

Cómo citar este documento:

Marin-Garcia, Juan A. (2024). CD-24-09 Flexibilidad de tiempo y lugar en el trabajo (estudiantes en la universidad). Caso Docente. RIUNET Repositorio UPV <http://hdl.handle.net/10251/211824>

Índice

Índice	1
Contexto	1
El caso	6
Tu tarea	7
Fase 1. Individual asíncrona antes de la clase. Exploración inicial del impacto del cambio	7
Fase 2 Grupo síncrona durante la clase	7
Fase 3 individual asíncrona al acabar la clase	8
English version (automatic translation without human supervision)	8
Context	8
The case	12
Your task	14
Phase 1. Asynchronous individual before class. Initial exploration of the impact of change	14
Phase 2 Synchronous group during the class	14
Asynchronous individual phase 3 at the end of the class	14
Referencias	15

Contexto

El trabajo remoto es una forma de organizar el trabajo que implica (de una forma u otra) la adaptación de los programas de recursos humanos. Su implantación deriva de una política de la organización y se experimenta como una práctica. El programa que lo soporta puede ser más o menos formal en función de la documentación requisitos y procedimientos que lo acompañen.

Los programas de gestión de recurso humanos no son buenos o malos por sí mismos, es la forma de implantarlos (y el contexto en que los implantas, que es para mí también forma de implantación) lo que hace que impacten positivo o negativo en los KPIs (sea eficiencia, productividad, tiempo de respuesta, creatividad o lo que tenga cada empresa como KPI).

Por lo tanto, hay que hacer una gestión del cambio e intentar hacer una buena transición que nos permita, por lo menos, tener los niveles de calidad de servicio que teníamos en presencial (e intentar mejorarlos si se puede).

Uno de los aspectos a definir en el diseño de puestos de trabajo es la flexibilidad, que no es una, sino que son tres tipos de flexibilidad:

- Flexibilidad de lugar: % del tiempo de trabajo que puedes “trabajar en remoto” en lugar de acudir diariamente a la oficina o lugar de trabajo (de la organización o de los clientes o proveedores de la organización).
- Flexibilidad de tiempo: tienes capacidad de modificar (en diferentes niveles) el horario o cuando tomar permisos o vacaciones.
- Flexibilidad de proceso: grado en el que puedes decidir o influir en qué tareas hacer, en qué orden, cuándo y cómo hacerlas.

Estas dimensiones de la flexibilidad, aunque tengan algo de relación entre sí, se pueden considerar dimensiones independientes. Es decir, puedes tener cualquier combinación de alta o baja en cada una de ellas y resultaría una configuración posible.

Que sea posible no significa que esté adaptada o sea la mejor para cualquier circunstancia. Sin duda habrá configuraciones que, en principio, parece más lógico que puedan funcionar mejor en unos contextos que en otros.

Cuando el trabajo a realizar necesita de la colaboración de otras personas (que es lo más habitual), este trabajo se puede hacer en diferentes contextos basados en la combinación del lugar y el tiempo en los que se realiza la interacción entre las personas del equipo entre ellas y/o con las personas de las que dependen jerárquicamente (Handke et al., 2020). De modo que cuando hay cierto grado de flexibilidad de lugar y/o tiempo puede dar lugar a alguno de estos contextos de colaboración (Hehir et al., 2021; Marin-Garcia et al., 2023; Singh & Thurman, 2019):

1. Cara a cara (Face-to-face): reunión donde hay más de dos personas, todas ellas en modo presencial (y síncrona).
2. Colaboración remota (remote meeting, online meeting, computer/technology supported meeting, distance meeting, virtual meeting): todas las personas del equipo realizan las actividades de manera remota, a través de recursos digitales y de medios de comunicación electrónicos (sean analógicos o digitales). Existen dos modalidades dentro de esa categoría:
 - a. Colaboración remota síncrona (remote synchronous): todas las personas participantes están conectadas al mismo tiempo a los recursos digitales o

- a los dispositivos, de modo que perciben las acciones de las demás personas en el mismo tiempo que las demás personas las realizan (o con apenas unos segundos de retraso).
- b. Colaboración remota asíncrona (remote asynchronous): cada persona participante se conecta a los recursos o dispositivos digitales en el momento que quiere, no esperando recibir/observar una respuesta o una actividad inmediata de las demás personas del equipo.
3. Colaboración (síncrona) híbrida (hybrid collaboration): solo aplicable a contextos síncronos. Algunas de las personas participantes están presentes cara a cara y otras personas, simultáneamente, participan de manera remota síncrona.

