniones del personal mediante preguntas abiertas, brindando así una comprensión más rica y contextualizada del fenómeno

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se pretende caracterizar la situación actual del clima organizacional, sin intervenir ni modificar las variables. El diseño es no experimental y de corte transversal, al realizarse en un momento específico y observando los fenómenos en su estado natural.

### **Población y Muestra**

La población está conformada por el personal operativo y administrativo de Cinépolis Manizales. La muestra será intencional, incluyendo a aquellos colaboradores que han experimentado el proceso de cambio gerencial y que presentan señales de afectación en la convivencia laboral. Se buscará una representación equilibrada entre áreas y turnos.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Se utilizará una encuesta mixta que contendrá ítems cerrados de tipo Likert (1 a 5) para evaluar dimensiones como comunicación, liderazgo, empatía, justicia organizacional y clima emocional. También incluirá preguntas abiertas para recoger opiniones y percepciones más profundas. Adicionalmente, se contempla la posibilidad de observación no participativa para registrar actitudes visibles durante las jornadas laborales.

### **Análisis de la Información**

Los datos cuantitativos se analizarán mediante estadísticas descriptivas (frecuencias, promedios, porcentajes). Las respuestas cualitativas se organizarán en categorías temáticas como relaciones interpersonales, liderazgo percibido, satisfacción laboral y clima emocional, lo que permitirá establecer patrones comunes y áreas críticas de mejora.

### **Consideraciones Éticas**

Durante todo el proceso investigativo se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes, así como su participación voluntaria e informada. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y para el diseño de estrategias de mejora dentro del clima laboral de la organización

## Resultados

Para este caso se realizó una encuesta digital y anónima con los colaboradores de la empresa Cinépolis Manizales, en la cual nos arrojaron unos resultados considerables para mejorar por la gerencia de la organización.

Se evidencia un buen Manejo de la empresa en general, aunque hay cosas por mejorar como lo son la comunicación, el manejo de la carga laboral, la valoración del trabajo en el caso de estos ítems la eficiencia y felicidad del trabajador está ligada a este.

La empresa es fuerte en áreas correspondientes al manejo de los líderes y supervisores ya sea el manejo que le han dado a la empresa en cuanto a las normas y al momento de escuchar las observaciones generadas por los colaboradores.

**Tabla 1**

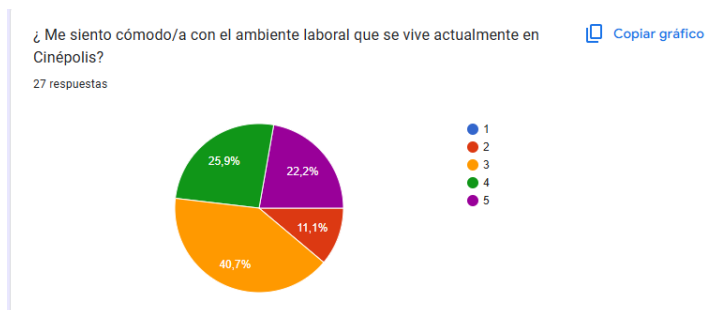
*Dimensiones del Clima Laboral Evaluadas*

Numero de Pregunta	Descripción
Pregunta 1	Comodidad/ambiente laboral
Pregunta 2	Comunicación entre compañeros
Pregunta 3	Percepción sobre líderes/colaboradores
Pregunta 4	Influencia del cambio de gerencia
Pregunta 5	Equidad en distribución de funciones
Pregunta 6	Trato entre colaboradores
Pregunta 7	Motivación en jornada laboral
Pregunta 8	Valoración de la empresa a cada trabajador

*Nota.* Ítems diseñados para identificar factores internos que afectan el ambiente laboral.

## Figura 1

### *Comodidad/Ambiente Laboral*



*Fuente.* Autoría propia

En las respuestas dadas a esta pregunta se evidencia que los porcentajes están repartidos, lo que nos indica que el clima laboral no está tan fracturado y se puede trabajar para mejorar Este indicador.

## Figura 2

### *Comunicación entre Compañeros.*



*Fuente.* Autoría propia

El porcentaje más alto es el de 48.1%, lo que nos indica que la percepción que tienen los encuestados es que existe una buena comunicación entre compañeros de la misma área y de áreas diferentes.

