



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES (ICADE)

MEDICIÓN DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS EN ICADE CON LA ENSEÑANZA BIMODAL

Clima y satisfacción de los alumnos con la bimodalidad

Autor: Esther Ruipérez Vara
Clave Alumno: 201704271
Director: Antonio Núñez Partido

MEDICIÓN DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS EN ICADE CON LA ENSEÑANZA BIMODAL



◆ RESUMEN

En toda organización, encontramos aspectos relevantes como el clima laboral que resulta relevante en el desarrollo del trabajo y la situación de cada individuo, influyendo tanto en la satisfacción, como en la productividad y eficiencia de los objetivos. Esto se aplica también en las instituciones académicas en las cuales la satisfacción de los alumnos y profesores está relacionada con el ambiente y los sistemas de enseñanza que se utilicen, al igual que con la comunicación y la relación entre los diferentes individuos de la comunidad. La situación de la Covid-19 ha supuesto una nueva normalidad por lo que, una buena cohesión de las diferentes partes supondrá un mejor desempeño y resultado ante esta realidad. Para profundizar en estos temas se revisa literatura académica y se realiza una investigación empírica a través de un cuestionario que se envía a los alumnos de ICADE. En conclusión, la bimodalidad es vista por muchos estudiantes como una desventaja, pero la universidad analizada está adaptándose de la mejor manera posible, impartiendo parte de las clases de forma presencial, con las medidas y condiciones debidas y con una seguridad impoluta y con una seguridad excepcional.

Palabras clave: clima, satisfacción, institución académica, Covid-19, bimodalidad.

◆ ABSTRACT

In every organization, we find relevant aspects such as the work environment that is relevant in the development of work and the situation of each individual, influencing both satisfaction and the productivity and efficiency of the objectives. This also applies to academic institutions in which the satisfaction of students and teachers is related to the environment and the teaching systems used, as well as to the communication and relationship between the different individuals in the community. The Covid-19 situation has brought a new normality, so a good cohesion of the different parts will mean a better performance and result in the face of this reality. In order to delve deeper into these issues, academic literature is reviewed, and empirical research is carried out through a questionnaire sent to ICADE students. In conclusion, bimodality is seen by many students as a disadvantage, but the university analyzed is adapting in the best possible way, teaching part of the in-person classes, with the proper measures and conditions, and with a flawless security and exceptional safety.

Key words: climate, satisfaction, academic institution, Covid-19, bimodality.

ÍNDICE

1. Introducción	6
1.1. Planteamiento del problema: Importancia del tema	6
1.2. Objetivos planteados de nuestro estudio	7
1.3. Metodología	7
2. Estado de la cuestión: Clima y Satisfacción, dos conceptos muy interrelacionados.	9
2.1. El Clima Organizacional: definiciones y variables implicadas	9
2.2. La Satisfacción Laboral: definiciones y variables implicadas	19
2.3. Relación entre clima y satisfacción en el ambiente académico	31
2.4. Conclusiones para nuestro estudio	32
3. Situación actual y el COVID-19 en la <u>universidad española</u>	33
4. Universidad Pontificia Comillas (ICADE)	34
5. Estudio Empírico: La satisfacción de los alumnos de ICADE con la Bimodalidad	36
5.1. Métodos y técnicas de medida. Elección de Likert	36
5.2. Focus Group y conclusiones	41
5.3. El cuestionario realizado	43
5.4. Encuesta	49
5.5. Análisis y discusión de resultados	50
5.6. Recomendaciones del estudio	58
6. Limitaciones de nuestro estudio y Futuras Investigaciones de profundización	59
7. Conclusiones	60
8. Bibliografía	61
9. Anexos	64
9.1. Focus Group	64
9.2. Resultados del cuestionario	74

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tabla ejemplos preguntas	48
Ilustración 2. Tipo de clases	50
Ilustración 3. Satisfacción general con la bimodalidad	50
Ilustración 4. Seguridad en las aulas	51
Ilustración 5. Limpieza y seguridad	51
Ilustración 6. Concentración en casa	52
Ilustración 7. Concentración en el aula	52
Ilustración 8. Participación en casa	53
Ilustración 9. Ambiente cercano y cálido	53
Ilustración 10. Significado de bimodalidad	55
Ilustración 11. Sexo y satisfacción con la bimodalidad.....	55
Ilustración 12: Tabla sexo y bimodalidad.....	56
Ilustración 13: Tabla curso y bimodalidad	56
Ilustración 14. Curso y satisfacción con la bimodalidad	57
Ilustración 15. Bimodalidad en las aulas	64
Ilustración 16. Clase en casa 1	65
Ilustración 17. Clase en casa 2.....	65
Ilustración 18. Aulas 1	66
Ilustración 19. Aulas 2.....	66
Ilustración 20. Mascarillas.....	66
Ilustración 21. Gel hidroalcohólico	67
Ilustración 22. Limpieza aulas	68
Ilustración 23. Mala conexión 1	68
Ilustración 24. Mala conexión 2	68
Ilustración 25. Respuesta Sexo	74
Ilustración 26. Respuesta Curso Académico	74
Ilustración 27. Respuesta carrera.....	74
Ilustración 28. Respuesta tipo de clase.	75
Ilustración 29. Respuesta: ¿Pagar más?.....	75
Ilustración 30. Respuesta: ¿Menor presencialidad y mayor preparación en casa?.....	75
Ilustración 31. Respuesta satisfacción con la bimodalidad	76
Ilustración 32. Respuesta atención de tutores.....	76
Ilustración 33. Respuesta presencialidad profesores	76
Ilustración 34. Respuesta Seguridad en las Aulas	77
Ilustración 35. Respuesta limpieza y seguridad.....	77
Ilustración 36. Respuesta concentración en casa.....	77
Ilustración 37. Respuesta concentración en el aula	78
Ilustración 38. Respuesta participación en casa	78
Ilustración 39. Respuesta ambiente cercano y cálido	78
Ilustración 40. Respuesta: significado de Bimodalidad.....	79

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema: Importancia del tema.

En el mundo empresarial el capital humano es muy reconocido ya que es el recurso más importante del que dispone una empresa para alcanzar sus objetivos, principalmente productividad y rendimientos. Es por ello por lo que un entorno cálido y acogedor podría suponer un buen ambiente de trabajo y el éxito de la organización. El clima laboral es un tema de gran importancia para las empresas ya que repercute en la motivación y la productividad. Los empleados son un pilar fundamental en la empresa y es por esto por lo que saber mantener a los que son buenos, conociéndolos y apostando por ellos, serían un punto positivo. El clima laboral es un elemento estratégico que, al ser ejecutado de manera correcta, podría reforzar el compromiso de los trabajadores y aumentar, así, los resultados de la compañía. Variables como la comunicación son esenciales para obtener buenos resultados y conseguir los objetivos que se propongan. La satisfacción es otro concepto que tiene una gran importancia en las empresas ya que indica la capacidad que tiene la dirección para satisfacer las necesidades de sus empleados, creando un buen ambiente laboral y colaborador. Son varias las variables asociadas a esta como la personalidad y el afecto que tenga cada individuo hacia la organización. El grado de asociación y afectividad que una persona pueda sentir hacia una empresa o comunidad repercutirá en la satisfacción de este. Por el contrario, aparecerán otra serie de variables tanto del clima como de la satisfacción que tendrán una menor relación y consecuencias negativas.

Este estudio tiene como fin conocer más en profundidad los conceptos de clima y satisfacción, la relación que tienen la una con la otra y cómo estas afectan en el ambiente a través del análisis de un caso real. **Aunque en un inicio la intención era medir la satisfacción laboral en una empresa u organización, la imposibilidad de acceder a alguna nos ha obligado a centrar en última instancia nuestro estudio entre los alumnos de ICADE**, asumiendo la hipótesis de partida de que las evidencias empíricas recogidas en los estudios sobre los trabajadores y empleados pudiera ser aplicable a los estudiantes.

El estudio empírico que se llevará a cabo estará relacionado con la satisfacción de los alumnos de ICADE con la Bimodalidad. La crisis de la COVID-19 ha creado una nueva normalidad y una adaptación a esta realidad a través de la tecnología y la bimodalidad.

En definitiva, el proyecto consta de dos partes; una de ellas teórica donde se tratará el tema y la otra parte será un estudio cualitativo basado en un Focus Group, herramienta cuantitativa, y un cuestionario que permitirá llegar a un mayor número de estudiantes.

Tras estudiar el clima y la satisfacción, sacar conclusiones sobre el ambiente y la realidad que se respira en la universidad y cómo los alumnos han conseguido adaptarse a la nueva realidad, lo último consistirá en deducir una serie de recomendaciones que podría llevar a cabo esta para que todos estén más satisfechos y cómodos.

1.2. Objetivos planteados de nuestro estudio

Los objetivos establecidos para realizar este estudio serán los siguientes:

1. Analizar las definiciones que diferentes autores establecen sobre el clima y la satisfacción laboral.
2. Analizar las variables que repercuten positiva o negativamente en ambas.
3. Analizar la relación de estas y su importancia en el ambiente académico.
4. Conocer las diferentes herramientas que se utilizan para realizar un estudio empírico y medir el clima y la satisfacción.
5. Crear un cuestionario que pueda llegar al mayor número de alumnos de ICADE posible.
6. Conseguir conclusiones y recomendaciones relevantes tras el análisis de una universidad real y su capacidad de adaptación a la nueva normalidad.

1.3. Metodología

En primer lugar, se analizarán los conceptos, teorías e instrumentos de medida que se pueden utilizar para estudiar el clima laboral y la satisfacción en el ambiente académico. Esto permitirá crear una base a partir de la cual llevaré a cabo la parte práctica del trabajo, la investigación en profundidad de una universidad en particular, Universidad Pontificia Comillas. La fuente principal que utilizaré para informarme sobre estas cuestiones serán publicaciones académicas y libros de texto.

En segundo lugar, se pondrá en práctica lo tratado en el primer bloque. La teoría se queda en nada si no tenemos un caso real de lo que ocurre. Se tratará la situación actual y la

crisis del coronavirus en la universidad española. Además, se presentará la universidad con una breve introducción de su labor e historia. Tras analizarla, se verá cual es el mejor método para estudiar el clima y satisfacción de esta. Una vez seleccionado, se creará un cuestionario que se pasará al mayor número de alumnos de ICADE posible, tras conocer cuáles podrían ser los temas más importantes para tratar con un Focus Group. Todo ello tendrá el fin de obtener información que se acerque lo suficiente a la realidad.

En tercer y último lugar, se sacarán conclusiones a partir de la parte teórica y la parte práctica, con los resultados obtenidos. Se llevarán a cabo una serie de estudios y cálculos estadísticos que ofrecerán una idea de la situación de la universidad. A partir de estas, se expondrán una serie de recomendaciones y medidas que serían aconsejables para que la Universidad Pontificia Comillas pueda adaptarse a esta nueva normalidad con el mayor éxito, mejorando el clima e incrementando la satisfacción tanto de alumnos como de profesores, de toda la comunidad universitaria.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN:

Clima y Satisfacción, dos conceptos muy interrelacionados

2.1. El Clima organizacional: definiciones y variables implicadas

La palabra clima, según la RAE, es el conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región. El hecho de que este concepto haya pasado al ambiente social hace que se establezca como las condiciones psicológicas que caracterizan una región, pero en este caso, una región social.

El interés hacia el clima social reside en la influencia que este tiene sobre las personas, sus sentimientos y **actitudes**. Cuando las personas hablan de su ambiente, el término clima es altamente mencionado, lo que significa que para estas es verdaderamente importante hoy en día.

Tras comprobar que este término tenía una alta consideración en el ámbito profesional, se decidió establecer el clima como un concepto principal a la hora de estudiar las organizaciones.

Sin embargo, Koys y DeCotis (1991) establecen que el estudio del clima organizacional es complicado por el hecho de tratarse de un **fenómeno con muchos niveles**. Son algunos investigadores los que indican que pueden darse muchos climas diferentes dentro de una misma organización debido a que las percepciones de los miembros difieren mucho según los niveles de medida.

Definitivamente, la complejidad y confusión a la hora de definir adecuadamente el clima organizacional **se debe, entre otros, a la percepción que los individuos tienen de este**. La naturaleza de los atributos que componen el clima organizacional varía dependiendo de cuál sea la opinión de los sujetos.

El clima organizacional se basa en la motivación y satisfacción, es por esto por lo que no se debe buscar sólo y directamente el rendimiento financiero, sino el impacto social que tendrá sobre la organización como sistema de personas que trabajan, según Schneider (1990). Esto ocurre igual en las **instituciones académicas**, organizaciones donde los **trabajadores son los alumnos** y los **directivos y altos cargos serían los profesores**.

Definiciones según algunos autores¹²

Son varios, a lo largo de la historia, los autores que han intentado dar una definición a lo que entendemos como clima organizacional. Fue en la década de los 40 del siglo XX cuando comenzaron los estudios de este concepto con el trabajo de Kurt Lewin (1951), el cual define que “*el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales (motivación, satisfacción y actitudes del individuo), sino también de la **forma en que éste percibe su clima de trabajo** y los componentes de la organización.*”

Forehand y Gilmer (1964), indican que el clima organizacional es el “*conjunto de características que describen a una organización y estas las distinguen de otra, perduran a lo largo de tiempo e **influyen en el comportamiento de las personas** de las organizaciones. Es la personalidad de la organización*”.

Además, estos presentan cinco dimensiones relacionadas con el concepto, que son:

1. Tamaño de la organización.
2. Estructura de la organización.
3. Complejidad sistémica de la organización.
4. Estilo de liderazgo.
5. Orientación de los fines.

Litwin y Tagiuri (1968), lo definen como “*la cualidad relativa o propiedad del ambiente interno organizacional que experimentan sus miembros e **influye en su conducta**. Además, destacan que el estilo de dirección en el interior de la empresa será un punto clave en la percepción del clima de esta, ya que está relacionado con su satisfacción y rendimiento laboral.*”

¹ Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).

² Dorta Q., A. (2013). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*. Centro de Desarrollo Gerencial: Un espacio para el aprendizaje. Recuperado el 13 de enero de 2021, de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>

Litwin y Stringer³ hablan de seis dimensiones respecto al clima organizacional:

1. Estructura: Cómo se perciben aquellas obligaciones y políticas que han sido establecidas por la compañía o institución académica, universidad.
2. Responsabilidad individual: el individuo necesita sentir que tiene autonomía y que puede tomar sus propias decisiones.
3. Remuneración: cómo son pagados los trabajadores y cómo lo perciben. Necesidad de ver equidad y recompensas por el trabajo bien realizado. Una forma de pago en las universidades u otras sería la **nota, evaluación académica** que los profesores ponen a los alumnos por su esfuerzo y trabajo.
4. Riesgos: cómo son percibidas aquellas situaciones laborales que suponen un reto para la compañía.
5. Apoyo: las relaciones entre los trabajadores y de estos con la alta dirección se basan en el tipo de apoyo que reciban y en los sentimientos de amistad que se establezcan. En lo académico, un ambiente de cercanía y protección de los profesores con los estudiantes suele ser valorado positivamente en relación con el clima de la institución.
6. Tolerancia al conflicto: cómo los individuos son capaces de enfrentarse a los riesgos y resolverlos con confianza y perseverancia.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970), definen este término como aquellos **atributos** que tiene una organización y que se basan en la **relación que tiene con sus miembros y con el medio ambiente**. Consideran cuatro categorías que tienen relación con la situación organizacional y son: las propiedades de la estructura, las **características del medio ambiente**, el clima de la organización y las peculiaridades de los roles.

Estos indican cuatro dimensiones que tienen relación con el término y son:

1. **Autonomía** individual.
2. Grado de **estructuración**.
3. Orientación hacia la recompensa.
4. Consideración, afecto y apoyo.

³ Salldoval-Caraveo M.C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas; 27:78-82.

Como afirma García Solarte (2009) el concepto de clima tiene una gran importancia para Dessler (1976) que lo define como una **conexión entre aspectos objetivos de la organización y subjetivos** por parte del comportamiento de los trabajadores. Estos llegan al lugar de trabajo con determinadas **opiniones** sobre quiénes son, qué merecen y otras. Estas ideas chocarán con los factores del trabajo, su política, organización y administración entre otras. El ser humano no solo está influenciado por el análisis objetivo sino también por las percepciones subjetivas del mismo. Lo que permitirá poder medir estas opiniones y sensaciones a través de **cuestionarios**.

⁴Watters et al. (citado en Dessler, 1976) describió el término como “*las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de **autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura**”*. Estos señalaron cinco factores del clima: la eficiente estructura organizacional, la autonomía en el trabajo, la supervisión impersonal, un ambiente abierto estimulante y la orientación centrada en el empleado.

En 1978, James et al. Explican este concepto como la **suma de las percepciones** de los miembros sobre la organización.

También mencionan seis dimensiones, de las cuales cinco son generalizables, y por ello se pueden **asociar al ambiente académico** del cual se basa el **estudio empírico**, y una está incorporada por la cultura. Esas cinco son:

1. **Características de rol.**
2. **Características del trabajo.**
3. **Características del comportamiento del líder, del profesor.**
4. **Características del grupo de clase.**
5. **Características del subsistema y de la organización.**

Likert y Gibson (1986) definieron el concepto de clima organizacional como la **estructura psicológica de las organizaciones**. Aparece el clima como una cualidad del

⁴ García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle; 42.

ambiente interno de las organizaciones que perdura en el tiempo e influye en los comportamientos de sus miembros.

Rousseau (1988) señala que se trata de las descripciones individuales del marco social o **contextual** del cual forma parte la persona.

En 1990, Reichers y Schneider hablan de **percepciones compartidas** de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Por su parte, Álvarez (1995) trata el clima como el ambiente laboral en el que se encuentran las personas y el cual **influye notablemente en su satisfacción y actitud**, y a la vez, **en la productividad y creatividad que desempeñan.**

Para García (2003) el clima organizacional se basa en las **percepciones** que el empleado tiene de la organización en la que trabaja. Esta opinión es construida a raíz de **factores** como autonomía, apoyo, recompensas y otros, que la empresa les ofrece.

Podemos concluir definiendo el clima organizacional como aquellas características que los individuos identifican en la organización y que influyen de manera notable en el comportamiento, actitud y productividad del empleado. Relacionado con este se encuentran las circunstancias y momentos por los que las personas pasan siendo permanentes de forma relativa en el tiempo. Además, este indica cómo es la gestión interna de las empresas y cómo están reaccionando sus trabajadores ante las políticas y cambios implementados por las mismas. Hay que destacar el papel que tienen todas las dimensiones y cualidades del clima en el **sector académico** del cual será el estudio empírico.