Estos tres contextos de colaboración se pueden ir alternado a lo largo del proceso de realización de las tareas creando una colaboración multimodal (blended collaboration) generando secuencias donde, en unos momentos, la actividad sea presencial, en otros haya actividad remota síncrona, en otros haya actividad remota asíncrona (por ejemplo “actividades previas a una reunión”) y, en otros momentos, pueda haber una colaboración síncrona híbrida.

En una investigación de hace unos años, se demostró que las herramientas que se ponen en marcha para hacer un puesto de trabajo inclusivo no solo facilitan el trabajo de las personas con discapacidad, sino que constituyen una mejora del puesto de trabajo incluso para personas sin discapacidad (Miralles Insa et al., 2011). Es posible que, de un modo análogo, las cosas a las que hay que prestar atención cuando trabajas en remoto, bien sea por primera vez en un equipo, o con gente que ya se conoce por haber trabajado en presencial, podrían ser buenas prácticas también en el trabajo presencial. Es decir, que las adaptaciones necesarias para el teletrabajo sean en general adaptaciones que benefician también a la gestión del trabajo presencial.

En un mundo ideal primero se establecerían los objetivos o resultados esperados para el equipo y se descompondría una lista de tareas que permiten lograrlos y se asignarían a las personas. Algunas tareas serán individuales, otras de equipo. Algunas pueden ser más o menos independientes mientras que otras requieren de cierto tipo de interdependencia (secuencial o recíproca o intensiva). En base a eso se decidiría que colaboración se necesita y que modalidad de contexto de colaboración es más adecuada en cada caso.

Además, conviene tener en cuenta que la transición al trabajo remoto puede intensificar ciertos desafíos en la dinámica de equipo, y ampliar algunos factores que fomentan el aislamiento. Podríamos considerar cuatro características problemáticas que afectan al contexto de este caso: la composición fluida de los equipos, donde las personas cambian constantemente; los roles modulares, que hacen que las personas sean fácilmente intercambiables pero las dinámicas de los diferentes equipos o jefas-es son distintas; los compromisos a tiempo parcial, donde una persona pertenece al mismo tiempo a varios equipos y eso limita la interacción; y la corta duración de los proyectos. Estas características dificultan la creación de vínculos fuertes entre las personas del equipo, ya que reducen las oportunidades de desarrollar relaciones profundas y un sentido de pertenencia, lo que puede derivar en un sentimiento de desconexión y soledad, a pesar de

estar trabajando en una red de equipos. Esto es especialmente probable en entornos remotos donde las interacciones informales son más limitadas.

Sin embargo, las políticas generales de la empresa se cruzan con este proceso. Si se ha establecido ciertos niveles de flexibilidad, esto puede estar condicionando las opciones. Por ejemplo, si el lugar de trabajo es 100% no ir a la oficina, las reuniones presenciales no son posibles, y lo más parecido que se puede lograr son reuniones virtuales síncronas.

En este sentido no está claro cómo una persona responsable de grupo puede ayudar a su equipo a trabajar mejor en remoto. Si se dispone de una gestión basada en resultados o en tareas, es fácil estar al tanto del progreso del grupo. Pero si no se observa el proceso, solo se puede tener la impresión de las personas del grupo sobre como han trabajado. El problema es que, al no estar centrado el equipo en el proceso, sino en “sacar adelante las tareas”, es probable que la información del proceso sea sesgada y poco fiable. Es habitual que la meta-cognición de los procesos grupales sea muy pobre y la visión de una persona externa al grupo ayuda a identificar pautas y posibles mejoras de funcionamiento.

Por eso es importante el feedback-feedforward que pueda proporcionar la jefa-e. Una de sus funciones es la mentoría de las personas de su equipo. A través de ella, puede compartir su conocimiento, experiencia y perspectivas con una persona menos experimentada para facilitar su crecimiento profesional y personal dentro de un contexto organizativo. Pero, ¿es necesario estar al tanto del proceso del grupo para ser un buen mentor-a, o solo basta con estar al tanto del producto? ¿Estar pendiente del proceso, no podría considerarse como micromanagement? El micromanagement (ver figura 1) se define como un estilo de gestión caracterizado por la supervisión excesiva y el control minucioso de las tareas y responsabilidades de las persona subordinadas, donde el jefe-a entra en los detalles más pequeños del trabajo diario, monitoreando y controlando estrechamente el trabajo en lugar de permitirles actuar con autonomía. Se caracteriza por un control excesivo sobre las decisiones, una solicitud frecuente de informes y actualizaciones innecesariamente detalladas, la resistencia a delegar responsabilidades, una atención desproporcionada a detalles menores, tendencia a criticar y corregir pequeños aspectos del trabajo, interferencia constante en las tareas de las personas de su equipo.