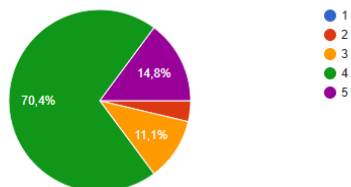
### Figura 3

#### Percepción sobre Líderes/Colaboradores

¿Percibo que los líderes y supervisores escuchan y valoran nuestras opiniones?

27 respuestas

[Copiar gráfico](#)



*Fuente.* Autoría propia

Este resultado nos muestra que hay un porcentaje interesante de personas en desacuerdo y otras que no están de acuerdo ni en desacuerdo, así sea una minoría esta pequeña población puede afectar el clima laboral porque se está colocando una barrera entre líderes y empleados.

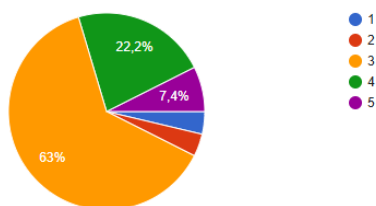
### Figura 4

#### Equidad en Distribución de Funciones

¿Siento que hay equidad en la distribución de funciones y responsabilidades?

27 respuestas

[Copiar gráfico](#)



*Fuente.* Autoría propia

En este gráfico se puede analizar que la calificación entre el 1 y el 3 es bastante alto, lo que nos demuestra que en este punto existe un problema grande, porque existe la percepción por

parte de los empleados que algunos los recargan más de trabajo que a otros, este sería un excelente punto para trabajar el clima organizacional.

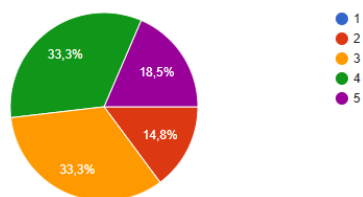
## Figura 5

### *Trato entre Compañeros*

¿El trato entre compañeros es cordial, incluso en situaciones de presión laboral?

27 respuestas

[Copiar gráfico](#)



*Fuente.* Autoría propia

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos a esta pregunta se puede observar que el trato entre compañeros no es el mejor, nos muestra que se tiene una percepción dividida, nos muestra un 33.3 no están de acuerdo ni en desacuerdo y el mismo 33.3 que están de acuerdo, este tipo de división puede ser un factor determinante para que se presente un mal clima laboral, y si estas diferencias se presentas entre empleados de una misma área puede ser aún más delicado.

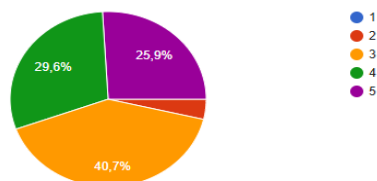
## Figura 6

### *Motivación Laboral*

¿Me siento motivado/a a dar lo mejor de mí en cada jornada laboral?

27 respuestas

[Copiar gráfico](#)



*Fuente.* Autoría propia

Los datos reflejan que el 40.7% de los trabajadores de Cinépolis en Manizales, Caldas, se sienten motivados a dar lo mejor de sí en su jornada laboral, mientras que el 25.9% no lo está. Esto sugiere que, aunque una parte significativa del personal se encuentra comprometido, existe un porcentaje considerable que podría estar experimentando desmotivación.

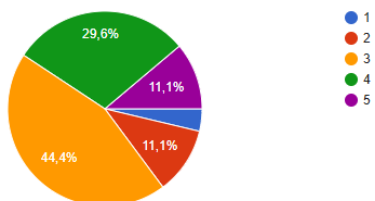
## Figura 7

### *Valoración de la Empresa a Cada Trabajador*

¿Considero que Cinépolis valora mi trabajo y reconoce mi esfuerzo?

27 respuestas

[Copiar gráfico](#)



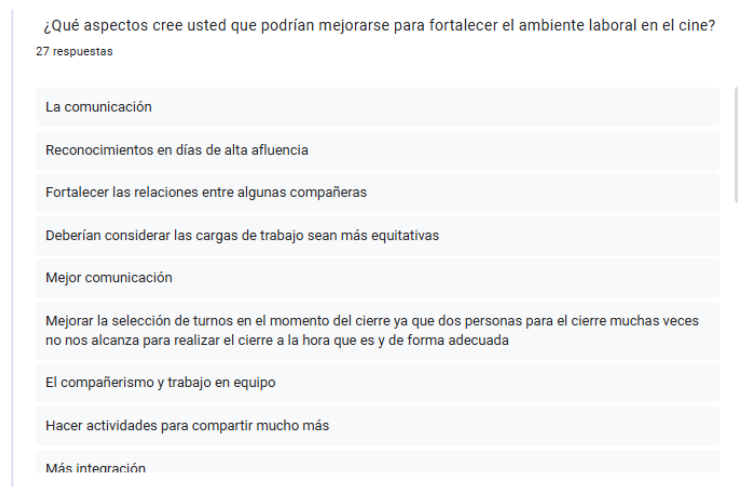
*Fuente.* Autoría propia

Solo el 20% de los empleados cree que Cinépolis valora su trabajo, mientras que el 44.6% es neutral y 27.6% está insatisfecho. Se sugiere mejorar el reconocimiento y comunicación interna para aumentar la satisfacción laboral.