Variables del clima organizacional

Son varias las variables que se han identificado en la investigación del clima organizacional. Además, aparecen diversos factores que determinan el clima que los trabajadores tienen en sus puestos de trabajo y que se agrupan en dos categorías:

Variables relacionadas con el puesto de trabajo

Estos factores ambientales tienen un vínculo directo con el **puesto de trabajo**, analizando aquellas características y factores determinantes de la empresa. Algunos de estos son:

- **Liderazgo, diferentes estilos de dirección**

A lo largo de los años se han realizado investigaciones que relacionan el clima organizacional y el estilo de liderazgo. Diferentes estudios indican que el desarrollo de la actividad de la organización está muy influenciado por la actitud del líder, al igual que las conductas de los empleados y estudiantes. Sin embargo, no todos los autores están de acuerdo con esta relación justificando que, aunque haya conexión conceptualmente hablando, las investigaciones son escasas.

En 1968, Litwin y Stringer llevaron a cabo un estudio experimental en el que establecieron tres realidades simuladas con organizaciones y diferentes estilos de liderazgo: burocrático, de cooperación y centrado en la productividad. Los resultados obtenidos señalaron que, efectivamente, el modo de dirección y liderazgo tenían efectos directos sobre el clima de la organización y la motivación de los participantes.

Por otra parte, fueron O'Driscoli y Evans, en 1988, los que concluyeron que la conducta del líder es insignificante y que lo que realmente influye en los participantes de los estudios era la comunicación.

Finalmente, los estudios que relacionan liderazgo y clima organizacional afirman que hay una clara relación entre estas variables, pero el nivel de relación dependerá de la muestra. Por ello, podremos relacionar el papel del líder con el comportamiento del profesor, en el estudio realizado y que aparece más adelante. Según el estilo de liderazgo que este adopte, la actitud de los alumnos será una u otra.

- **Comunicación**

Muchos grupos consideran la comunicación un factor esencial para el **correcto desarrollo y funcionamiento** de las organizaciones. Los efectos positivos que esta tiene son tales como mejorar la competitividad, la motivación de los usuarios y sentirse parte del grupo. Esto crearía un clima tanto laboral como académico integrador. El hecho de medir la relación entre la comunicación y el clima organizacional sea **muy complejo**, supone en **un reto** a la hora de sacar conclusiones firmes.

Sin embargo, todos los estudios que han tratado esto, indican que la **relación es directa** entre ambos conceptos. Algunos autores como Roberts y O'Reilly, en 1974, crean un

instrumento encargado de medir el clima de comunicación. Los resultados fueron que **el 47% de las conexiones entre el clima y la comunicación son representativas**. Fueron Poole y McPhee, en 1983, los que concluyeron que la comunicación organizacional es el centro de los procedimientos de estructuración y una fuerza integrante del clima.

Variables relacionadas con la persona

Además, aparecen otras variables del trabajador (estudiante) que influyen en la percepción que estos tienen sobre el clima. Es Schneider (1975) el que indica que el nivel ideal para estudiar el clima son aquellas atribuciones que el individuo hace sobre su entorno. Algunas a destacar son:

- **Personalidad.**

La RAE define personalidad como el conjunto de características o cualidades originales que destacan en algunas personas y como la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. Es por ello por lo que **las características de la personalidad podrán modificar las percepciones que se tiene sobre el clima** y tener así una relación directa con este.

Algunos autores, como Pritchard y Karasick en 1973, realizaron un informe sobre la relación entre estas variables y establecieron que el apoyo que los empleados reciben de los directivos está relacionado con una alta satisfacción y sus necesidades de personalidad.

- **Interacción social**

Definida como el **vínculo que existe entre las personas** y que es fundamental para las relaciones en grupo. Investigadores han llevado a cabo estudios donde se demuestra que el clima organizacional se basa en procesos de interacción social.

Rentsch, en 1990, destacó que las personas que se encuentran en el mismo grupo de interacción perciben los sucesos de una manera similar. Mostrando, de manera general, el resultado a favor de la aproximación interaccionista. También, Dunegan, Tierney y Duchon en 1992, estudiaron estas dos variables y concluyeron que, si que existían correlaciones significativas entre las dimensiones del clima y la interacción de los miembros del grupo, pero apuntaron que, para investigaciones futuras, los diseños realizados deberían ser más detallados y profundos, con observaciones más largas en el tiempo.

Sin embargo, Mañas en 1998, apuntó que la interacción establecida entre líder y miembro de la compañía no influía de manera notable sobre las percepciones individuales del clima.

- **Participación laboral**

Son varios los estudios que, a lo largo de los años, han señalado la participación de los empleados en las organizaciones como un punto importante en el clima y en las percepciones de los empleados, aumentando la efectividad. Son varias las suposiciones las que indican que, si los empleados son informados adecuadamente sobre aquellos asuntos que les afectan, se les permite tomar decisiones importantes para su trabajo y tienen una buena relación con sus compañeros, entonces esto beneficiará tanto a la compañía como a los empleados.

En 1999, son Shadur, Kienzle y Rodwell los que estudiaron la relación entre el clima organizacional y la percepción que los empleados tenían de la participación. Estos autores señalan tres variables relacionadas con la participación que son el papel en la toma de decisiones, el **trabajo en equipo y la comunicación**. Se realizaron tres análisis con cada una de esas variables como dependientes. Además, se seleccionaron las dimensiones del clima organizacional siguiendo a Wallach (1983) y que eran la burocracia, la innovación y el respaldo. Fue el clima de respaldo, caracterizado por la estructura, el orden, la prudencia y la orientación a poder, el único que actuó como predictor significativo de las variables de participación mencionadas. Finalmente, el clima organizacional se considera como un indicador de percepciones organizacionales que se utiliza para dirigir mejor una compañía y el sistema de participación de sus individuos.

- **Compromiso y orgullo hacia la organización**

El orgullo laboral, según Amozorrutia (2010), se crea con el **sentido de pertenencia que los trabajadores tienen hacia la organización**, donde los individuos pueden sentirse parte de la compañía y realizar sus funciones con entusiasmo y energía. Este es un elemento relevante en el clima organizacional ya que genera un ideal lugar de trabajo.

El orgullo que los individuos sienten hacia la compañía origina cooperación, iniciativa e interés individual que hace que estos sientan el trabajo no solo como una obligación si no como algo más personal.

Por otro lado, el **compromiso organizacional** es el grado en que un empleado se identifica con la compañía, la pasión, lealtad y entrega hacía la misma. Este compromiso

puede ser por lazos emocionales, de continuidad o por el sentimiento de deber. Es Toro (1998) el que llevó a cabo una investigación cuyos resultados explican las relaciones entre el clima organizacional y el compromiso de las personas con la organización. Aquellas dimensiones del clima que apoyaron la relación con el compromiso fueron las relaciones interpersonales, la responsabilidad, la estabilidad y la retribución.

- **Satisfacción Laboral**

Mientras el clima organizacional es la descripción de aquellas características de la compañía que los individuos perciben, la satisfacción laboral es fruto de la valoración que las personas realizan de las propiedades de su trabajo. **Este tema, y en el que nos centraremos más adelante, es de gran interés para las organizaciones ya que indica la capacidad que tiene la dirección para satisfacer las necesidades de sus empleados, creando un buen ambiente laboral y colaborador.**

Conciliación entre la vida personal y profesional

La conciliación entre la vida personal y la profesional es un problema frecuente en nuestro tiempo, lo ha sido en el pasado y probablemente lo seguirá siendo en el futuro. Todos los días, un gran número de personas siente la dificultad de no poder encargarse de manera correcta de su familia, cónyuge, hijos y mayores, a la vez que tienen que lidiar con el trabajo y con entornos cada vez más competitivos. Ya no sólo son los individuos y las empresas los que perciben estos problemas, sino que los gobiernos también se preocupan por sus ciudadanos y por un mayor reconocimiento y protección social a la familia.

Tal y como se sabe, el ser humano suele relacionar la vida profesional con la personal, esto provoca un conflicto de sentimientos. Por ejemplo, si una persona tiene una discusión en casa, esta suele llegar al trabajo con la mente en esa reciente discusión, lo que supone un comportamiento malhumorado y que se suele transmitir en el ambiente, creando un clima negativo y con resultados poco profesionales.

Dentro de este fenómeno de vital importancia, aparece un asunto realmente significativo que es la incorporación de la mujer al mercado laboral. ⁵Hace una década, en el año 2000,

⁵ Cruzado, M. & Velasco, A. (2005). En *¿Vives o trabajas?: Flexibilidad laboral y equilibrio personal generan rentabilidad y satisfacción* (pp. 21-37). LID Editorial Empresarial, S.L.

Eurostat señalaba que las mujeres constituían un 51,2% de la población laboral activa en la Unión Europea, en proporciones que iban desde el 40,3% en España hasta el 72,1% en Dinamarca. ⁶Según el Grupo Banco Mundial, en 2019, las mujeres representaban un 46,4% de la población activa total en España. Tras casi una década, el porcentaje de mujeres de la población activa en nuestro país tan solo aumentó un 6%.

Son varios los motivos que han llevado a la mujer a salir al mercado laboral, en algunos casos por el deseo de estas por ejercer una profesión para la que se sienten totalmente preparadas y para la que han estudiado durante años. Todos los individuos necesitan sentirse valorados y haciendo aquello que les apasiona y enorgullece. Otro motivo aún más importante es la necesidad que sienten estas mujeres por trabajar para poder sacar su familia adelante, aunque prefiriesen dedicar más tiempo a sus hijos. El concepto de familia tradicional ha sido aquel en el que había un único mantenedor económico y ese ha sido, generalmente, el padre. Sin embargo, la sociedad va evolucionando y ahora, hay muchas familias donde ambos, padre y madre, trabajan, encargándose ambos también de la familia y el hogar.

Lamentablemente, el precio que ha tenido que pagar la mujer para poder mantenerse en el mercado laboral en igualdad de oportunidades ha sido adaptarse a una cultura empresarial diseñada por y para hombres, adoptando el rol de *superwoman*, mujeres que han asumido responsabilidades profesionales a la vez que han mantenido a sus familias. Esto ha provocado unos índices muy bajos de natalidad y el fracaso de un elevado número de matrimonios, siendo de los más elevados de Europa.

Esta conciliación también se da en el mundo académico, que no deja de ser vida profesional para estudiantes y profesores, estos tienen que tratar de separar lo personal de lo profesional para no ser condicionados y hacerlo de la mejor manera posible, pero esto muchas veces es complicado.

⁶ *Población activa, mujeres (% de la población activa total) | Data.* (s. f.). Banco Mundial. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.FE.ZS>

2.2. La Satisfacción Laboral: definiciones y variables implicadas

Cuando investigamos sobre el Comportamiento Organizacional aparecen una serie de actitudes que son importantes de considerar (S. Robbins, 1998)⁷: el compromiso con el trabajo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

En primer lugar, el compromiso con el trabajo está relacionado con el **grado de identidad** que cada persona tiene con su trabajo. Este participará de forma activa en las tareas que le encarguen con entusiasmo y pasión, considerándolo un factor importante para su valoración personal.

Por otra parte, **la satisfacción laboral es la actitud que un individuo tiene** hacia su empleo y depende de factores psicosociales. Esta está relacionada con la buena evolución de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Por último, el **compromiso organizacional** es el grado en el que un empleado se identifica con una organización, sus objetivos y metas y el deseo que este manifiesta ante la idea de mantener su relación con ella y ser uno de sus miembros.

Robbins clasifica el compromiso organizacional como un mejor pronosticador de la rotación ante la satisfacción laboral. Este hecho se debe a que un empleado puede estar insatisfecho con el puesto de trabajo que ocupa, pero estar satisfecho con la organización y querer continuar en ella.

Tal y como se indica más arriba, la satisfacción laboral puede definirse como la actitud que adopta el empleado frente a su trabajo, **esta actitud se verá influenciada por aspectos personales del trabajador como creencias, valores...**

Las actitudes que los empleados manifiestan son **determinadas tanto por las características del puesto como por los ideales, las percepciones que tienen sobre lo que “debería ser”**. Cuando un empleado comienza a trabajar, son varias las características que le hacen pensar en su trabajo ideal, en lo que ellos desearían y alguna de estas son las necesidades, los valores y los rasgos personales. Además, la situación de empleo suele ser comparada con la posición social de otros empleados, las características del empleo anterior y aquellos grupos que tienen como referencia. Por último, las **condiciones del puesto** de trabajo que influyen de manera notable en la actitud de los

⁷ Márquez Pérez, M. (s.f.). *Satisfacción Laboral*. Boletín electrónico AEG-Artículos de interés. Asociación de Egresados y Graduados PUCP.

empleados son, entre otras, las recompensas, agradecimientos, la **seguridad** que garanticen, las oportunidades de crecer y progresar y otros.

Al igual que ocurría con el clima, la satisfacción laboral tiene un enfoque similar en las **instituciones académicas**, organizaciones donde los **trabajadores son los alumnos** y los **directivos y altos cargos serían los profesores**, que es de lo que trata el estudio empírico que se ha realizado.

Definiciones según algunos autores⁸

A lo largo de los años, han sido varios los autores que han tratado de definir el concepto de satisfacción laboral de múltiples formas. Por una parte, aparecen algunos autores que consideran la satisfacción laboral como una **respuesta emocional o una orientación afectiva positiva** hacia el empleo, como son Price y Mueller (1986), Mueller y McCloskey (1990) y Muchinsky (1993). En cambio, otros piensan que la satisfacción laboral va **más allá de las respuestas afectivas** y que aparece como una **actitud generalizada** ante el trabajo, entre los que se encuentran Schneider y Snyder (1975), Payne, Fineman y Wall (1976), Salancik y Pfeffer (1977) y Bravo (1992). Esta **actitud o actitudes** pueden referirse al trabajo en general o a las diferentes facetas.

En 1962, Porter define la satisfacción laboral como “la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida”.

Es Beer, en 1964, el que explica este concepto como “una **actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo** tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo”.

En 1969, Crites se refiere a la satisfacción laboral como “el estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto, que las personas muestran hacia su trabajo”. Este mismo año, son Smith, Kendall y Huling que la definen como “los sentimientos o respuestas afectivas referidas a facetas específicas de la situación laboral”. Estos **señalan una serie de**

⁸ Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).

dimensiones relacionadas con el concepto y son: la satisfacción con el trabajo, con los ingresos, con las oportunidades de promoción, con la supervisión y con los compañeros.

En 1976, son dos los autores que intentan dar una definición a este concepto enfocando diferentes puntos de vistas. Locke lo trata como “el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. Blum lo define como “el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general”. Mientras que Locke explica la aceptación de este concepto como un constructo global integrador que tiene en cuenta diferentes facetas del ambiente laboral como los compañeros de trabajo, los salarios, las condiciones medioambientales y otros; Blum lo trata más como una simple actitud ante el trabajo en general dejando atrás las emociones.

Además, Locke (1976) señala varias fuentes de satisfacción laboral:

1. Satisfacción con el **trabajo**: interés hacia el trabajo, variedad, oportunidades de aprendizaje, cantidad de trabajo o posibilidades de éxito.
2. Satisfacción con el salario: aspecto cuantitativo del sueldo, equidad o método de distribución.
3. Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación.
4. Satisfacción con el reconocimiento: elogios o críticas por la realización del trabajo.
5. Satisfacción con los beneficios: pensiones, vacaciones o seguros médicos.
6. Satisfacción con las **condiciones** laborales: horario, descansos, ventilación, temperatura o servicios ofrecidos por la organización.

Los agentes de la satisfacción son la satisfacción con los jefes, los compañeros y con la compañía y la dirección.

Harpaz, en 1983, tras consultar las diferentes definiciones que se habían dado sobre la satisfacción laboral, concluye que “las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral”. Además, indica que esta está compuesta por elementos tanto cognitivos como afectivos y conductuales; y que estos podían variar según las funciones y percepciones de los individuos.

En 1984, es Peiró el que explica la satisfacción laboral como “una **actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización**”. Además, justifica que las condiciones o eventos que la causan son:

1. El carácter intrínseco del **trabajo**.
2. La remuneración.
3. La promoción, seguridad en el trabajo.
4. Las **condiciones** de trabajo.

Y los agentes de esta son la propia persona, los **supervisores**, los compañeros, los subordinados y las características de la empresa.

Griffin y Baternan (1986) la definen como “un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.

En 1993, Newstrom y Davis concretan el concepto de satisfacción laboral como una actitud afectiva, poniendo de relieve que es un elemento efectivo de la actitud el que predomina. Definiéndolo como “un **conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables** con las que los empleados ven su trabajo”.

Entre 1998 y 2001, Brief y Weiss puntualizan que es “una combinación entre lo que **influye en los sentimientos y a cognición** (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas”.

En el año 2000, Robbins y Coulter definen la satisfacción en el trabajo como “una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo”, estableciendo la actitud como aquellas **evaluaciones, favorables o desfavorables**, que hacen los individuos hacia los objetos, las personas o los eventos relacionados con estos.

Por último, son Chiang Vega (2004) y Núñez Partido (2007) los que indican cuatro dimensiones de la satisfacción laboral **en la Universidad** y que son:

1. **Satisfacción** con el departamento.
2. Satisfacción laboral con el **trabajo** en general.
3. Satisfacción con los **alumnos**.
4. Satisfacción general con la **institución** en general.

VARIABLES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Al igual que en el clima organizacional, son varias las variables que se han identificado en la investigación de la satisfacción laboral. Además, los diversos factores que determinan la satisfacción que los trabajadores tienen en sus puestos se agrupan en dos categorías:

VARIABLES RELACIONADAS CON EL PUESTO DE TRABAJO

Estos factores ambientales tienen un vínculo directo y objetivo **con el puesto de trabajo**, analizando las características y los factores particulares de la empresa o el reconocimiento que esta ofrece al empleado.