Advice (Micro-managing)	Coaching (Macro-managing)
Directing	Empowering others
Telling people in detail what to do	Supporting people to find their own solutions
Having an answer for everything	Listening
Bottleneck for decision-making	Trust and providing structure
Expert position	Leveraging new ideas
Address as many topics as possible	Asking relevant, thought-provoking questions

Figura 1.- fuente: (Milner & Milner, 2022)

Uno de los aspectos concretos sobre los que se puede hacer mentoría es sobre el despliegue de comportamientos que se ha demostrado que son positivos para el trabajo en grupos cara a cara {Marin-Garcia, 2023 #12805} {Marin-Garcia, 2018 #9146}:

- 1) El trabajo previo es esencial para aprovechar el tiempo de trabajo en equipo (Llegaba preparado a las reuniones de equipo)
 - a) Tenía los conocimientos, habilidades y destrezas que eran necesarias para hacer un buen trabajo de equipo
- 2) Aprovechar el tiempo de grupo (síncrono) para interactuar con las otras personas del grupo
 - a) Cómo gestionan o se “distraen” con el contexto
 - b) Trabajo en las tareas de modo individual aislado, en interacción secuencial o manteniendo una interacción recíproca o interdependencia intensiva de las tareas.
- 3) Atender cuando otras personas están hablando y responder de manera efectiva a sus comentarios durante la conversación
 - a) Solicitar feedback y comentarios de otras personas del grupo
 - b) Tener en cuenta el feedback constructivo recibido
- 4) Se ponen de acuerdo con las otras personas del grupo cuando hay cambios esenciales
- 5) Su participación en las tareas del equipo fue..
 - a) Equitativa/justa respecto a las demás personas
 - b) Hizo contribuciones importantes al producto final del equipo
 - c) Perseveró y siguió esforzándose cuando se enfrentó a situaciones difíciles
 - d) Se ofreció a ayudar a otras personas del equipo cuando era apropiado
 - e) Animó a otras personas del equipo
 - f) Permitió que otras personas del equipo ayudaran cuando fuera necesario
- 6) Ayudó al equipo a planificar y organizar su trabajo
- 7) Evaluó si el equipo estaba progresando como se esperaba

No está claro que está lista de comprobación de comportamientos positivos para el grupo, sea extrapolable o que los comportamientos se manifiesten de la misma manera en reuniones remotas. Es posible que algunas personas que dominan como poner en juego estos comportamientos en grupos presenciales, tengan problemas para encontrar el comportamiento que permite lograr estas cosas en grupos remotos.

El éxito de los equipos [virtuales] depende, además, de una serie de factores. Algunas de las cosas que se han considerado relevantes cuando se pasa a modo de trabajo remoto son (Garro-Abarca et al., 2021; Hadley & Mortensen, 2021; Handke et al., 2022; Woo et al., 2023) (Rimbau-Gilabert, 2020): el diseño claro del trabajo y la definición de responsabilidades, junto con elementos tecnológicos que faciliten la colaboración efectiva; estrategias para manejar la incertidumbre derivada del entorno virtual, donde la socialización y el desarrollo de relaciones profesionales/personales se realiza de otras formas; la construcción de confianza, el liderazgo efectivo y la cohesión del equipo. También hay que tener en cuenta que el rendimiento y los resultados positivos se alcanzan cuando se logra un equilibrio entre la estructuración formal del trabajo (mediante procesos y tecnologías adecuadas) y la comunicación efectiva, el apoyo socioemocional y la creación de espacios para la interacción informal.

El caso

Tu trabajo como estudiante universitario se puede asimilar al trabajo en una empresa que tenga una organización matricial por proyectos. Tienes contratadas 1650 horas de trabajo anual que tienes que repartir entre varios proyectos de 5 meses de duración (considera una asignatura como un proyecto de aprendizaje). Suelen tener entre 4 y 6 proyectos simultáneos (en un cuatrimestre). Estos proyectos se articulan en subproyectos. Es normal que compartas participación con las mismas personas tanto a nivel de proyecto como de subproyectos. Pero no es obligatorio que sea así. Algunos de esos proyectos tienen diferentes repeticiones en localizaciones distintas (cada grupo de “teoría” de la asignatura). Cada proyecto tiene unos objetivos de aprendizaje a lograr y tu jefe-a de proyecto (tu profesor-a de grupo) te ayudará a lograrlos a través de soporte y proponiéndote actividades que le permitirán darte Feedback-feedforward.

Cada jefe-a de proyectos tienes algunas preferencias particulares a la hora de decidir el modo en que se comunica contigo y la flexibilidad que te permite. Sus preferencias están supeditadas a las políticas y normas de la “empresa” (el grado o máster que estás estudiando). Pero aún así hay diferentes estilos de gestionar el grupo, en cómo organizan los “sprints” o tareas semanales, y el modo de documentar los progresos o de valorar el logro de objetivos. También tienen claras diferencias en las herramientas o metodologías que prefieren usar, el dominio de tecnologías y el modo que las usan con su equipo.