**Tabla 2***Percepción del Clima y Relaciones – Preguntas Abiertas*

Numero de Pregunta	Descripción
Pregunta 9	Sugerencias para mejorar el ambiente laboral en el cine
Pregunta 10	Experiencias positivas o negativas relacionadas con el clima laboral o relaciones interpersonales

*Nota.* Estas preguntas son de tipo abierto y buscan recolectar información cualitativa sobre percepciones, propuestas y vivencias recientes de los colaboradores, con el fin de complementar el análisis del clima laboral y las relaciones en el equipo de trabajo.

**Figura 8***Información Preguntas Abiertas*

*Fuente.* Autoría propia

Los empleados piden: mejor comunicación (37% de menciones), reconocimiento, equidad en turnos y más trabajo en equipo. Estas áreas explican los bajos índices de motivación y valoración previos. **Acciones clave:** formalizar feedback, redistribuir tareas e integrar al equipo.

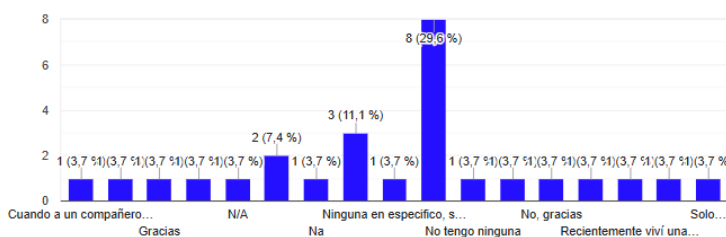
## Figura 9

### Información Preguntas Abiertas

¿Desea compartir alguna experiencia positiva o negativa reciente relacionada con el clima laboral o las relaciones en el equipo?

[Copiar gráfico](#)

27 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

El análisis cualitativo revela que mientras existen aspectos positivos en las relaciones laborales, persisten problemas de comunicación y clima organizacional que requieren atención. La significativa proporción de respuestas evasivas sugiere la necesidad de crear espacios más seguros para la expresión honesta.

## **Estrategias para implementar**

Una de las estrategias fundamentales para fortalecer el clima organizacional en Cinépolis es promover una comunicación abierta, empática y bidireccional, especialmente en un entorno laboral donde se trabaja por turnos y bajo presión operativa constante. Reuniones breves al inicio de cada jornada o turno ("daily meetings") permiten informar sobre novedades, escuchar al equipo y compartir reconocimientos, fortaleciendo la cohesión y reduciendo la desinformación. Además, es clave establecer canales formales e informales, como grupos institucionales de WhatsApp, pizarras internas o carteleras con mensajes positivos y logros del equipo. Un buzón de sugerencias físico o digital permite que los trabajadores expresen ideas, quejas o propuestas de mejora de forma anónima, reduciendo el miedo a represalias y fomentando una cultura participativa.

Estas medidas impactan de manera positiva en la fluidez del flujo de información, la confianza en los líderes, la reducción de malentendidos y conflictos, y la percepción de inclusión por parte del equipo. Según Robbins y Judge (2019), una comunicación abierta reduce la incertidumbre organizacional y mejora el compromiso de los empleados, ya que sienten que sus voces son escuchadas y tenidas en cuenta.

Otra estrategia esencial es fomentar la integración del equipo a través de actividades pequeñas y periódicas, como cafés compartidos, juegos o concursos entre turnos, así como celebraciones de cumpleaños y fechas especiales. Estas acciones fortalecen el sentido de pertenencia y los vínculos de confianza entre los colaboradores, impactando directamente en la cohesión del equipo y la motivación personal.