- **Características del trabajo en general y del puesto en particular**

Actualmente, el trabajo va más allá de un simple generador de recursos para cubrir aquellas necesidades básicas que tenga el individuo. Hoy en día, los empleados valoran otros aspectos que se relacionan con sus intereses personales. Ya Locke anunciaba en 1984 que una actividad interesante es aquella que el individuo disfruta por su propio bien, más que por los valores a los que pueda conducir, como serían el dinero y el ascenso. Además, los empleados necesitan sentir que lo que realizan es razonable e importante para la organización. Por ello, será relevante el hecho de que la compañía revise las características de las diversas tareas para que estas sean agradables y satisfactorias, ya que, de lo contrario, el trabajo se convertirá en un motivo de frustración e insatisfacción. Son varios los estudios que señalan que aquellas tareas variadas y complejas satisfacen más al trabajador, ya que, como menciona Gilmer (1976), a un hombre le gusta lo que está haciendo ya que posee destreza y preparación para ello, no le gusta las actividades rutinarias que exigen menor capacidad. También, los empleados desean tener la oportunidad de utilizar sus destrezas y capacidades (O'Brien, 1986), especialmente las que obtuvieron en formación. Muchos son los empleados que no quieren quedarse

estancados y que desean seguir creciendo para poder, entre otras, tener más oportunidades, variedad y responsabilidad. Por esto, el hecho de que las empresas les ofrezcan cursos para desarrollar nuevas habilidades y aptitudes, y poder progresar, aumenta mucho la satisfacción de los individuos.

En relación con el puesto de trabajo, todas **las percepciones que los empleados tengan hacia el trabajo están relacionadas significativamente con la satisfacción laboral, al igual que ocurre con las percepciones de los alumnos hacia el estudio, los métodos de enseñanza, los criterios de evaluación y otros, tienen una importante conexión con la satisfacción.** Spector (1922) señala que la monotonía, considerada como carga de trabajo baja y trabajo repetitivo, tiene una relación negativa con la satisfacción laboral.

Cabe destacar la importancia que ha supuesto **la presencia de nuevas tecnologías** en el puesto de trabajo. Frese (1991) señala que es necesario considerar el contexto social del trabajo para estudiar la relación entre las nuevas tecnologías y la satisfacción laboral. Sin embargo, en 1995, Korunga, Weiss, Huemer y Kareta realizan un estudio en el que **no descubrieron cambios relevantes en la satisfacción laboral con las nuevas tecnologías.** Además, indican que **la satisfacción laboral se incrementa cuando el trabajo con las nuevas tecnologías es variado y de alta cualificación, mientras que esta decrece cuando se trata de labores monótonas, repetitivas y con carga de trabajo baja.** Las nuevas tecnologías, como los **sistemas de enseñanza bimodal** que se tratarán en el estudio empírico, permiten **nuevas oportunidades** que son percibidas por las personas **con diferentes niveles de satisfacción** (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

En conclusión, aquellos factores que tienden a producir satisfacción en el trabajador son la variedad del trabajo, la autonomía, las habilidades y el éxito que se logra en cada tarea.

- **Recompensas justas y satisfacción con el salario**

A pesar de que los individuos, hoy en día, valoren otros aspectos, trabajar por dinero continúa siendo parte de la motivación extrínseca que tienen. De hecho, si a la gente no se le pagase por hacer su trabajo, no aparecerían por ahí (Locke, 1984). Es por esto por lo que el salario y la recompensa son factores de gran incidencia respecto a la satisfacción laboral. **Ocurre lo mismo en las universidades, donde los salarios son las calificaciones y la formación que reciben los alumnos por su esfuerzo y constancia.**

En relación con el sistema de recompensas justas, los empleados tienen que sentirse satisfechos con este, y que esté alineado con sus expectativas. Además, aparecen las comparaciones sociales, las demandas laborales y las habilidades personales. Todos estos

factores influirán en la percepción, tanto positiva como negativa, que se tenga de las recompensas recibidas por el individuo.

Los sueldos o salarios son el pago que reciben los empleados por su labor y cuyo valor es importante para estos. Folger y Konovsky (1989) apuntan que la justicia distributiva predice la satisfacción con el salario, refiriéndose a esta como la imparcialidad que el empleado percibe respecto a la cantidad de compensaciones que reciben de las organizaciones.

Welbourne y Cable (1995) indican que cuando las reglas distributivas de beneficios se basan en pagos equitativos, la distribución es percibida por los trabajadores como un beneficio, afectando a la satisfacción con los beneficios. Por el contrario, cuando esas reglas se basan en el rendimiento individual, los trabajadores ven esa distribución como una parte del salario individual.

▪ **Liderazgo y participación en la toma de decisiones**

Por una parte, la variable estilo de liderazgo, que también se estudió en relación con el clima organizacional, despierta un gran interés a la hora de investigar su correlación con la satisfacción laboral. Tras diferentes análisis por parte de ciertos autores, se concluyó la existencia de conexiones positivas y relevantes entre el comportamiento de liderazgo y la satisfacción.

Por otra parte, la variable **participación** en la toma de decisiones tiene una asociación positiva con la satisfacción laboral tal y como muestran más de la mitad de los estudios revisados (Locke y Schweiger, 1979). Sin embargo, estos autores no encontraron pruebas relativas para la relación entre esta variable y la productividad. Además, en 1999, Shadur, Kienzle y Rodwell descubrieron que no había una relación significativa entre la satisfacción laboral y la participación en la toma de decisiones, sin embargo, esta sí que tenía una conexión positiva con el trabajo en equipo.

Las condiciones del empleo y la seguridad en el mismo también ocupan una posición importante para los empleados a la hora de valorar la satisfacción laboral.

Variables relacionadas con la persona

En el estudio de la satisfacción laboral, los factores directamente relacionados con el trabajo no son suficientes para profundizar en este y por ello es necesario analizar también aquellas variables procedentes del individuo.

- **Personalidad**

Son muchos los estudios que señalan que una buena relación entre la personalidad de un individuo y su puesto de trabajo tiene como resultado una mayor satisfacción, esto se debe a que las personas poseerían las habilidades suficientes para satisfacer la demanda de su trabajo logrando un mayor desempeño y éxito.

Además, la personalidad de cada uno influye en la forma de percibir la satisfacción. Locke, McClear y Knight (1996) indicaron que un trabajo desafiante puede ser percibido de diferente manera según la personalidad de cada uno. Mientras que este se ve como una oportunidad en la que poder destacar para las personas con alta autoestima, el mismo es visto como una ocasión para fracasar para aquellas con autoestima baja.

En 1998, Judge, Locke, Durham y Kluger, en un estudio que realizaron, apoyaron la idea de que la autoestima, la auto eficacia, el locus de control y la estabilidad emocional están significativamente relacionadas con la satisfacción laboral. En este mismo año, Dodgson y Wood indicaron que la autoestima logra el optimismo frente al fracaso, haciendo que haya mayores oportunidades de triunfar en el futuro y con ello, la futura satisfacción.

- ***Affect***

En 1999, Weiss, Nicholas y Daus realizaron un estudio, cuyos resultados indican que **las opiniones que se tiene sobre la satisfacción laboral están relacionadas con las experiencias afectivas y las creencias sobre el trabajo**. Muchas personas piensan en determinados momentos a la hora de evaluar la satisfacción dentro de las organizaciones. Esa sensación de pertenencia a un grupo, de agradecimiento por el trabajo bien hecho o de cariño por parte de los compañeros influye de manera relevante en la satisfacción laboral.

Además, la potencia del *affect*, una emoción que se asocia con una ilusión o percepción y que se utiliza para medir las diversas maneras individuales de expresar respuestas afectivas, ofrece la predicción de variaciones en los estados de ánimo en el tiempo. Tras llevar a cabo este estudio, los resultados indicaron que la variable *affect* tiene una gran importancia y valor como fenómeno del trabajo y como antecedente de la satisfacción laboral.

- **Nivel de formación, edad y género.**

Tal y cómo indican Chiang, Martín, & Núñez (2010) son varias las variables demográficas que influyen en la satisfacción de los empleados.

En primer lugar, el **nivel de formación** contribuye al ascenso del nivel de aspiraciones que tiene los empleados ante sus condiciones de trabajo, **al igual que ocurre con los estudiantes y su experiencia/formación, las aspiraciones y exigencias aumentan y la satisfacción es más difícil de alcanzar en estos**. En 1974, Quinn, Staines y McCollough realizaron un estudio en el que contemplaron que el nivel de satisfacción de los empleados era bajo cuando estos, teniendo estudios superiores, no habían alcanzado los puestos correspondientes a su titulación, predominando sentimientos de infrautilización y minusvaloración. También, Seybolt (1977) analizó que para complacer a las personas con una mayor cualificación se necesitaban recompensas más variadas y complejas. Como conclusión, hay que destacar la **existencia de una relación significativa y negativa entre el nivel de formación y el grado de satisfacción laboral**.

En segundo lugar, la variable **edad** ha sido también objeto de estudios relacionados con la satisfacción. En 1978, Katz indicó que la antigüedad en el trabajo pronuncia las relaciones entre la percepción del trabajo y la satisfacción. En 1983, Rhodes localiza **relaciones positivas entre la edad y la satisfacción** tras apoyarse en ocho diversos estudios. Es en 1992 cuando Bedeian, Ferris y Kacmar realizaron un estudio donde analizaron la relación existente entre la edad, la antigüedad y la satisfacción laboral descubriendo que **la antigüedad es factor más consistente y estable de la satisfacción que la edad**. En conclusión, la mayor parte de las investigaciones realizadas señalan que si el nivel profesional se mantiene constante, aparece una relación positiva entre la edad y la satisfacción laboral hasta el momento de la jubilación.

En tercer y último lugar, **la variable género no es relevante en relación con el grado de satisfacción de hombres o mujeres dentro de un mismo trabajo y con similares niveles profesionales**. Por el contrario, si que aparecen diferencias en función al sexo en el comportamiento laboral de los trabajadores. En 1972, Manhardt demostró en un estudio que mientras que los hombres daban más importancia a los planes a largo plazo durante la carrera profesional, las mujeres se la daban a las relaciones interpersonales. En 1986, Griffin y Bateman indican que la variable género tiene una relación mínima con la satisfacción, y que, si se encuentra alguna conexión, esta se debe a las diferentes oportunidades y experiencias. Además, Mason (1995) señala una aproximación entre estas variables estudiadas desde tres perspectivas: la perspectiva de la socialización, la situacional o estructural y la teoría del rol social.

Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en general⁹

Una vez conocidos ambos conceptos, se puede observar que **la relación es evidente entre clima organizacional-satisfacción laboral**. Durante el siglo XX, son muchos los estudios que confirman esta relación, pero **la polémica continúa en lo referente a la dirección de su influencia, si es de satisfacción a clima o de clima a satisfacción**. Estos son algunos de ellos y los resultados que se obtuvieron;

En **1969, Friedlander y Margulies** realizaron un estudio sobre el impacto que los componentes del clima organizacional y los valores laborales de cada individuo podrían tener sobre la satisfacción. Los resultados obtenidos fueron en primer lugar, que el clima organizacional es un concluyente significativo de la satisfacción individual; en segundo lugar, que el grado de impacto varía en función del tipo de clima y de satisfacción; y en último lugar, los valores del trabajo favorecen a los individuos a moderar los diferentes impactos.

En **1973, Pritchard y Karasick** llevaron a cabo una investigación basada en las necesidades personales y sus relaciones con el clima, la satisfacción laboral y el desempeño, relacionando las dimensiones del clima, como el apoyo, la centralización y la estructuración, con la satisfacción. Las conclusiones obtenidas establecen que las necesidades personales y el clima están tímidamente unidas con la satisfacción y el desempeño, señalando una mayor satisfacción en climas altos en apoyo y bajos en centralización con alta necesidad de autonomía.

En **1974, Hellriegel y Slocum** revisaron las investigaciones obteniendo fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción; la satisfacción varía según las percepciones que el individuo tenga del clima apareciendo interacciones entre las variables; y, por último, estos consideran precipitado confirmar si el clima afecta a la satisfacción o si es al revés.

⁹ Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).

En **1988, Jakofsky y Slocum** estudiaron si algunos criterios laborales entre los que se encontraban la satisfacción, el abandono y el rendimiento, estaban relacionados con la pertenencia a climas colectivos. Los resultados obtenidos justificaron el vínculo entre pertenecer a un clima colectivo y las dimensiones de satisfacción laboral y el abandono. Además, la correspondencia entre las percepciones de las dimensiones del clima, como pueden ser los compañeros, la motivación o la competencia, con la satisfacción laboral tanto interna como externa.

En **1993, Ostroff** inspeccionó las relaciones entre satisfacción y clima a través de algunas variables de este, obteniendo como conclusión que los climas de participación, cooperación, cordialidad, innovación, autonomía, logro, estructura y recompensa social presentan una influencia positiva y representativa sobre la satisfacción laboral con cada una de esas dimensiones.

En **1996**, fueron **González-Roma, Peiró, Lloret y Mañas** los que realizaron un análisis de la relación entre el clima y los consecuentes actitudinales. Estudiaron cuatro dimensiones del clima: orientación a metas, apoyo, innovación y orientación a reglas, sobre la satisfacción y el compromiso con el equipo. De todo ello, se obtuvo que la dimensión de orientación a metas tenía efectos positivos sobre la satisfacción y el compromiso con el equipo; la dimensión de apoyo también tuvo efectos positivos sobre la satisfacción con el equipo; sin embargo, las dimensiones de innovación y de orientación a reglas no mostraron efectos relevantes. Además, los consecuentes actitudinales considerados, la satisfacción y el compromiso con el equipo, no presentan alteraciones significativas sobre las dimensiones del clima, por lo que esto cuestiona la relación de reciprocidad entre ambos, y señalan el carácter unidireccional de esta relación.

En **1997**, otra vez son **González-Roma, Peiró y Mañas** junto con **Subirats** los que contemplaron que ciertas dimensiones de clima agregado tenían efectos sobre algunas variables individuales como el clima agregado de apoyo y el de metas. Tras controlar el efecto de las percepciones individuales de clima, se observó que tanto el clima agregado de apoyo como el de metas, presentaban una influencia positiva sobre la satisfacción con el ambiente de trabajo.

En **1998**, **Mañas** también examinó la relación entre el clima y la satisfacción. Este señaló que las percepciones individuales de clima tenían cierta influencia sobre las dimensiones de la satisfacción laboral: el bienestar afectivo, el conflicto de rol y el compromiso con el trabajo. Mañas concluyó su estudio indicando que el clima es un determinante representativo de la satisfacción laboral.

En ese mismo año, **Owen y Campbell (1998)** llevan a cabo una investigación en la que observan el vínculo entre las percepciones de los jefes de ventas sobre el clima psicológico de la organización y su satisfacción laboral. Estos utilizaron las afirmaciones tipo Likert del estudio de Koys y DeCottis (1991) para medir las dimensiones del clima psicológico, y una escala de cinco elementos de Hackman y Oldham (1980) para medir la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos fueron que las dimensiones de clima de autonomía, cohesión y equidad tiene una relación positiva con la satisfacción, mientras que la dimensión de la presión tiene una relación negativa con esta. Por otro lado, las dimensiones de innovación, reconocimiento o respaldo no tienen ningún tipo de relación con la satisfacción para ese estudio.

En **2008**, **Chiang, Salazar y Núñez** estudiaron la relación entre las dos variables utilizando la escala de Koys y DeCottis (1991) para medir el clima organizacional, identificando ocho dimensiones de este: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Mientras que para medir la satisfacción laboral se creó un instrumento teniendo como base los cuestionarios S21/26 (1990) y S4/82 (1986) de Meliá y Peiró. Los resultados obtenidos señalaron que son estadísticamente significativas las correlaciones entre las dimensiones de clima (autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y cinco de las dimensiones de la satisfacción, con la excepción de la escala que mide la satisfacción con el ambiente físico del trabajo que no tiene correlación significativa con ninguna de las dimensiones del clima. Los datos logrados señalan que en este caso aparece una relación positiva entre las variables medidas.

En **conclusión**, todos estos investigadores tras realizar sus estudios deducen que **el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral**.

2.3. Relación entre clima y satisfacción en el ambiente académico¹⁰

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral también ha sido estudiada por algunos autores del siglo XX en el ámbito académico. En **1990, Manger y Eikeland** analizaron los factores que influyen en las intenciones de los académicos a salir de la universidad, siendo las relaciones con los compañeros el predictor principal. Así concluyeron que el clima tiene una gran influencia total **en la satisfacción laboral**.

También, en 1998, Volkwein, Malik, y Napierski-Prancl estudiaron la relación entre varias dimensiones el clima organizacional y de la satisfacción del administrador, y la regulación externa de una universidad pública. Para realizar la investigación, se creó una base de datos con las medidas de las características del *campus*, la regulación externa para las universidades públicas y los resultados de la encuesta de un grupo seleccionado de encargados del *campus* que respondieron anónimamente las preguntas sobre sus características, los niveles personales de satisfacción y el clima organizacional. Los resultados obtenidos **enfatan la importancia de cooperación interpersonal en crear ambientes positivos de trabajo**.

Chiang y Núñez (2004-2007) comprobaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones de educación superior. Para la medición del clima organizacional usaron el cuestionario ULEQ de Dorman (1999) con siete dimensiones; libertad de cátedra, interés por el aprendizaje de los universitarios, interés por la investigación y el estudio, *empowerment*, afiliación, consenso en la misión y presión laboral. Por otra parte, para evaluar la satisfacción laboral se creó un cuestionario con 5 dimensiones; satisfacción con el trabajo, con el departamento o unidad de trabajo, con los alumnos, satisfacción general con la institución y satisfacción con las posibilidades de continuar con su formación. Las conclusiones que se obtuvieron de esta investigación fueron las siguientes:

- a. Los docentes que sienten tener mayor libertad para la toma de decisiones se sienten más satisfechos con su trabajo, lo que supone una mayor satisfacción laboral tanto con su departamento como con la universidad. Además, estos estarán más satisfechos con las oportunidades de continuar su formación.

¹⁰ Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).

- b. Aquellos que tienen la percepción de una mayor libertad de cátedra sienten más satisfacción por el trabajo.
- c. Los profesores que están satisfechos con el departamento y la institución muestran mayor interés por el aprendizaje de los alumnos.
- d. Por el contrario, la dimensión de la satisfacción con las relaciones con los alumnos no parece tener ningún tipo de relación con las variables estudiadas del clima organizacional.

2.4. Conclusiones para el estudio

Como se puede observar, la docencia **NO** ha ocupado un lugar muy importante en estudios de clima y satisfacción de diversos autores siendo esta una cuestión que preocupa. Un buen ambiente didáctico supone un profundo desarrollo de los valores y las doctrinas formándose así personas más humanas y concienciadas con el mundo.

Algunas variables y aspectos relacionados con el **clima** y la **satisfacción** muestran una relación directa con la docencia. Dimensiones del clima como el **apoyo**, que reciben los alumnos por parte de profesores y altos cargos ante nuevas circunstancias, y la **tolerancia**, capacidad de los individuos de resolver y enfrentarse a nuevos retos, serán analizadas en la parte práctica. Además, el hecho de que se establezcan **conexiones entre aspectos objetivos y subjetivos** de la organización y que estos puedan ser expresados mediante opiniones, permite que se puedan realizar **cuestionarios** para analizar los resultados. Variables como la **comunicación**, **personalidad** y **participación** tendrán una relevante importancia a la hora de analizar este contexto.

Los individuos podrán evaluar las diferentes situaciones que se establezcan como favorables o desfavorables, así como el **grado de satisfacción** que tienen hacia las mismas. Dependiendo de cual sea la variable estudiada y carácter de los encuestados, el veredicto será diferente. Variables como la **tecnología** aplicada a la nueva realidad, el **nivel de formación** y edad o **curso académico** y el **género** serán algunas a analizar.

3. SITUACIÓN ACTUAL Y EL COVID-19 EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

La crisis del coronavirus ha provocado que un gran número de negocios y empresas hayan tenido que adaptarse y convivir con esta “nueva normalidad”, siendo uno de estos el sistema educativo. En marzo del año pasado, se decretó el Estado de Alarma en nuestro país ante la incertidumbre de cómo combatir un nuevo enemigo desconocido y microscópico. Este virus, que al principio parecía causar una simple gripe, se convirtió en un arma letal. El nueve de marzo de 2020, la Comunidad de Madrid suspendía las clases, en principio durante un par de semanas, para frenar esta amenaza, que acabó siendo un par de meses con el Decreto de Estado de Alarma. El sistema educativo tuvo que adaptarse rápidamente a esta situación para evitar perder el pasado curso académico. Centrándonos en las universidades, muchas de estas comenzaron con clases online en las cuales el rendimiento disminuyó considerablemente. La mayoría de los alumnos estaban acostumbrados a clases presenciales y esta novedad provocó un declive tanto en la atención como en la concentración de estos.

La “nueva normalidad” ha supuesto una gran transformación digital y la tecnología ha cobrado un importante papel con el teletrabajo y las clases virtuales. La vuelta a las aulas tras el confinamiento supuso un gran reto para las universidades y otras instituciones académicas, surgiendo nuevos modelos de enseñanza, entre los que se encuentra la enseñanza bimodal. Este concepto consiste en la combinación de dos modos de formación; por una parte, el modelo presencial y por otra, el virtual. La situación sanitaria que nos está tocando vivir, impide que se pueda asistir a las aulas por completo y esto hace que algunas universidades continúen con sus clases online mientras que otras establecen esta nueva opción como solución intermedia y con la que los alumnos podrían regresar al centro educativo. Este nuevo formato posibilita la presencia de una parte de los alumnos mientras que los otros se quedan en casa, pero como si estuviesen presentes físicamente, turnándose por días o semanas.

Tras la imposibilidad de acceder a una empresa y la falta de tiempo, he considerado que la medición del clima y satisfacción de los alumnos de la facultad en la que estudio, **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Comillas ICADE)** ante esta “nueva normalidad” y la enseñanza bimodal que ha aplicado, podría resultar muy

interesante y novedoso. Son muchos los alumnos que consideran que las oportunidades de participación y de aprendizaje son menores desde casa, mientras que otros lo ven como una ventaja para perder menos tiempo y evitar contagiarse.

4. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS¹¹

La Universidad Pontificia Comillas es una universidad **privada y católica de la Compañía de Jesús**, cuya sede se encuentra en **Madrid**. Esta fue fundada en 1890. Tiene diferentes ámbitos de enseñanza, entre los que se encuentra la Escuela Técnica Superior de Ingeniería, la Facultad de Derecho, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales y dos facultades eclesiásticas. En particular, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Comillas ICADE) es un **gran referente** en el mundo de los grados universitarios en España en el área de Administración y Dirección de Empresas.

En la “Carta Magna de las Universidades Europeas” suscrita en Bolonia en 1988, la universidad asume su definición como “... *una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales*”. El lema de la institución es “El valor de la excelencia”. Y la misión de Comillas ICADE es *formar líderes empresariales competentes, conscientes, críticos y compasivos, para transformar el mundo*. Esta misión señala que la universidad no solo quiere formar grandes profesionales sino también, grandes personas que sean capaces de ver el mundo con otros ojos y orientadas hacia el mayor servicio a la sociedad.

Ante la crisis de la Covid-19, que ha golpeado fuertemente todas las áreas de la vida de nuestro país y que ha supuesto un gran desafío para las universidades, ¹²la Universidad

¹¹ Wikipedia. (s. f.). *Universidad Pontificia Comillas*. Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Pontificia_Comillas

¹² Universidad Pontificia Comillas. (2020b, diciembre 1). *Comillas, referencia en bimodalidad simultánea*. Comillas Universidad Pontificia. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.comillas.edu/noticias/17-comillas/1836-comillas-referencia-en-bimodalidad-simultanea>

Pontificia Comillas ha sido capaz de adaptarse a este nuevo reto con modelos y estrategias de enseñanza con la garantía de mantener la **calidad de la docencia** y el cuidado de la **seguridad** y la **salud** de la comunidad universitaria, tal y como indica una noticia en su página web. Para poder conseguir esto, la universidad ha desarrollado un sistema denominado **bimodalidad simultánea** que trata de tener la mitad del grupo de cada clase en el aula física y, el resto conectado desde casa al mismo tiempo que se imparten las lecciones.

5. ESTUDIO EMPÍRICO: LA SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS DE ICADE CON LA BIMODALIDAD.

5.1. Métodos y técnicas de medida de clima organizacional y satisfacción¹³

A la hora de conceptualizar el clima organizacional y satisfacción surgen una serie de problemas debidos a confusiones de términos. Esto mismo ocurre a la hora de su medición. Hay una gran diversidad de instrumentos que intentan reflejar este estudio de la manera más correcta, pero es esa variedad la que nos hace no estar seguros de cual elegir. El hecho de que el mundo organizacional sea tan complejo ha provocado que los investigadores se centren en diferentes niveles para medir el clima y la satisfacción como el del individuo, el grupo o la organización. **Son diferentes las percepciones que pueden tener estos y es por ello por lo que hay que realizar un estudio cauteloso para que los resultados obtenidos sean válidos.** Antes de recoger los datos se deben tener claros cuales son los conceptos más relevantes y que permitirán obtener conclusiones enriquecedoras para la organización o las instituciones académicas sobre los diferentes conceptos que se quieran estudiar y analizar.

Como se ha introducido previamente, para medir el clima organizacional y satisfacción se podrán hacer diferentes niveles de análisis tomando al individuo, al grupo o a la organización como un todo. Cada sujeto percibe el clima de la compañía de una manera distinta, esta percepción puede estar influida por los grupos y el entorno. Además, en muchas ocasiones los trabajadores están disgustados con su puesto de trabajo, pero no con la organización, les gusta la compañía y los valores de esta. Por lo que, seleccionar correctamente los conceptos de investigación es relevante.

La decisión sobre que método utilizar dependerá de algunos factores como el tiempo y el presupuesto que se tiene, la sensación de anonimato y el nivel de alcance entre otros. Las **encuestas personales** requerirán mucho tiempo, tanto en la preparación como en la recogida de los datos, pero permitirán la realización de cuestionarios extensos y con flexibilidad en alguna de las preguntas. Además, los datos obtenidos serán más detallados. Sin embargo, a la hora del **anonimato** esto cambiará. Los entrevistados tendrán más dificultad en responder ciertas preguntas por el miedo de ser juzgados. Esto no ocurre en

¹³ Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).

las encuestas por correo electrónico o la Web donde no importará dar una visión más personal. Estos cuestionarios online no tendrán el inconveniente del tiempo, ya que se tarda menos en hacer llegar la encuesta a la población. Cuando llevas a cabo un cuestionario online, mucha gente ni siquiera se molesta en abrirlo y también hay personas que no tienen acceso a internet. El coste es mínimo. Otro tipo de encuestas como la telefónica o la postal también podrían ser utilizadas, con la desventaja de que las primeras requieren mucho tiempo y las segundas mayores costes.

La **confidencialidad** es clave para algunas preguntas y es por esto por lo que no servirán los mismos métodos a utilizar. Una encuesta personal o telefónica es mucho menos íntima que si está se realiza online.

Para realizar una investigación profunda del clima organizacional, deberán plantearse diversas estrategias como podrían ser:

1. Observadores internos o externos: esta estrategia consistirá en realizar observaciones dentro del campo de estudio a través de personas internas o ajenas. El problema de utilizar este tipo de investigación es el tiempo y coste que supone, sin embargo, la calidad y el detalle de los resultados obtenidos podría compensarlo.
2. Cambio de la realidad a modo de experimento: muchas veces cuando se quiere comprobar cuál es la influencia de una hipótesis planteada, se lleva a cabo un cambio de realidad. Esto es algo que se utiliza mucho para ver cómo un estilo de liderazgo u otro puede modificar la dinámica del grupo. Sin embargo, tienen una serie de inconvenientes como que los resultados no sean totalmente fiables.
3. Cómo ven los individuos la realidad: consiste en una serie de descripciones sobre el clima laboral que los empleados tienen, su día a día y las sensaciones diarias. Dentro de todo ello, es importante poder separar la realidad del individuo y la de la compañía. Puede que el trabajador no esté contento con las condiciones laborales, como puede ser el salario, pero que no tenga sentimientos negativos hacia la compañía como grupo.

Las técnicas de investigación que deberán ser usadas dependerán de la situación y las circunstancias de cada organización, intentado siempre maximizar la información

obtenida. Además, la interpretación y aplicación de los resultados obtenidos tendrá que ser lo más detallada posible.

Instrumentos de medida

Son varios los instrumentos de medida que se utilizan para la recogida de datos, dependiendo de cual sea el fin. Para investigar el clima organizacional y satisfacción, los instrumentos que más se utilizan son los cuestionarios y los observadores externos.

1. Observador externo

El hecho de utilizar a una persona ajena para observar y descubrir ciertos aspectos relevantes tanto para las compañías como para las universidades es una buena idea, pero su uso es escaso debido a su dificultad y costo. Esta observación externa puede ser directa o indirecta. Es directa cuando el individuo se incorpora en la actividad laboral, pero sin intervenir ni modificar su comportamiento habitual. Por el contrario, podría ser indirecta cuando a esta persona, la compañía le ofrece informes y fuentes documentales como vídeos, imágenes, archivos y otros.

El hecho de poder acompañar estas observaciones externas con entrevistas personales es clave para no tener una única visión objetiva ya que, en estas situaciones, la visión personal de los trabajadores o de los alumnos, en nuestro estudio empírico, es muy importante.

Normalmente, la relación es alta entre la observación externa, las percepciones de los individuos y el clima organizacional. Si esto no fuese así, habría que estudiar los instrumentos utilizados tanto para la observación externa como para la medición de las percepciones individuales.

2. Cuestionarios

Un cuestionario es una herramienta que se encarga de coger información de los encuestados y saca conclusiones para su análisis. Se trata de una serie de preguntas ordenadas y coherentes que tienen relación con el objetivo de la investigación. El diseño de este dependerá del tipo de técnica que se vaya a utilizar, no es lo mismo un cuestionario telefónico que postal o que uno online. Este procedimiento directo de recogida de información y datos ha sido utilizado el más utilizado para el estudio del clima organizacional.

James y Sells (1981) exponen una serie de ventajas por la utilización de este tipo de herramientas para la recogida de datos y estas son:

Las medidas adoptadas están directamente relacionadas con los informes de los individuos que tienen una experiencia personal con el clima organizacional.

Se trata de una técnica rápida, cómoda y con menor coste que otras, obteniendo una gran cantidad de información en poco tiempo y en grupos grandes.

¿Cómo hacer un buen cuestionario?

Es importante conocer las técnicas para realizar un buen cuestionario ya que esto facilitará el trabajo a la hora de obtener resultados.

Primero, hay que definir qué **tipo de información** se va a medir, la cual derivará de los objetivos que se hayan marcado. El objetivo principal, en este caso, será conocer cómo es el clima organizacional en una determinada compañía.

Segundo, determinar las **variables** derivadas del punto anterior. Son varias las variables que influyen en el clima organizacional, algunas podrían ser la comunicación, la interacción social o el liderazgo.

Tercero, **formular preguntas** para las variables seleccionadas. Expresar de manera correcta una pregunta es primordial para que los encuestados puedan entender correctamente lo que se les está preguntando. Enunciar entre cuatro o cinco preguntas por variable sería lo ideal para poder profundizar.

Cuarto, **estructurar el cuestionario**. Al igual que una buena formulación de preguntas, la estructura de estos es fundamental para evitar errores.

Por último, **hacer una prueba del cuestionario**. Enviarlo a una pequeña muestra para comprobar que se entiende y que no es confuso, pudiendo así corregir los errores y dejarlo listo para la organización destinataria.

Requisitos

- El encuestado conocerá en todo momento el fin del cuestionario y el propósito de la investigación.
- El cuestionario será totalmente **anónimo**. Esto le permitirá una mayor confianza para poder contestar abiertamente.

- Las preguntas serán cortas, claras y específicas. Evitando palabras de difícil comprensión y preguntas difíciles de contestar.
- Cada pregunta estará relacionada con una variable.

La escala de Likert

Para realizar el cuestionario de la práctica, se tomó como herramienta principal la escala de Likert. Esta herramienta permite medir actitudes y el grado de conformidad de los encuestados y tiene mayor utilidad cuando se quiere matizar la opinión de las personas. La escala de Likert está compuesta por una serie de ítems, debiendo sumar solo aquellas valoraciones de los ítems con contenidos similares. Algunas de las actitudes que se podrán medir serán el nivel de acuerdo, la frecuencia o la valoración hacia un servicio o producto. Lo que indica esta herramienta es que, en relación con los niveles que debe tener cada ítem, sería ideal utilizar un número par, ya que los individuos suelen evitar los extremos y elegir el término medio (*Central Tendency Bias*), obteniendo así una mínima variación y respuestas menos apasionadas y arriesgadas.

El formato típico del ítem Likert suele tener cinco posiciones que son:

1. Muy probable/Muy de acuerdo
2. Bastante probable/De acuerdo
3. Ni probable ni improbable/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. No muy probable/En desacuerdo
5. Nada probable/Muy en desacuerdo

Sin embargo, y como se ha comentado previamente, a veces se utiliza la opción de escala de puntos pares, en la que la respuesta intermedia de “ni probable ni improbable/ni de acuerdo ni en desacuerdo” no se encuentra entre las alternativas. En muchas ocasiones, cuando no se sabe que responder, la opción neutra puede ser una solución fácil de tomar.

En este estudio, se asumirá esta opción para evitar el sesgo *Central Tendency Bias*, mencionado previamente.

A la hora de analizar los resultados, estos pueden ser tratados de forma individual o, a veces, las respuestas de ítems Likert pueden sumarse, obteniendo así un valor total. El valor que se asigne a cada posición puede ser determinado personalmente por el creador del cuestionario. Una vez seleccionado el valor, se podrá calcular la media, mediana o moda y sacar conclusiones más interesantes para interpretar.

5.2. Focus Group¹⁴

En primer lugar, y para seleccionar de manera correcta cuáles son las preguntas más apropiadas para el cuestionario, una técnica cualitativa podría sernos útil para investigar un poco más profundamente sobre el tema en cuestión. Una de estas técnicas es la **reunión de grupo**, una experiencia con un número limitado de individuos que interactúan creando una energía grupal.

- **Propósito:** esta dinámica de grupo se realizó con el objetivo de identificar algunas de las ventajas e inconvenientes que tenían las clases bimodales adoptadas por la universidad para hacer frente a la nueva situación de la pandemia, y una vez identificados, crear un cuestionario para enviar a los estudiantes de la facultad.
- **Muestra:** la reunión grupal fue presencial y participaron cinco compañeros. El diálogo fue grabado y se encuentra en el Anexo. Una de las participantes colaboró mediante videollamada para estar más cerca de esta realidad.
- **Tiempo y ubicación:** la reunión duró alrededor de una hora y tuvo lugar el martes 9 de marzo de 2021 a las 17.30, en el descanso entre una clase y otra, pudiendo así reunir a más compañeros. Se realizó en una cafetería ante la imposibilidad de ocupar una de las aulas de la universidad. Además, el número de participantes tuvo que ser reducido debido a que las restricciones sanitarias no permiten juntar más de seis personas en terrazas o más de cuatro en interiores.
- **Técnica utilizada: collage.** Se mostraron una serie de imágenes en las que se veían diferentes situaciones que se dan en las aulas con la nueva situación: cámaras en aulas, alumnos con mascarillas, diferentes formas de ver las clases (sentados en el escritorio o tumbados en la cama), la limpieza y el tiempo de realización y la mala conexión junto con la pérdida de imágenes. Estas aparecen en el Anexo.
Además, se les pidió que se pusiesen en el papel de los profesores y explicaran cómo realizarían las clases. También se creó un pequeño debate y finalmente, se

¹⁴ Transcripción en los Anexos.

pidió que aportaran una pregunta clave para hacerles al resto de compañeros de la facultad.

→ **Desarrollo de la dinámica.** En primer lugar, se introdujo el objetivo de la reunión, se les informó que iba a ser grabada sin ningún otro fin que el de un estudio universitario y se presentaron los participantes y la moderadora. Para que conociesen el tema que iba a tratarse, se les enseñó una imagen donde se veía una cámara en un aula de ICADE. Una vez que se explicó en que consistía la bimodalidad, se les pidió que definieran en una palabra qué significaba para ellos ese término. La primera ronda tuvo como resultados los siguientes: *disgusto, rollo, pérdida de atención, abandono y fallo de sistemas*. Observando que la primera impresión era negativa, se intentó buscar el lado positivo y se les pidió darle una oportunidad y por ello, tener una visión optimista, teniendo como solución lo siguiente: *alternativa, oportunidad, flexibilidad, menos gente (más atención por parte de los profesores, ratio alumno/profesor menor) y más tiempo*. Después de esto, se mostraron una serie de imágenes comentando lo que se pensaba de cada una. A continuación, se les pidió que se pusieran en el papel de los profesores y explicasen cómo lo harían para afrontar los problemas que estamos viviendo. Más tarde, se realizó un debate entre dos grupos: unos defenderían la clase en el aula, y los otros, la clase desde casa. Y, finalmente, se les pidió que propusiesen una pregunta para hacerles a los alumnos de ICADE sobre la bimodalidad.