Adicionalmente, se recomienda diseñar y comunicar de forma clara un plan de carrera interno. Esto motiva a los colaboradores al brindarles una visión de crecimiento profesional

dentro de la compañía. A través de capacitaciones continuas, retroalimentación periódica y asignación progresiva de responsabilidades, los empleados podrán desarrollar sus competencias y aspirar a cargos con mayores beneficios. Esta estrategia no solo genera mayor compromiso, sino que también reduce la rotación de personal.

Finalmente, es recomendable implementar programas de reconocimiento no monetario, como empleado del mes, menciones especiales o agradecimientos públicos en reuniones internas. Estos incentivos simbólicos tienen un gran impacto emocional, elevando la motivación, la productividad y el compromiso con la empresa.

## **Conclusiones**

Por medio de los análisis de los resultados se logró identificar cuáles son las mejores estrategias para implementar para lograr un cambio positivo dentro de la compañía frente al cambio organizacional.

Los factores que más influyen en esta problemática son: la convivencia, la comunicación, y el desempeño laboral, se implementaran estrategias que nos lleven a revertir este tema y eso solo se logra con la ayuda de todos los colaboradores.

Se propusieron estrategias donde se busca una colaboración positiva de todas las áreas de trabajo, con las cuales se espera tener un impacto positivo para la empresa y lograr una mayor satisfacción laboral.

## Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio del clima organizacional de Cinépolis Manizales, se sugiere que la empresa realice mejoras en cuanto a la comunicación interna, aunque es buena se puede fortalecer, así mismo realizar una mejora en la motivación hacia los colaboradores puesto que estas son una pieza fundamental para la empresa, el hecho de tener unos trabajadores cómodos y que se sientan valorados, aumentan la felicidad del individuo y por ende su rendimiento incrementa la productividad, mejora la eficiencia y ayuda al clima organizacional, para esto es importante impulsar espacios de diálogos donde se puedan expresar y escuchar a los compañeros, con esto se construye una cultura organizacional adecuada y a la vez positiva.

Para las futuras investigaciones se sugiere estudiar de manera más detallada el clima organizacional de Cinépolis ya que esta presenta cambios con la llegada de nuevos gerentes y supervisores y estos vendrán en busca de mejorar el clima organizacional en el caso de evidenciar un clima organizacional negativo. Es de gran importancia hacerle seguimiento, ya que, este juega un papel fundamental en la empresa en general.

### Referencias Bibliográficas

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas . Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano . Advocatus, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo . Sello Editorial UNAD. (pp.25-38). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento . Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.) .Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.) . Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

Osorio, A. M., & Ramos, M. L. (2022). Clima organizacional y su relación con la rotación de personal en las empresas del sector servicios. Revista Gestión y Desarrollo, 20(2), 45-60. <https://doi.org/10.22201/gestdes.2022.20.2.4560>

Rojas, C. A. (2019). Cultura organizacional y clima laboral: factores clave en el desarrollo institucional. Editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

<https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/18072>

## Apéndices

### Apéndice A

*Formato de Encuesta sobre Clima Organizacional Aplicada a los Empleados de Cinépolis Manizales.*

Instrucciones: Seleccione la opción que mejor represente su percepción, donde:						
1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo	
N.º	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Me siento cómodo/a con el ambiente laboral que se vive actualmente en Cinépolis?	( )	( )	( )	( )	( )
2	¿La comunicación entre los compañeros de trabajo es clara y	( )	( )	( )	( )	( )
3	¿Percibo que los líderes y supervisores escuchan y valoran	( )	( )	( )	( )	( )
4	¿El cambio de gerencia ha mejorado la organización interna y el cumplimiento de normas?	( )	( )	( )	( )	( )
5	¿Siento que hay equidad en la distribución de funciones y	( )	( )	( )	( )	( )
6	¿El trato entre compañeros es cordial, incluso en situaciones de presión	( )	( )	( )	( )	( )
7	¿Me siento motivado/a a dar lo mejor de mí en cada jornada laboral?	( )	( )	( )	( )	( )
8	¿Considero que Cinépolis valora mi trabajo y reconoce mi esfuerzo?	( )	( )	( )	( )	( )

*Nota:* Encuesta aplicada empleados de la empresa Cinépolis. Fuente propia. (2025).

**Apéndice B**

*Encuesta Virtual sobre Clima Organizacional Aplicada a los Empleados de Cinépolis Manizales*

<https://docs.google.com/forms/d/13cUL0019Gf7925WnOkdOZaU7vuEsbI2ZOOS4DdKmm0/edit#responses>

*Nota:* Encuesta aplicada empleados de la empresa Cinépolis. Fuente propia. (2025).