→ **Análisis de los resultados obtenidos.** Tras el Focus Group, se pudo identificar cuáles eran algunas de las preocupaciones que podrían tener los estudiantes de la universidad a la hora de hablar del sistema bimodal, diseñando una serie de preguntas que podrían servir para el análisis del estudio. También, esta técnica sirvió para definir algunas propuestas para la mejora del sistema.

5.3. El cuestionario realizado¹⁵

Para poder analizar de manera cualitativa y llegar a un mayor número de individuos, se creó un cuestionario a raíz del Focus Group que se basó en las siguientes preguntas:

“CÓMO HAN ESTADO LOS ALUMNOS DE SATISFECHOS EN ICADE Y EL CLIMA QUE HA HABIDO CON LA ENSEÑANZA BIMODAL”

Preguntas Generales:

VARIABLES como el **género** y el **curso académico**, correspondiente con la edad y el nivel de formación, tienen una relación directa con la satisfacción como algunos autores han justificado en sus estudios. Mientras que el **género no tiene mucha relación**, la **formación** si que la tiene, siendo esta **significativa y negativa**. Estudios concluyen que un nivel mayor de formación implica un menor grado de satisfacción con diferentes aspectos.

La pregunta relacionada con **pagar más** nos permitirá ver si los estudiantes están conformes con la realidad o si, por el contrario, no tendrían problema en pagar más para volver a la antigua normalidad.

Por otro lado, la pregunta de **menos clases presenciales preparando teoría en casa** servirá para ver hasta que punto la nueva realidad puede ser un impedimento o si, sin embargo, se trata de una oportunidad.

1. Sexo

- a. Mujer
- b. Hombre

2. Curso Académico

- a. 1°
- b. 2°
- c. 3°
- d. 4°
- e. 5°
- f. 6°

¹⁵ Cuestionario de elaboración propia a través de formularios de Google. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScuykSRo4aUP0qxXv1HBL52EEv8SAHRyxE5zs4aBCrI PCXDhQ/viewform?usp=sf_link

3. ¿Qué **carrera** estudias?
 - a. E-1
 - b. E-2
 - c. E-2 Bilingüe
 - d. E-2 + Analytics
 - e. E-3
 - f. E-3 + Analytics
 - g. E-4
 - h. E-5
 - i. E-6
 - j. E-6 + Analytics

4. ¿Cómo **prefieres** tener las clases?
 - a. Presencial
 - b. Bimodal
 - c. Online

5. ¿Estarías dispuesto a **pagar más** para que la clase fuese totalmente **presencial** y **con la mitad de los alumnos** por clase?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Muy en desacuerdo

6. ¿Estarías dispuesto a tener **menos clases presenciales**, preparando la teoría en casa y asistiendo solo a lecciones prácticas?
 - a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Muy en desacuerdo

Servicio y Atención:

El hecho de incorporar una **nueva tecnología** al formato tradicional académico como es la **bimodalidad**, puede suponer un problema para algunos estudiantes. Es por esto por lo que la **capacidad que tengan para enfrentarse** a esta nueva realidad será relevante para el clima de la organización. Además, el **apoyo y atención** que los universitarios reciban por parte de sus profesores y la alta dirección con este nuevo reto repercutirá en sus **conductas**.

7. ¿Cómo estás **en general de satisfecho con la bimodalidad en Comillas**?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
8. ¿Cómo estás **de satisfecho con la atención de los tutores** de los casos COVID?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
9. ¿Cómo estás en general de **satisfecho con la presencialidad/sustitución de los profesores** por casos COVID?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

Seguridad:

Un lugar y una situación segura implican una mayor satisfacción para los individuos y el desarrollo de sus tareas. Esto mismo ocurre en las aulas, tanto alumnos como profesores se encontrarán más cómodos si sienten que el lugar donde se encuentran es seguro.

10. Hoy en día y con esta situación, **la seguridad en las aulas es muy importante** y por ello la universidad habilita **más de estas**, con **mayor amplitud de horarios, ventilación** de las clases y una **redistribución del mobiliario** que permita **asegurar la distancia social de seguridad** aconsejada entre alumnos. ¿Cómo estás de **satisfecho**?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
11. Además, la limpieza de las aulas se hace **regularmente**, después de cada clase, y los suministradores de gel están **siempre disponibles**. ¿Cómo estás de **satisfecho** con esto?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

Concentración y atención:

Tanto la pérdida de atención como la de concentración en las clases supone una disminución de la satisfacción de los alumnos.

12. Al estar **en casa**, salir del ambiente académico y perder de vez en cuando la conexión hace que la **concentración de las clases disminuya**, prestando **menos atención** y abandonando el hilo del temario y la conversación. ¿Cómo estás de **satisfecho** con esta situación?
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) Muy insatisfecho
13. Por otra parte, **en las aulas**, la **concentración disminuye** con los sonidos e intervenciones de los alumnos que están en casa, ya que muchas veces el profesor les pregunta y no contestan o no se sabe quién es el que interactúa. ¿Cómo estás de **satisfecho** con esta situación?
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) Muy insatisfecho

Participación y comunicación:

Una variable muy relevante en el clima de una organización es la **buena comunicación**. Esta es imprescindible para que el funcionamiento de una clase sea óptimo. Por ello, resulta interesante conocer el grado de satisfacción que hay con la participación desde casa o el ambiente que se respira en clase al ser menor el número de alumnos en el aula.

14. **Desde casa** resulta **más complicado participar** ya que no sabes cuando puedes intervenir o te sientes fuera de la clase. ¿Cómo estás de **satisfecho**?
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) Muy insatisfecho
15. Al haber “**menos**” **alumnos en el aula**, el profesor puede dedicar más tiempo a cada persona y actuar en un ambiente mas cercano y cálido. ¿Cómo estás de **satisfecho**?
- a) Muy satisfecho

- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Muy insatisfecho

Conclusión:

Resultará interesante conocer cómo ven realmente la bimodalidad, si está es realmente útil o un atraso.

16. Si tuvieses que definir con **una palabra** lo que significa **la bimodalidad** para ti, ¿cuál elegirías?

- a) Oportunidad
- b) Desventaja
- c) Comodidad
- d) Otro...

A las preguntas relacionadas con la **satisfacción** se les ha asignado 4 respuestas, para evitar que los encuestados utilicen la opción neutra cuando no sepan que contestar;

En porcentajes:

Muy insatisfecho	➡	0
Insatisfecho	➡	20
Satisfecho	➡	40
Muy satisfecho	➡	60

El cero representa la peor situación, muy insatisfecho, mientras que el sesenta representa la mejor opción, muy satisfecho. Al ser cuatro posibles respuestas, se ha diseñado una escala con un intervalo de 20 en 20, asignando a cada respuesta una puntuación dependiendo del grado de satisfacción que tengan.

Cada sección obtendrá una puntuación dependiendo de lo que opinen los encuestados. Conociendo así cuál es el problema principal con este tema, si se trata de seguridad, la concentración o de la atención.

Una vez que se conozcan los resultados, bastará con sumar los puntos de cada respuesta y dividir esto entre el número de preguntas que tenga cada sección.

Por ejemplo:

PREGUNTAS	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Seguridad	60	40	20	0
10.Hoy en día y con esta situación, la seguridad en las aulas es muy importante y por ello la universidad habilita más de estas , con mayor amplitud de horarios , ventilación de las clases y una redistribución del mobiliario que permita asegurar la distancia social de seguridad aconsejada entre alumnos. ¿Cómo estás de satisfecho ?				
11.Además, la limpieza de las aulas se hace regularmente , después de cada clase, y los suministradores de gel están siempre disponibles . ¿Cómo estás de satisfecho con esto?				
Participación	60	40	20	0
14.Desde casa resulta más complicado participar ya que no sabes cuando puedes intervenir o te sientes fuera de la clase. ¿Cómo estás de satisfecho ?				
15.Al haber “menos” alumnos en el aula , el profesor puede dedicar más tiempo a cada persona y actuar en un ambiente mas cercano y cálido. ¿Cómo estás de satisfecho ?				

¹⁶ Fuente de elaboración propia

Ilustración 1. Tabla ejemplos preguntas

Seguridad. El cálculo para realizar sería el siguiente: $(60+40) / 2 = 50$

Esto nos indicaría que los alumnos están entre **muy satisfechos y satisfechos** con la **seguridad** en el centro.

Participación. El cálculo para realizar sería el siguiente: $(20+40) / 2 = 30$

Esto señala que, en el tema de **participación**, la perspectiva cambia y que estos están entre **satisfechos e insatisfechos**.

¹⁶ Fuente de elaboración propia a partir de algunas preguntas del cuestionario.

5.4. Encuesta

Para realizar esta técnica cuantitativa, se escogió la escala de Likert como herramienta principal para la medición de las actitudes y el grado de conformidad de los encuestados, siendo esta uno de los ítems más utilizados y populares en los cuestionarios, y ya explicada previamente.

→ **Estructura:** Las preguntas fueron elegidas tras un pequeño *Focus Group* que realicé con algunos de mis compañeros para observar cual era la importancia que se le daban a ciertos temas. Tras seleccionar la información más importante, hice una encuesta con X preguntas, donde las tres primeras estaban relacionadas con información personal sobre sexo, curso académico y carrera estudiada.

El cuestionario solo está formado por X preguntas para evitar que los encuestados, al ver muchas, decidieran contestar sin leerlas o sin poner interés, ya que son muchas las encuestas que se están enviando.

→ **Muestra:** La encuesta fue enviada a varios grupos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Comillas ICADE) intentado que llegase al mayor número de estudiantes posible. **La muestra recogida fue de 584 alumnos encuestados.**

→ **Tiempo:** El cuestionario fue enviado el 18 de marzo de 2021 y se recogieron los resultados el 2 de abril de 2021, unas dos semanas después, para una máxima difusión.

→ **Formato:** Se realizó un formulario de Google para poder pasarlo con mayor rapidez y entre más grupos a través de WhatsApp, pudiendo ser solo contestado por alumnos de la facultad. Las preguntas eran *multiple choice* ya que lo que se preguntaba era sesgado y no se requerían respuestas abiertas, a excepción de la última, en la cual se dejó una respuesta abierta para otra posible opción.

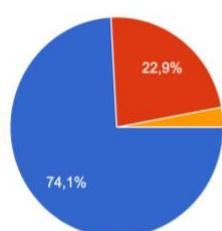
→ **Respuestas obtenidas:** Los resultados de la encuesta aparecen resumidos en una tabla en los anexos.

Para realizar el análisis de estos resultados, estudié cada encuesta de manera individual, dándole valores a cada respuesta y haciendo la media de estas. Además, seleccioné los gráficos circulares, que la encuesta me facilitó, de cada una de las preguntas reflejando la situación de la facultad ante el tema tratado.

5.5. Análisis y discusión de resultados¹⁷

Para analizar los resultados, se han seleccionado los gráficos que el cuestionario de Google nos ha facilitado tras obtener las respuestas y se han comentado brevemente aquellas preguntas que resultan más interesantes.

En primer lugar, y tras las preguntas de sexo, curso académico y la carrera que estudian, se realizó una pregunta general sobre cómo prefieren tener las clases. Los resultados aparecen en este gráfico y comentados al lado.



● Presencial
● Bimodal
● Online

El **74,1% (433 personas)** de los alumnos de la encuestados prefieren tener **clases presenciales**. El **22,9% (134)** prefieren **clases bimodales**, mientras que el resto, el **2,9% (17)** las prefieren **online**.

Ilustración 2. Tipo de clases

Otra pregunta que puede orientarnos sobre la satisfacción general de los alumnos con la nueva normalidad, la bimodalidad, es la siguiente: “¿Cómo estás en general de satisfecho con la bimodalidad en Comillas?” Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

El **56,7% (331)** de los universitarios encuestados están “**Satisfechos**” con la bimodalidad en ICADE, el **21,6% (126)** está “**Insatisfecho**” con esto. El **12,2% (71)** se encuentra “**Muy satisfecho**” con este nuevo formato y el resto, el **9,6% (56)** se sienten “**Muy insatisfechos**” con este.

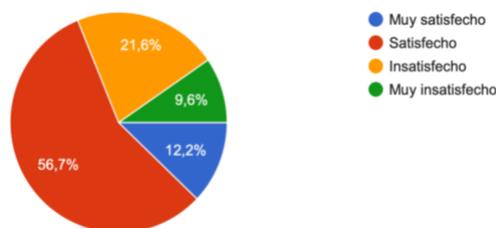


Ilustración 3. Satisfacción general con la bimodalidad

¹⁷ Todos estos gráficos son elaboración de Google, a través del formulario propio que se realizó para la encuesta y la recogida de datos del estudio empírico.

→ Seguridad

Esta sección está formada por dos preguntas. La primera trata de la distribución de las aulas y clases, y es la siguiente: *“Hoy en día y con esta situación, la seguridad en las aulas es muy importante y por ello la universidad habilita más de estas, con mayor amplitud de horarios, ventilación de las clases y una redistribución del mobiliario que permita asegurar la distancia social de seguridad aconsejada entre alumnos. ¿Cómo estás de satisfecho?”*:

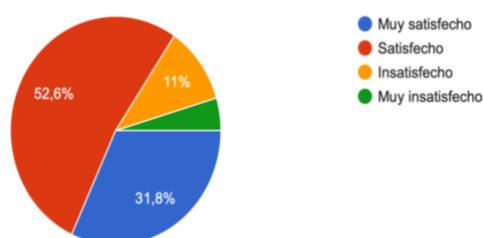


Ilustración 4. Seguridad en las aulas

En este aspecto, el **52,6% (307)** de los alumnos de la universidad se sienten **“Satisfechos”** con las medidas adoptadas, seguido del **31,8% (186)** que está **“Muy satisfecho”**. El **11% (64)** de los estudiantes están **“Insatisfechos”** y el **4,6% (27)** está **“Muy insatisfecho”** con estas medidas.

La segunda pregunta relacionada con la sección está enfocada a la limpieza de las aulas y los dispensadores de gel, y es la siguiente: *“Además, la limpieza de las aulas se hace regularmente, después de cada clase, y los suministradores de gel están siempre disponibles. ¿Cómo estás de satisfecho con esto?”*:

El **58% (339 personas)** de los alumnos están **“Muy satisfechos”** con estos servicios que ofrece la universidad, seguido del **33,6% (196)** que está **“Satisfecho”**. Por otro lado, el **6,7% (39)** se siente **“Insatisfecho”** y el resto, el **1,7% (10)** está **“Muy insatisfecho”**.

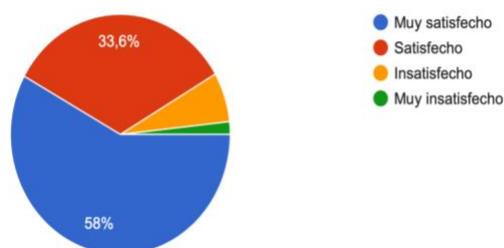


Ilustración 5. Limpieza y seguridad

Realizando los cálculos explicados anteriormente, podemos concluir la sección de **“Seguridad”** indicando que la puntuación obtenida es de **45,97** lo que significa que los alumnos de la universidad están, en general, **“Satisfechos” (40)** con las medidas higiénicas adoptadas por esta nueva normalidad.

→ Concentración y atención

En relación con la sección de concentración y atención, la primera pregunta fue la siguiente: “Al estar en casa, salir del ambiente académico y perder de vez en cuando la conexión hace que la concentración de las clases disminuya, prestando menos atención y abandonando el hilo del temario y la conversación. ¿Cómo estás de satisfecho con esta situación?”, y sus respectivos resultados son:

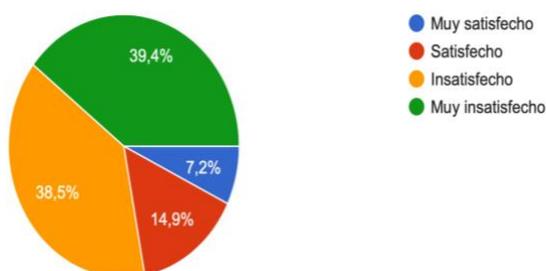


Ilustración 6. Concentración en casa

El **39,5%** (**230 personas**) de los alumnos encuestados se encuentran “**Muy insatisfechos**” con la concentración en las clases desde casa con el sistema bimodal, seguido del **38,5%** (**225**) que está “**Insatisfecho**”. Por otra parte, el **14,9%** (**87**) está “**Satisfecho**” y el **7,2%** (**42**) está “**Muy satisfecho**”.

La segunda pregunta de esta sección y centrada en la situación en las aulas fue: “Por otra parte, en las aulas, la concentración disminuye con los sonidos e intervenciones de los alumnos que están en casa, ya que muchas veces el profesor les pregunta y no contestan o no se sabe quién es el que interactúa. ¿Cómo estás de satisfecho con esta situación?”, y tuvo los siguientes resultados:

El **39,9%** (**233 personas**) de los estudiantes encuestados están “**Satisfechos**” con la concentración en las aulas, no consideran que sea un impedimento para la concentración. Sin embargo, el **36,5%** (**213**) está “**Insatisfecho**” con esta situación. El **15,6%** (**91**) está “**Muy insatisfecho**” y el **8%** (**47**) está “**Muy satisfecho**”.

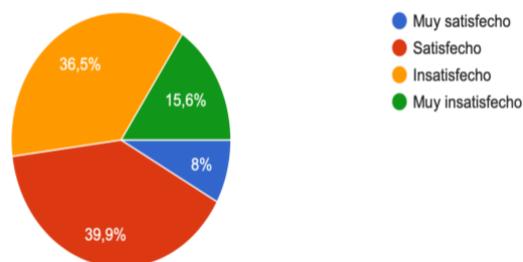


Ilustración 7. Concentración en el aula

Con los cálculos anteriores, podemos concluir la sección de “**Concentración y atención**” indicando que la puntuación obtenida es de **23,055** lo que significa que los alumnos de la universidad están, en general, “**Insatisfechos**” (**20**) con la concentración y la capacidad

para prestar atención. Sin embargo, hay que destacar que, en las aulas, esta situación es más satisfactoria que en casa.

→ Participación y comunicación

En relación con la sección de participación y comunicación, los resultados de la encuesta de la primera pregunta, “Desde casa resulta más complicado participar ya que no sabes cuando puedes intervenir o te sientes fuera de la clase. ¿Cómo estás de satisfecho?”, fueron los siguientes:

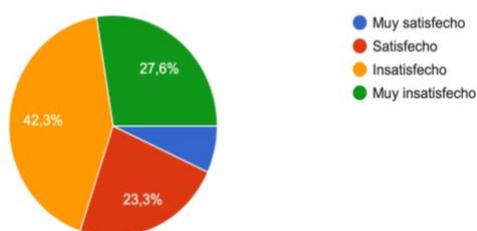


Ilustración 8. Participación en casa

El **42,3% (247 personas)** de los alumnos encuestados se encuentran “**Insatisfechos**” con la participación en las clases desde casa con el sistema bimodal, seguido del **27,6% (161)** que está “**Muy insatisfecho**”. Por otra parte, el **23,3% (136)** está “**Satisfecho**” y el **6,8% (40)** está “**Muy satisfecho**”.

La segunda pregunta de esta sección y centrada en la comunicación y ambiente de cercanía en las aulas, “Al haber “menos” alumnos en el aula, el profesor puede dedicar más tiempo a cada persona y actuar en un ambiente mas cercano y cálido. ¿Cómo estás de satisfecho?”, ha tenido los siguientes resultados:

El **51% (298 personas)** de los estudiantes encuestados están “**Satisfechos**” con la comunicación en las aulas y el ambiente de confianza y calidez que se respira en estas. Seguido del **22,6% (132)** que está “**Muy satisfecho**”. Por otro lado, el **19,7% (115)** está “**Insatisfecho**” con esta situación y el **6,7% (39)** está “**Muy insatisfecho**”.

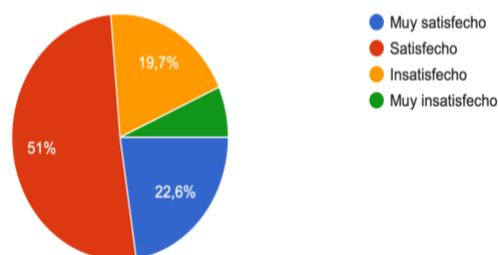


Ilustración 9. Ambiente cercano y cálido

Con los cálculos mencionados, podemos concluir la sección de “**Participación y comunicación**” indicando que la puntuación obtenida es de **29,89** lo que significa que los alumnos de la universidad están, en general, en un punto casi intermedio entre

“**Insatisfechos**” (20) y “**Satisfechos**” (40) con la participación y la comunicación y el ambiente de cercanía de los profesores. Hay que destacar que, en las aulas, la comunicación y participación es considerada mejor, “**Satisfactoria**”, en comparación con la situación en casa, que es considerada como “**Insatisfactoria**” en general.

→ **Conclusión**

Tras el análisis y comentarios de las diferentes secciones en las que se ha dividido el cuestionario, este se puede cerrar concluyendo que, en términos generales, el sistema bimodal de ICADE es considerado por la mayoría de los encuestados como un buen sistema, estando el **56,7%** de los alumnos que han realizado el cuestionario “**Satisfechos**” con este. Sin embargo, lo cierto es que los universitarios no se adaptan del todo a esta nueva normalidad prefiriendo, en general, las clases totalmente presenciales (un **74,1%**).

En relación con las preguntas específicas, podemos afirmar que los estudiantes se sienten **seguros** en la universidad y están “**Satisfechos**” con las medidas adoptadas en las aulas para asegurar la distancia de seguridad y la ventilación, así como con la limpieza que se realiza cada cambio de clase y la disposición de gel hidroalcohólico. La crisis de la Covid-19 ha creado la necesidad de sentirnos seguros y de adoptar diferentes medidas higiénicas para evitar contagiarnos. Es por ello por lo que un lugar seguro es sinónimo de comodidad y tranquilidad.

Sin embargo, la **concentración** y **atención** es bastante baja con el sistema bimodal. Los alumnos sienten que no se concentran de igual modo en casa ya que a veces pierden la conexión y el ambiente no acompaña. Esa sensación de pérdida de atención y concentración ocurre también en las aulas, por el hecho de que a veces no se sabe cuando o quien interviene desde casa y la clase acaba siendo un desastre. Es por esto por lo que se sienten, en general, “**Insatisfechos**” con esta tecnología.

La última sección trata de la **participación y la comunicación** apareciendo enfoques diferentes si se trata la situación en casa o en el aula. Mientras que los alumnos encuestados de la universidad se sienten “**Insatisfechos**” con la participación y baja posibilidad de intervención que tienen desde casa, cuando están en el aula sienten que el ambiente que se respira es más respetuoso y con mayores posibilidades de intervenir e interactuar más, estando “**Satisfechos**” en este aspecto.

El cierre de la encuesta es una pregunta en la cual se cuestiona cual es el significado que tiene para cada uno la **bimodalidad** y se dan tres opciones: **oportunidad, desventaja o comodidad** y una cuarta opción donde cada persona puede expresar lo que siente. En esta, el **44,5% (260 personas)** la ven como una **desventaja**, seguido del **29,1% (170 personas)** de los encuestados que la consideran una **comodidad**. Además, la mayoría de las respuestas escritas son negativas como *pérdida de tiempo, horror...* pero, aparecen otras como *necesidad o adaptación*. No todos lo ven como un impedimento, hay algunos que consideran el sistema bimodal una forma de adaptarse a la realidad que nos está tocando vivir.

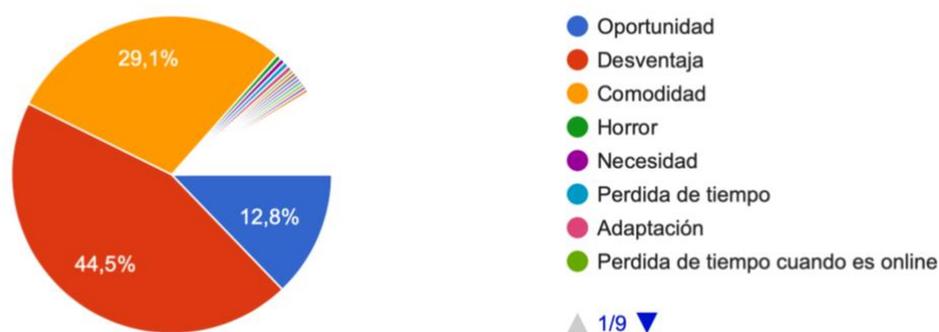


Ilustración 10. Significado de bimodalidad

Además, a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario, se han comparado alguna de las variables sacando determinadas conclusiones: ¹⁸

1. *Sexo y la satisfacción general con la bimodalidad.*

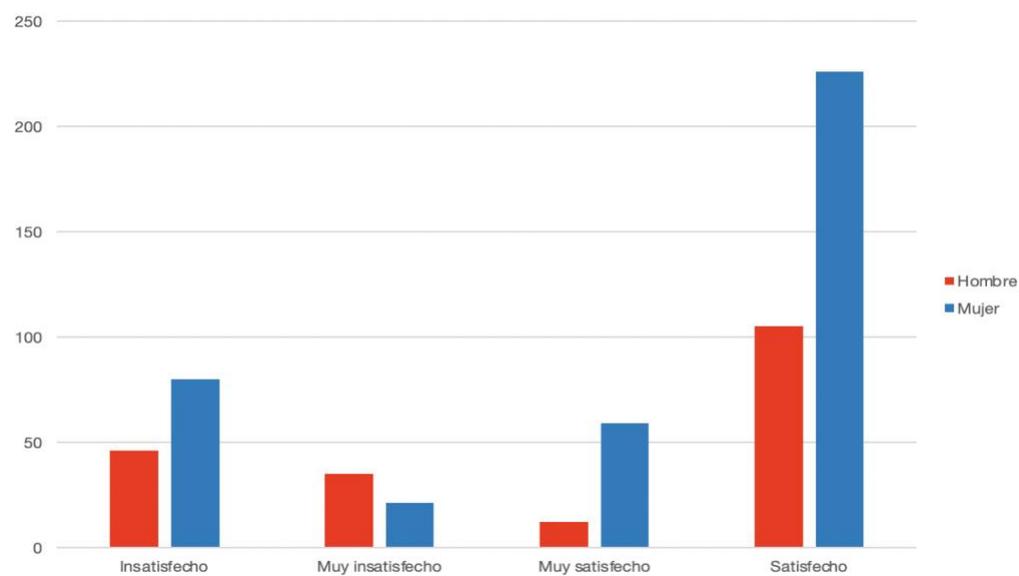


Ilustración 11. Sexo y satisfacción con la bimodalidad

¹⁸ Los gráficos y las tablas son de elaboración propia, a partir del Excel de las respuestas individuales.

Este gráfico relaciona el sexo con la satisfacción que los alumnos han tenido con la bimodalidad en la universidad. En general, las mujeres son más que los hombres en los diferentes niveles, debiéndose esto a que fue mayor la participación de este género, un **66,1%** frente a un **33,9%**.

	Hombre	Mujer	TOTAL
Muy satisfecho	12	59	71
Satisfecho	105	226	331
Insatisfecho	46	80	126
Muy insatisfecho	35	21	56
TOTAL	198	386	584

Ilustración 12: Tabla sexo y bimodalidad

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados (105 hombres y 226 mujeres) se sienten satisfechos con el sistema bimodal en ICADE. Resulta curioso el hecho de que solo en el nivel *Muy insatisfecho* el número de hombres sea mayor al de mujeres. El motivo se desconoce pudiendo ser porque a los hombres les guste más ir a clase presencialmente y este modelo lo consideren ineficiente, o, por el contrario, porque tengan menor capacidad de adaptación y sean más tradicionales. Las razones pueden ser variadas, pero esto no depende del sexo si no de la personalidad de cada uno. Como se mencionó en el marco teórico, **la variable género no es relevante en relación con el grado de satisfacción de hombres o mujeres dentro de una misma organización**, esto está muy relacionado con otros aspectos personales y preferencias de cada uno.

2. Curso y la satisfacción general con la bimodalidad, de nuevo.

	1°	2°	3°	4°	5°	6°	TOTAL
Muy satisfecho	23	21	33	27	13	1	118
Satisfecho	40	63	143	105	43	-	394
Insatisfecho	4	11	21	15	9	1	61
Muy insatisfecho	-	-	4	7	-	-	11
TOTAL	67	95	201	154	65	2	584

Ilustración 13: Tabla curso y bimodalidad

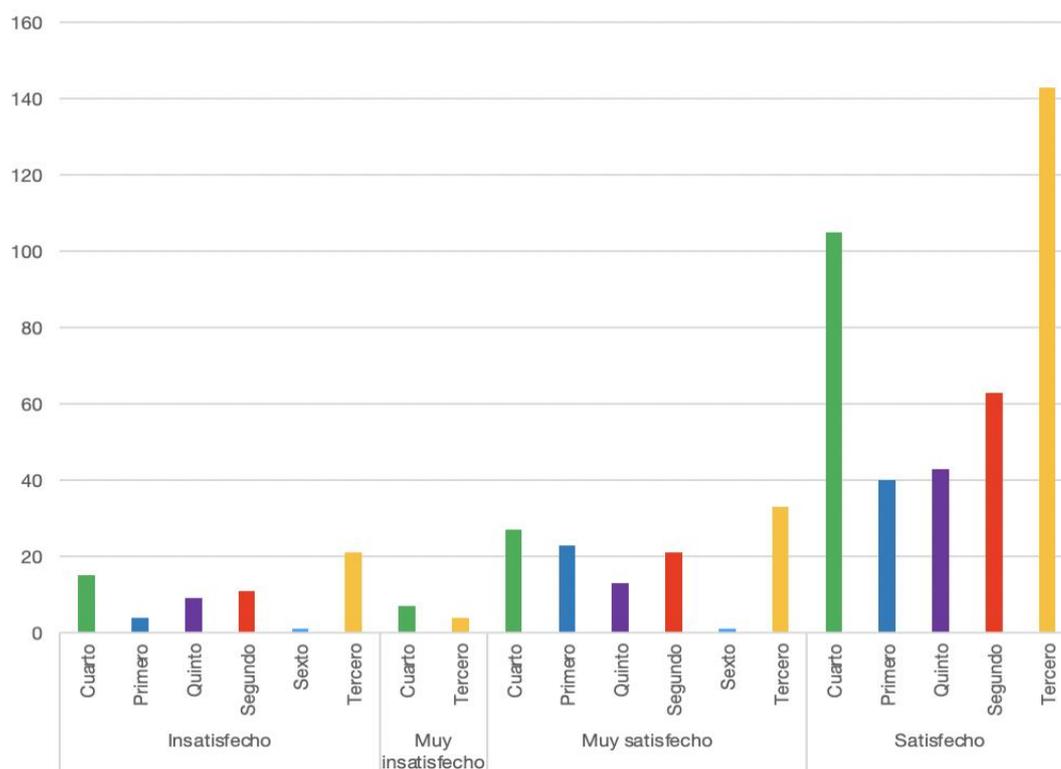


Ilustración 14. Curso y satisfacción con la bimodalidad

Elaboración propia.

Este gráfico relaciona el curso académico en el que se encuentra el alumno encuestado con el grado de satisfacción que tiene con el sistema bimodal de ICADE. El mayor número de encuestados están en tercero (201) y de estos, la mayoría (143) están *Satisfechos* con la bimodalidad. Después de estos, de los de cuarto (154 respuestas), también la mayoría (105 encuestados) están satisfechos. En términos generales, en todos los cursos están satisfechos en mayoría.

Sin embargo, solo en tercero y cuarto aparecen estudiantes *Muy insatisfechos* con este sistema, lo que puede relacionarse con lo explicado en las variables de la satisfacción de la parte teórica, en la que se dice que el **nivel de formación y experiencia** contribuye al aumento de **aspiraciones y exigencias, siendo la satisfacción más difícil de alcanzar**. Aún así, al haber mucha variación de alumnos por curso, no se pueden sacar conclusiones fuertes.

En definitiva, es interesante comparar variables y poder ver la relación que hay entre estas para tener un análisis más consistente.

5.6. Recomendaciones del estudio

Tras conocer las opiniones que tienen los alumnos encuestados de ICADE acerca de la bimodalidad, y observar cuáles han sido los aspectos que resultan **insatisfactorios** para estos, se tendrán que tomar ciertas medidas para mejorar esta situación. Algunas de estas podrían ser:

- Las que están relacionadas con la **concentración y atención** que los alumnos perciben tanto en casa como en el aula con el sistema bimodal.
En este sentido, los profesores podrían adoptar otras medidas en sus clases como poner la cámara y poder ver a los alumnos. Esto quizás serviría para que no se despistaran y prestaran mayor atención estando tal y cómo estarían en el aula. Además, si los compañeros que se encuentran en el aula pudiesen verlos también, evitaría la pérdida de atención y no saber quien interviene durante la clase.
- Las relacionadas con la **participación** de los alumnos en casa podría tener una solución similar a la mencionada en el punto anterior. Además, el profesor tendría que atender más a los que están en casa, sin olvidarse de estos. Es por ello por lo que una buena forma sería la de poner una pantalla o algo similar en el aula donde se viese a los que están en casa como si estuviesen en clase, levantando la mano, pidiendo turno de palabra y formando parte de la clase a pesar de no estar presentes físicamente.
- En términos generales, la Universidad Pontificia Comillas podría realizar un cuestionario o crear un portal de sugerencias donde los alumnos de esta dejasen sus opiniones y propusiesen ideas que se acercaran más a lo que quieren o les gustaría, haciendo que todos se sintiesen lo más cómodos y facilitando la adaptación a esta nueva realidad. Esto sería visto por los estudiantes como una oportunidad, sintiéndose una parte importante de esa gran familia y fomentando la comunicación entre los diferentes niveles.

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”

(Nelson Mandela).

6. LIMITACIONES DE NUESTRO ESTUDIO y FUTURAS INVESTIGACIONES DE PROFUNDIZACIÓN

El presente estudio contiene algunos puntos débiles y limitaciones entre las que se encuentran:

1. **Cierto desequilibrio entre la teoría y la parte práctica.** A pesar de que la primera intención era estudiar el Clima y Satisfacción laboral de una empresa, esta no se consiguió y por este motivo, se enfocó la investigación a la bimodalidad en ICADE. Se consideró un tema muy novedoso, original y relevante tanto para la universidad como para futuros alumnos.
2. **Pocos estudios sobre la satisfacción de la bimodalidad universitaria.** La crisis del coronavirus es novedosa para todos y por ello, nuevas tecnologías como la bimodalidad se han dado para poder adaptarse a esta realidad. Al haber pasado tan poco tiempo, aún no hay estudios suficientes que demuestren la efectividad y satisfacción de los estudiantes ante esto.
3. **Alcance limitado.** El cuestionario tuvo una gran participación (584 respuestas), pero son muchos los alumnos de la universidad y habría sido ideal conseguir un mayor número de encuestados.

Por otra parte, para perfeccionar y profundizar más en el tema se podrán establecer futuras líneas de investigación como:

1. **Correlaciones de Pearson y Análisis factoriales.** Con esto se podrán comparar las distintas variables y correlacionar unas con otras. Es muy interesante relacionar preguntas y sacar conclusiones enriquecedoras.
2. **Ampliar las fronteras.** Enviar el cuestionario a todo Comillas, diferenciando por facultades y analizando los puntos de vista de toda la comunidad.
3. **Crear un nuevo cuestionario para profesores.** La opinión del profesorado sobre la bimodalidad es importante y da un enfoque diferente.
4. **Encontrar más estudios sobre la satisfacción universitaria y la bimodalidad.** Puede que cuando termine el curso académico, aparezcan estudios sobre estas nuevas formas de dar clase y la satisfacción de los estudiantes ante esto. Además, conocer los sistemas que utilizan otras instituciones académicas, hacer estudios y ver cómo están de satisfechos los respectivos alumnos, puede ayudar mucho para comparar y poder mejorar.

7. CONCLUSIONES

El trabajo se ha realizado a partir del estudio del clima laboral, la satisfacción laboral y sus factores en común, así como el análisis de la satisfacción y el clima que se respira en una institución académica real; la Universidad Pontificia Comillas, con el sistema bimodal.

Tanto el concepto del término “clima laboral” como el de “satisfacción laboral” han sido tratados desde varios puntos de vista, con cierta relación, y por diferentes autores a lo largo de los años, llegando a la conclusión de que la satisfacción es una reacción consecuente del clima organizacional. Por ello, para aumentar la satisfacción entre los alumnos de la universidad se tendrá que mejorar el bienestar del clima, conocer aquello que les pueda hacer sentir incómodos o menos atendidos y cambiarlo.

La relación entre el clima y la satisfacción laboral es totalmente significativa, pero son pocos los estudios que se han realizado en el ámbito académico. La educación ocupa un lugar muy importante en nuestra vida y es por esto por lo que es relevante poder conocer la conexión que existe entre estos conceptos.

La crisis de la Covid-19 ha obligado a modificar los hábitos y el estilo de vida de las personas, en especial, la educación ha tenido que adoptar nuevos sistemas de enseñanza como la bimodalidad para hacer frente a esta realidad.

Tras el cuestionario enviado y completado por alumnos de la universidad, ICADE, se pudo observar que estos siguen prefiriendo las clases presenciales estando la mayoría satisfechos con el sistema bimodal de Comillas. La nueva normalidad está siendo dura para todos, pero es bueno que nos podamos ir adaptando poco a poco.

Debido a que los mayores problemas están relacionados con la manera de afrontar esta situación y la dificultad de tratar a los alumnos que están en casa, lo ideal sería que se estudiaran nuevas posibilidades conociendo cuáles son las inquietudes y preocupaciones de estos. Una buena comunicación entre alumnos y profesores para ayudarse unos a otros. Esto es nuevo para todos y debemos ser empáticos y comprender ambas posiciones.

Tras el estudio, las conclusiones del análisis cuantitativo y las recomendaciones sugeridas, se considera que la novedad no es percibida igual por todos y que la personalidad y capacidad de adaptación de cada uno influye mucho en estos aspectos. Sin embargo, la Universidad Pontificia Comillas ha tratado de hacerlo todo un poco más “normal” impartiendo parte de las clases de forma presencial, tal y como anhelan los estudiantes, con las medidas y condiciones debidas y con una seguridad impoluta.

8. BIBLIOGRAFÍA

Bonillo, D., & Nieto, F.J. (2002). *La Satisfacción Laboral como Elemento Motivador del Empleado*. Universidad de Almería; 11: 189-200.

Campos Rey, J. M. (2021). *La importancia de la comunicación en la empresa*. Grupo Femxa. Recuperado el 27 de febrero de 2021, de <https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>

Carné, M. D. (2004). *Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI*. EUNSA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.

Casas, J., Repullo, J.R., & Donando, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionario y tratamiento estadístico de los datos(I)*. Aten Primaria; 31(8): 527-38.

Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).

Cruzado, M. & Velasco, A. (2005). En *¿Vives o trabajas?: Flexibilidad laboral y equilibrio personal generan rentabilidad y satisfacción*. LID Editorial Empresarial, S.L.: 21-37.

Departamento de Sociología II. Universidad de Alicante. (s. f.). *Observación externa o no participante*. Técnicas de Investigación Social. Recuperado 15 de enero de 2021, de <https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-4-las-tecnicas-estructurales-entrevista-grupo-de-discusion-observacion-y-biografia/tecnicas-de-observacion/observacion-externa-o-no-participante>

Dorta Q., A. (2013). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*. Centro de Desarrollo Gerencial: Un espacio para el aprendizaje. Recuperado el 13 de enero de 2021, de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>

García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle; 42.

Introduction to Central Tendency Bias. (2017, 25 julio). SurveyMethods. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de <https://surveymethods.com/introduction-to-central-tendency-bias/>

Llauradó, O. (2014, 12 diciembre). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Netquest. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Márquez Pérez, M. (s.f.). *Satisfacción Laboral*. Boletín electrónico AEG-Artículos de interés. Asociación de Egresados y Graduados PUCP.

Población activa, mujeres (% de la población activa total) | Data. (s. f.). Banco Mundial. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.FE.ZS>

¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL? (2017, 23 mayo). Clima Organizacional. Recuperado el 13 de enero de 2021, de <https://corganizacional1.wordpress.com/que-es/>

¿Qué es la enseñanza bimodal y por qué revolucionará la nueva normalidad educativa? (2020, 25 junio). BrainsPro Enseña Online. <https://brainspro.com/blog/nueva-normalidad-ensenanza-bimodal/>

Salldoval-Caraveo M.C. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas; 27 (10):78-82.

Universidad Pontificia Comillas. (s. f.-a). *ICADE - Empresarial - Misión y objetivos*. Comillas Universidad Pontificia. Recuperado el 25 de febrero de 2021, de <https://www.comillas.edu/empresarial-icade/icade-empresarial-mision-y-objetivos>

Universidad Pontificia Comillas. (s. f.-b). *Misión y valores*. Comillas Universidad Pontificia. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.comillas.edu/universidad/quienes-somos/mision-y-valores>

Universidad Pontificia Comillas. (2020a, mayo). *La universidad en cifras 2019/2020*. https://www.comillas.edu/Documentos/Portal_Transparencia/Universidad_en_cifras.pdf

Universidad Pontificia Comillas. (2020b, diciembre 1). *Comillas, referencia en bimodalidad simultánea*. Comillas Universidad Pontificia. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.comillas.edu/noticias/17-comillas/1836-comillas-referencia-en-bimodalidad-simultanea>

Wikipedia. (s. f.). *Universidad Pontificia Comillas*. Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Pontificia_Comillas

Wikipedia contributors. (s. f.). *Likert scale*. Wikipedia. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de https://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale

9. ANEXOS

i. Focus Group¹⁹

- **MODERADORA (MO):** Buenas tardes y bienvenidos. Vamos a hacer un Focus Group para un estudio universitario. Será grabado y sólo se utilizará para fines académicos.

Me gustaría que en primer lugar observarais esta imagen y me dijerais que es lo que veis y que es lo que os transmite.



Ilustración 15. Bimodalidad en las aulas

Fuente: dominio público.

- **P1:** El aula de conferencias de la universidad. Una cámara. A mi me transmite vigilancia.
- **P2:** Bimodalidad.
- **P3 (en remoto):** Gran Hermano.
- **P4:** Cambios en la forma de hacer la clase.
- **P5:** La nueva realidad.
- **MO:** Como ya todos sabéis, la nueva normalidad y el Covid-19, impide que todos tengamos clases presenciales, pero permite la posibilidad de bimodalidad y que algunos tengan clases presenciales a la vez que otros tienen la misma clase en casa.

¹⁹ Todas las imágenes que se utilizaron en el Focus Group fueron sacadas de Internet, la fuente utilizada es de dominio público.

Ahora bien, ¿qué es para vosotros la bimodalidad? Definiéndola esta, en una palabra.

- **P3:** Disgusto
- **P4:** Rollo
- **P5:** Abandono
- **P2:** Pérdida de atención
- **P1:** Fallos de sistema.
- **MO:** Como habéis podido comprobar son todas negativas, ¿podrías intentar darme una positiva?
- **P1:** Alternativa
- **P5:** Oportunidad
- **P2:** Flexibilidad
- **P4:** Más tiempo
- **P3:** Menos personas y esto permite que el profesor te presente mayor atención, la ratio profesor/alumno es menor en clase.
- **MO:** Perfecto, muchas gracias. Ahora quiero que miréis estas dos imágenes y me digáis de qué tipo sois.



Ilustración 17. Clase en casa 2



Ilustración 16. Clase en casa 1

¿Sois más de los que veis la clase sentados en el escritorio o tumbados en la cama cuando estáis en casa?

- **P2:** Depende de la asignatura.
- **P4:** Yo siempre en el escritorio.
- **P3:** Yo también.
- **P1:** Yo en el escritorio siempre, pero si es verdad que a veces estoy con los cascos, música y un café.
- **P5:** Yo en la cama.

- **MO:** Ahora quiero que observéis estas dos nuevas imágenes. ¿Qué os transmiten?



Ilustración 18. Aulas 1



Ilustración 19. Aulas 2

- **P2:** Cercanía
- **P1:** Concentración
- **P5:** Soledad
- **P4:** Distanciamiento
- **MO:** Como sabemos, esta es la nueva realidad y una forma de adaptarnos a esta “normalidad”. Ahora no vemos una sonrisa ni un rostro, ahora solo vemos ojos y una mascarilla. Pasamos a la siguiente ronda, esta imagen muestra diferentes personas con variadas maneras de colocarse las mascarillas, el día a día de las aulas. Muchos profesores tienen que llamar la atención a aquellos alumnos que no la llevan bien puesta. ¿Cuál es vuestra reacción ante esto?



Ilustración 20. Mascarillas

- **P2:** Personalmente, considero que no es tan difícil llevarla bien puesta porque ya no sólo te proteges tú si no que proteges al resto.
- **P1:** Yo sinceramente si me la estoy poniendo bien no entiendo por qué el de al lado no se la puede poner también.
- **P4:** ¡Justo! A todos nos cuesta lo mismo subirnos la mascarilla un centímetro más arriba y proteger a todos.

- **P2:** Después de más de 6 meses, ya es hora de aprender a ponértela bien. Al principio es normal que te cueste y te parezca incómoda, pero con el paso del tiempo tienes que adaptarte a la nueva normalidad.
- **P1:** Y lo peor de todo es cuando la llevan bien puesta y justo cuando tiene que intervenir para decir algo se la bajan o se la retiran.
- **P3:** O cuando van a estornudar, eso es muy típico e incomprensible.
- **MO:** Muchas veces nos encontramos con estas situaciones en las aulas: compañeros que entran a clase con la mascarilla mal puesta, otros que se la quitan para hablar... sin embargo, esto no sucede en casa, por lo que la seguridad es mayor.
- **P5:** No sé porque será, pero nos da miedo ver a personas que no se colocan bien las mascarillas o que estornudan o tosen cerca de nosotros.
- **MO:** Hablando de la limpieza y la higiene que tan importante es, me gustaría que observaseis estas nuevas fotografías. Por una parte, los dispensadores de gel hidroalcohólico y por otra, la limpieza de las aulas. En primer lugar, ¿hay siempre suficiente gel en las instalaciones de la universidad?



Ilustración 21. Gel hidroalcohólico

- **GENERAL:** Si.
- **MO:** ¿Y la limpieza? ¿Cómo es la limpieza?



Ilustración 22. Limpieza aulas

- **P1:** Está muy bien. Limpian siempre las aulas antes de las clases, conociendo los diferentes turnos.
- **P2:** Tienen un control total y horario para que no se solapen ni nada por el estilo.
- **P3:** Y, además, en todas las aulas hay un espray con gel y papel para poder limpiarte tu sitio.
- **MO:** ¿Cada cuánto tiempo más o menos hay limpieza de clases?
- **P4:** Después de cada clase, en el momento en el que cambian los alumnos en esa aula pasan a limpiarlas.
- **P1:** Cada hora y media más o menos que es lo que dura cada sesión.
- **MO:** Entonces, ¿os sentís seguras en ese sentido?
- **GENERAL:** ¡Sí!
- **MO:** La universidad aporta esa seguridad ya que la limpieza e higiene que hay es bastante relevante. Volviendo a las clases desde casa, un problema muy típico es el de pérdida de conexión, que se vaya la imagen o incluso que no se nos escuche. Estar atentos desde casa o intentar participar es más complicado que en el aula. ¿Qué sentís cuando veis que se os va la imagen o que el micro no os funciona?



Ilustración 23. Mala conexión 1

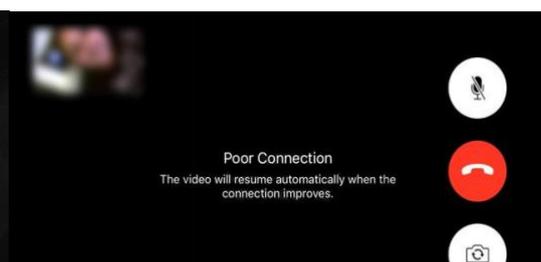


Ilustración 24. Mala conexión 2

- **P1:** Mira, a mí eso me pasa en todas las clases. En unas me funciona bien la imagen, pero no me funciona el audio; en otras, lo contrario... Entonces, desconecto de la clase porque por más que lo intento, no puedo, me pierdo. Cuando el profesor escribe en la pizarra ni me molesto porque es imposible.
- **P5:** Es realmente frustrante. Como dice MARÍA, al final acabas desconectando. Hay profesores que no suben las slides antes y cuando las proyectas a veces desde casa no se actualizan y es un rollo.
- **P4:** Yo estoy en la misma línea, en el momento en el que se me va la imagen o el sonido, pasas un poco más de la clase y esperas al final para preguntar a los compañeros.
- **P2:** Más o menos igual, la poca atención que tenías al principio si encima pasa algo de eso, hace que pases más. Pierdes la clase ya que, aunque te pasen los apuntes, no es lo mismo.
- **P3:** Yo con escucharla voy bien, tampoco me hace falta estar viendo todo el rato. Al igual que un día te toca a ti, le toca a otra persona en otro momento.
- **MO:** Pero no es justo que pierdas una clase por no estar en el aula.
- **P1:** Y pagando lo mismo.
- **MO:** Lo ideal sería que todos tuviesen las mismas oportunidades y poder ver y seguir las clases del mismo modo.
- **P3:** Ya bueno, pero si no se puede, no se puede.
- **P5:** Y aunque no haya ningún problema, es muy complicado participar porque o no te escuchan o cuando vas a intervenir ya han cambiado de tema, no ven que quieres hablar...
- **P1:** O le dan la palabra antes al que está en el aula que al que está en clase, que eso se puede entender, pero claro, luego se olvidan de que el que está en casa también quería participar.
- **MO:** Vale, entonces podemos concluir esta parte afirmando que la concentración y participación desde casa es más complicada, menor ¿verdad?
- **GENERAL:** Sí.
- **MO:** Vamos a cambiar de actividad y ahora, nos vamos a poner en el papel de los profesores. Por ejemplo, hay profesores que tienen diferentes aulas a lo largo del curso y a veces, cuando van a dar la clase, aún no las han limpiado, y eso hace que se preocupen y muevan cielo y tierra para que los alumnos estén seguros. Durante las clases, no permite que ningún estudiante se coloque mal la mascarilla,

llamándole la atención si esto ocurre. Además, algunos tienen problemas con las tecnologías y la conexión con los que están desde casa, o no escuchan a los que están en remoto... Entonces, si fueseis profesores en esta situación, ¿cómo lo haríais? ¿Cuál sería la mejor manera de adaptarse y hacerlo lo mejor posible?

- **P5:** Creo que de las mejores técnicas que he visto hasta el momento es la de mi profesora de negociación. Esta hace que todo el mundo encienda la cámara y utiliza Zoom, entonces puede ver a todos a la vez y así, una, estás mucho más metido porque tienes que estar correctamente porque sabes que te están viendo y no puedes estar de cualquier manera y también como te ven, saben si quieres participar o si haces algún tipo de movimiento para intervenir. Por eso, esta es la mejor forma que he visto hasta el momento.
- **P1:** Esa es la que había pensado yo. El año pasado, había en algunas asignaturas en las que teníamos que encender obligatoriamente la cámara y era en esas en las que más aprendía. En las otras, como no te ven, desconectas y yo me ponía a hacer la cama, a hacerme un café...
- **P5:** Esas son en las únicas en las que me pongo en el escritorio.
- **P2:** Estoy de acuerdo. Me parece una idea muy buena. Yo había pensado que hay que adaptarse a la situación y que no hay una manera en sí. Los profesores intentan hacerlo de la mejor manera posible, pero es muy difícil, es una situación nueva y por más que pase el tiempo, es complicado volver a sentir como antes con esta nueva realidad.
- **MO:** Imaginémonos que estamos en una clase, somos el profesor y tenemos unos veinte alumnos en el aula y otros veinte conectados desde casa. Esta dura 1h y 30 min, ¿cómo haces para ver a los alumnos de casa y al mismo tiempo proyectar las diapositivas?
- **P1:** Por ejemplo, nuestro profesor de Economía Internacional utiliza su ordenador personal para ver a los de casa, pudiendo echar un vistazo de vez en cuando y ver el chat y si quieren hablar online.
- **MO:** ¿Y con la participación? No suele haber mucha en algunas clases y no se entiende mucho el motivo.
- **P5:** Bueno, esto también pasa cuando tienes todo presencial.
- **P4:** También hay profesores que pasan de los de casa directamente.
- **MO:** Eso es, hay profesores que no están pendientes de los de casa, mientras que otros intentan que estos participen prestándoles mayor atención, haciendo que se

- sientan parte de la clase. Pero la gente de casa no quiere participar porque les cuesta más, entonces ¿cómo lo tienen que hacer?
- **P5:** Personalmente creo que no es culpa de la bimodalidad, es culpa de los alumnos, la asignatura, el profesor...
 - **P1:** Pero por ejemplo el de EPI lo ha hecho muy bien porque intenta que todos participen y encima ha metido actividades como Kahoots para que puedan participar si les da vergüenza hablar o lo que sea.
 - **P5:** Creo que la participación en esa clase sería igual, aunque estuviésemos todos presencial y en el aula, es decir, nula.
 - **P3:** Dependiendo de la asignatura te apetece participar más o menos, si sabes y tienes interés participas, pero si no, no. Hay asignaturas que se prestan más a ser más interactivas mientras que otras no. Me rentaría mucho que grabasen la clase y me la pudiese ver en otro momento, como educación online y a distancia. Pudiendo verla y atendido mucho mejor.
 - **MO:** Ya, pero no se trata de una clase online. Las clases bimodales tratan de que, aunque estén en casa, te sientas como si estuvieses en la misma aula.
Una posible solución podría ser, como bien has comentado, grabar las clases, ¿qué opinión tenéis al respecto?
 - **P4:** Creo que, ya que la situación ha cambiado, los profesores deben entender que desde casa atender es mucho más complicado, por mucho que me ponga la cámara o que haga cualquier otra cosa, la concentración no es la misma. Por esto, me podría beneficiar ver la clase por la mañana que voy a estar más fresca y voy a tener una mayor capacidad de absorber la información.
 - **P5:** Podría tomar asistencia en clase normal y, además, pasar la grabación por si quieres revisar algo en otro momento del día.
 - **P1:** El año pasado, en Mercados Financieros, el profesor grababa todas las clases y eso funcionaba bien. Además, a mi hermana que está en E3 Analytics les graban todas las clases, dando una oportunidad más.
 - **MO:** Entonces, ¿qué preferís: clases presenciales o bimodales?
 - **General:** Presenciales.
 - **P3:** A mí me da un poco igual. El hecho de estar en casa me ahorra tiempo.
 - **P2:** Ya bueno, pero el tiempo que ganas por un lado lo pierdes por el otro, hablando de productividad. Por ejemplo, gano media hora en casa, pero lo que aprendes estando en clase es tiempo que puedes aprovechar luego.

- **P3:** Seamos realistas, lo que participa alguna persona en el aula de forma presencial y desde casa, online, es el mismo, es decir, ninguno.
- **MO:** Pero estamos hablando de productividad.
- **P5:** En casa mezclo el ocio y descanso con el trabajo, mientras que viniendo a la universidad me mentalizo de que voy a hacer cosas.
- **P1:** A mí salir de casa me activa y aumenta mi motivación.
- **MO:** Entonces, valoráis más esa “pérdida de tiempo” al venir a clase presencial que la gestión de tiempo que tenéis si estáis en casa, ¿verdad? Me refiero tema medio de transporte y otros aspectos como la seguridad y la protección.
- **P5:** Yo sí, pero habrá gente de todo tipo.
- **P1:** Lo de la seguridad no te lo discuto, es obvio. Pero en cuanto al transporte, si gano una hora más, esa hora no la utilizo para estudiar si no para descansar, al final lo empleo más en ocio que en trabajo.
- **MO:** Vamos a crear una especie de debate con dos puntos de vista, CRIS Y P1 vais a defender las clases presenciales, mientras que ALI, ANA Y PAULA las clases bimodales. Podéis empezar los segundos.
- **P3:** Tal y cómo está la situación sanitaria, para poder ir a clase se tendría que multiplicar el número de profesores, las horas para poder meter X alumnos por aula lo cual aumentaría costes, entonces, ¿la gente está realmente dispuesta a pagar más por ir presencial?
- **P1:** Yo desde un principio me metí en la universidad sabiendo el precio ya que los profesores tenían fama de ser buenos. Sinceramente, si tengo que perderme la mitad de las clases, por así decirlo, me voy a una pública en vez de a la privada.
- **MO:** Ahora vamos a centrarnos en las oportunidades: participación, atención...
- **P3:** Personalmente, las oportunidades desde casa veo que son mayores. Puedo estar pendiente de las clases y a la vez haciendo otras cosas, puedo escuchar y hacer otras cosas al mismo tiempo.
- **P2:** Al fin y al cabo, las oportunidades son las mismas, depende de la persona y proactividad de cada una de ellas. Si a mí no me apetece intervenir, no lo haré esté donde esté. Es decir, nadie me está diciendo no intervengas.
- **P1:** En relación con lo de que puedes hacer muchas cosas a la vez creo que depende de la persona. Yo si estoy en clase, estoy en clase y nada más, no me gusta estar en otra cosa por si me pierdo algo.
- **MO:** ¿Y qué hay de la seguridad?

- **P3:** Realmente lo puedes pillar donde sea. Eso a mí no me afecta. Puedes pillarlo presencial o estando en casa y que entre alguien que lo tenga. Si que es verdad que las oportunidades aumentan cuando sales de casa, pero también puede llegar a la misma.
- **P2:** O yendo a comprar que es una cosa necesaria.
- **P1:** Eso es, yo lo veo igual.
- **P5:** Si la clase está bien organizada y los profesores mantienen las normativas, no creo que haya ningún problema.
- **P1:** En ICADE se hace muy bien, donde yo lo podría pillar sería en el transporte público, pero también si estoy en casa y me llega un paquete de Amazon que lo tenga, yo que sé.
- **MO:** Entonces no consideraríais que el ir a clase presencial, lo que es estar en el aula, sea una manera de poder coger el Covid-19, ¿verdad?
- **P3:** A ver, que aumentar riesgos sí, pero a mí no me condicionan. Voy a estar con gente con quien no estaría en casa, el riesgo crece, está claro.
- **P1:** Pero si luego quedas con esas personas para tomar algo, ya estás teniendo contacto con ellos, por lo que da igual. Y encima, en ICADE el tema de la higiene y la limpieza está genial.
- **MO:** Y ahora el broche final, ¿qué pregunta le haríais a los alumnos de ICADE para poder conocer su satisfacción en relación con el sistema bimodal, para que la universidad pueda mejorar?
- **P2:** ¿Qué consideras qué es lo que más falla en cuanto a la adaptación a esta nueva normalidad por parte de tu universidad?
- **P4:** A la hora de ir a clase, ¿qué prefieres: bimodalidad o 100% presencial?
- **P3:** Si ampliaran los horarios para poder hacerlas presenciales, ¿les interesarían realmente? Pienso que muchas veces nos quejamos porque es gratis.
- **P5:** ¿Piensan que sus profesores están preparados para afrontar esta bimodalidad?
- **P1:** ¿Crees que la universidad debería dar los recursos necesarios para adaptarse a esta normalidad si carecen de oportunidades para adquirirlos?
- **MO:** Genial, muchas gracias. Gracias por vuestra participación y vuestro tiempo. Ha sido todo un placer.
- **GENERAL:** Gracias a ti.

ii. Resultados del cuestionario ²⁰

Las 16 preguntas y resultados del cuestionario de Google son las siguientes:

Sexo
584 respuestas

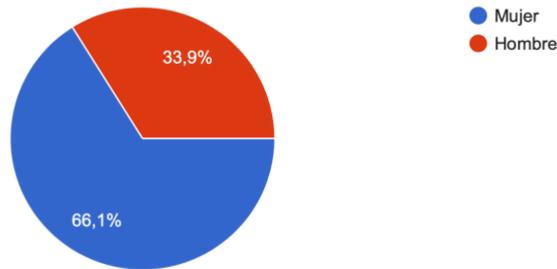


Ilustración 25. Respuesta Sexo

Curso Académico
584 respuestas

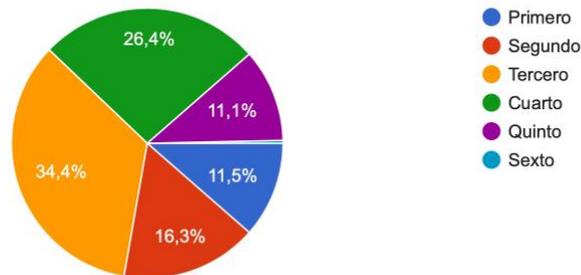


Ilustración 26. Respuesta Curso Académico

¿Qué carrera estudias?
584 respuestas

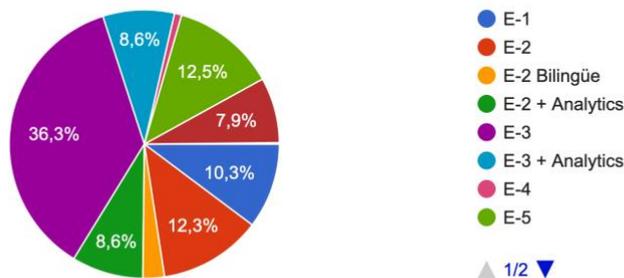


Ilustración 27. Respuesta carrera

²⁰ Todos estos gráficos son elaborados por Formularios de Google a partir de la encuesta que se creó para el estudio empírico, al que se puede acceder con el siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScuykSRo4aUP0qxXv1HBL52EEv8SAHRyxE5zs4aBCrIPCXDhQ/viawform?usp=sf_link

¿Cómo prefieres tener las clases?

584 respuestas

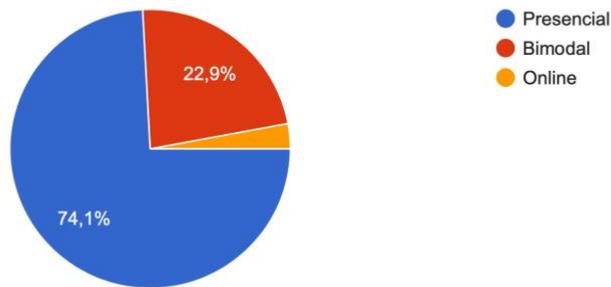


Ilustración 28. Respuesta tipo de clase.

¿Estarías dispuesto a pagar más para que la clase fuese totalmente presencial y con la mitad de alumnos por clase?

584 respuestas

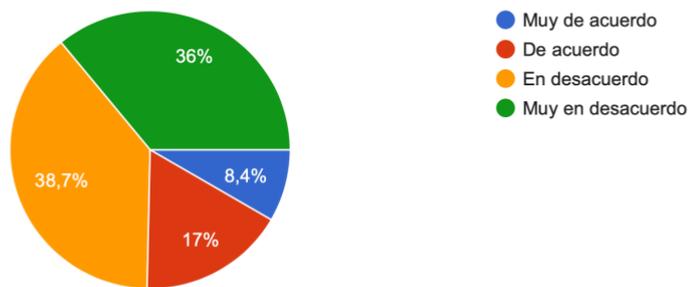


Ilustración 29. Respuesta: ¿Pagar más?

¿Estarías dispuesto a tener menos clases presenciales, preparando la teoría en casa y asistiendo solo a lecciones prácticas?

584 respuestas

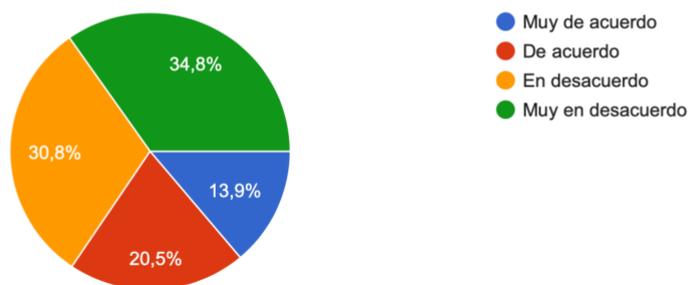


Ilustración 30. Respuesta: ¿Menor presencialidad y mayor preparación en casa?

¿Cómo estás en general de satisfecho con la bimodalidad en Comillas?

584 respuestas

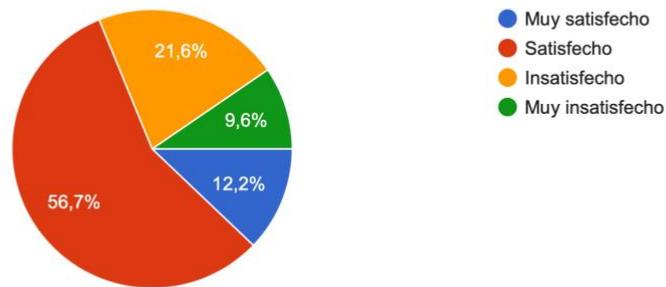


Ilustración 31. Respuesta satisfacción con la bimodalidad

¿Cómo estás de satisfecho con la atención de los tutores de los casos COVID?

584 respuestas

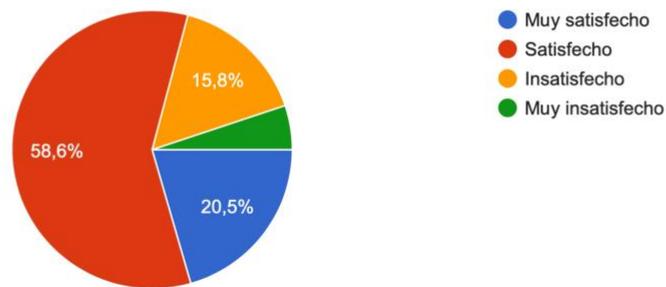


Ilustración 32. Respuesta atención de tutores

¿Cómo estás en general de satisfecho con la presencialidad/sustitución de los profesores por casos COVID?

584 respuestas

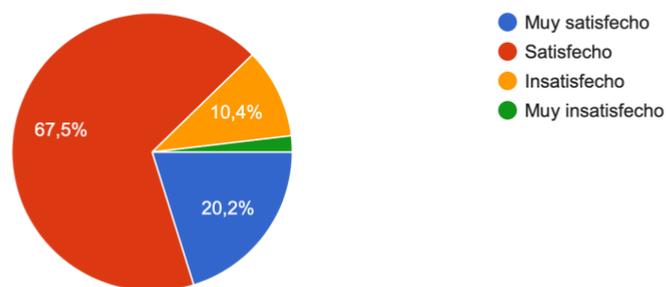


Ilustración 33. Respuesta presencialidad profesores

Hoy en día y con esta situación, la seguridad en las aulas es muy importante y por ello la universidad habilita más de estas, con mayor am...sejada entre alumnos. ¿Cómo estás de satisfecho?
584 respuestas

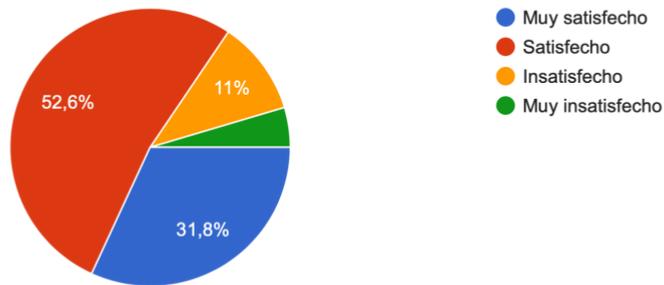


Ilustración 34. Respuesta Seguridad en las Aulas

Además, la limpieza de las aulas se hace regularmente, después de cada clase, y los suministradores de gel están siempre disponibles. ¿Cómo estás de satisfecho con esto?
584 respuestas

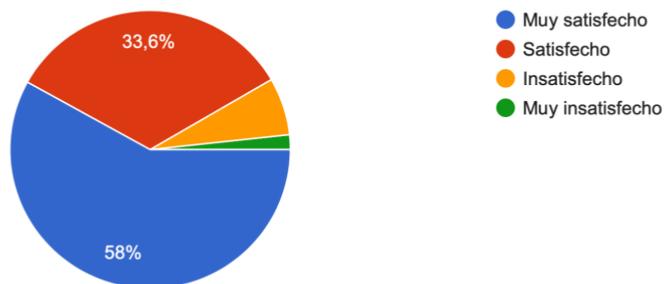


Ilustración 35. Respuesta limpieza y seguridad

Al estar en casa, salir del ambiente académico y perder de vez en cuando la conexión hace que la concentración de las clases disminuya, prestando ...n. ¿Cómo estás de satisfecho con esta situación?
584 respuestas

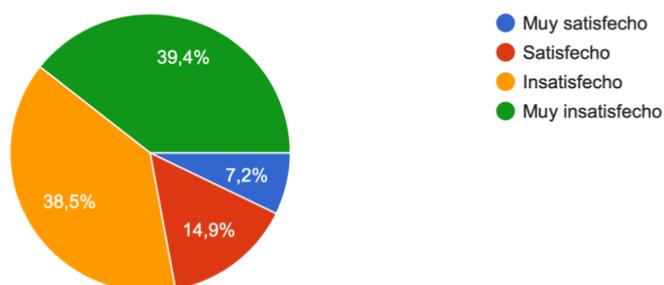


Ilustración 36. Respuesta concentración en casa

Por otra parte, en las aulas, la concentración disminuye con los sonidos e intervenciones de los alumnos que están en casa, ya que muchas veces e...a. ¿Cómo estás de satisfecho con esta situación?
584 respuestas

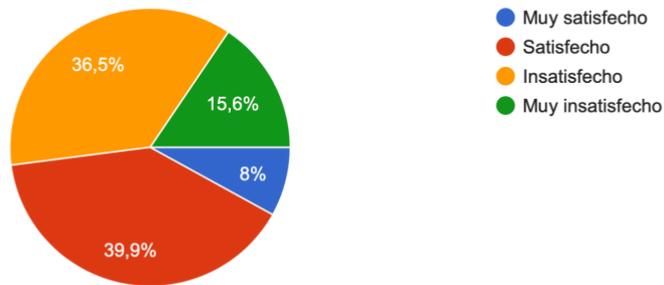


Ilustración 37. Respuesta concentración en el aula

Desde casa resulta más complicado participar ya que no sabes cuando puedes intervenir o te sientes fuera de la clase. ¿Cómo estás de satisfecho?
584 respuestas

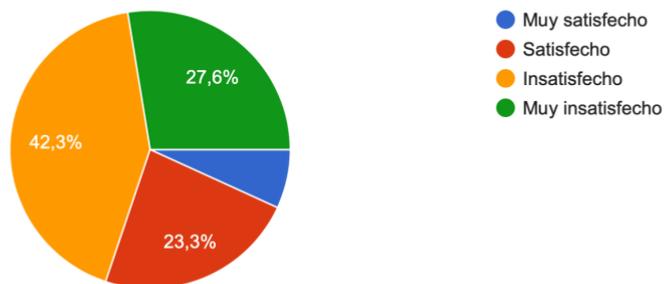


Ilustración 38. Respuesta participación en casa

Al haber “menos” alumnos en el aula, el profesor puede dedicar más tiempo a cada persona y actuar en un ambiente mas cercano y cálido. ¿Cómo estás de satisfecho?
584 respuestas

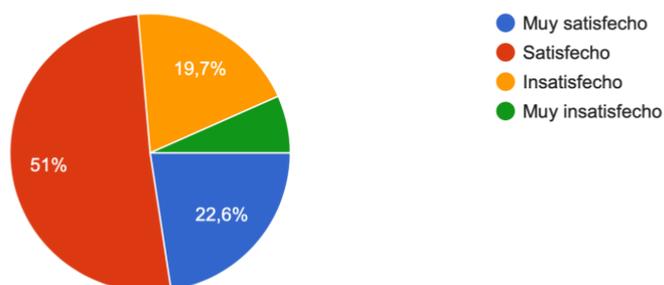


Ilustración 39. Respuesta ambiente cercano y cálido

Si tuvieses que definir con una palabra lo que significa la bimodalidad para ti, ¿cuál elegirías?

584 respuestas

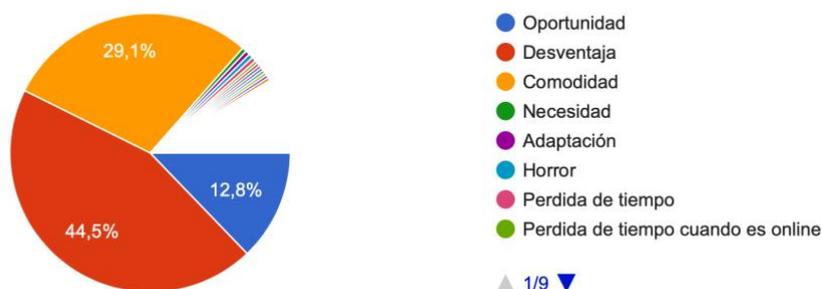


Ilustración 40. Respuesta: significado de Bimodalidad

Además, los resultados individuales de cada pregunta aparecen en un archivo de Excel al que se puede acceder a través del siguiente enlace:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1V79hyVpAhuht0VvAzwjzqxqB3matSvaGJUwge4tklUCk/edit?usp=sharing>

El enlace de la encuesta que se lanzó a los alumnos de la universidad, ICADE, es:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScuykSRo4aUP0qxXv1HBL52EEv8SAHRyxE5zs4aBCrIPCXDhQ/viewform?usp=sf_link