Hasta hace una semana, tu empresa tenía una política donde cada empleada-o tenía un 60% de flexibilidad tanto de lugar como de tiempo. Tomando como base un proyecto (asignatura) típico de 15 semanas, de las 120 horas asignadas, tenías que estar en la oficina (aula de clase) 50 horas en una franja de cuatro horas y diez minutos determinada cada semana (los martes de 17:20 a 21:30). Esto representa un 40% de tu tiempo con lugar y tiempo fijado. Por ello tu flexibilidad es del 60% en ambas dimensiones.

Recientemente tu empresa ha decidido realizar un experimento piloto para ver la posibilidad de adoptar el trabajo remoto y el impacto en los KPIs de los proyectos. En las próximas 4 semanas, se mantiene el 60% de flexibilidad de tiempo, pero eleva al 100% la flexibilidad de lugar. De hecho, tienes prohibido acudir a tu centro de trabajo (la universidad) durante 4 semanas.

Vamos a centrarnos solo en uno de tus proyectos. En este proyecto se había establecido una única reunión semanal en formato sprint por subgrupos en paralelo, donde hay un desarrollo que hacer o tema que tratar y al final de la reunión hay un prototipo funcional que se evalúa, se comparan las propuestas de los grupos y se extraen lecciones aprendidas del proceso. Uno de los sprints se trabaja en formato de grupo semiautónomo porque tiene una duración de 4 semanas. El resto de sprints del proyecto se solapan con éste, y tienen un formato de equipo de proyecto de corta duración (donde las personas de los equipos cambian cada vez). En este proyecto, el jefe ha abierto adicionalmente un canal de buzón de sugerencias para que la gente de su equipo pueda participar aportando y, si es el caso, evaluando o implantando las sugerencias que se proponen.

El resto de la semana el tiempo dedicado al proyecto es individual. No es necesaria la colaboración síncrona entre las personas del equipo y cualquier duda se comparte en el

foro del equipo. Del mismo modo, cualquier descubrimiento o aprendizaje interesante realizado durante la semana se comparte en el foro como herramienta de gestión del conocimiento.

Puesto que ha cambiado el contexto para el trabajo colaborativo. Uno de tus jefes de proyecto ha rehecho el análisis de actividades internas (las que solo puedes realizar mientras estás reunido sincronamente con otras personas) y externas (las que se pueden realizar de manera asíncrona antes de una reunión síncrona) de su proyecto. Y ha decidido ampliar, para el ámbito de este proyecto tu flexibilidad de tiempo hasta aproximadamente el 75%. De este modo, las reuniones de grupo síncronas serán en torno a dos horas y media semanales (puede haber pequeñas diferencias entre semanas)

Los KPIs de este proyecto:

1. Aprendizaje compartido (Deep learning) a través de dos vías
 - a. Foro de reflexión semanal (hay registro histórico documentado y se podrá comparar con las entadas futuras)
 - b. Intervenciones de los trabajadores en la reunión: profundidad de las dudas o reflexiones que pueden incorporarse en la gestión de conocimiento compartido. No hay un registro documentado de esto, y la comparación se hará en base a percepciones subjetivas
2. Social bounding: la relación y apoyo que se ofrecen entre las personas del proyecto.

Lo que se pretende analizar en estas 4 semana es si se alteran sustancialmente o no, y en qué sentido. También se quiere evaluar si ha subido la carga de trabajo, de qué modo y por qué.

Tu tarea

Fase 1. Individual asíncrona antes de la clase. Exploración inicial del impacto del cambio

Como preparación individual a la fase de grupo, deberás leer el documento y explorar los posibles problemas/retos que pueden surgir con el cambio a 100% de flexibilidad de lugar, manteniendo los KPIs establecidos. Usa la primera fase del triple diamante (divergente) para identificar todos los posibles asuntos que podrían afectar al: aprendizaje compartido (foro y reuniones); Social bounding; Carga de trabajo

Documenta tu análisis en un formato visual subiendo un pdf a la tarea de poliformat: CD-24-09-RichPicture individual trabajo remoto

Fase 2 Grupo síncrona durante la clase

Comparte los problemas identificados individualmente y crea un mapa conjunto. Selecciona los 3 problemas más críticos, identifica sus causas raíz y propón soluciones

específicas, creando un storyboard visual que represente el proceso seguido y las soluciones propuestas.

Generas un pdf y lo subes a TEAMS (canal general, archivos). Con el nombre CD-24-09-soluciongrupoXX trabajo remoto [xx lo modificas por el numero de la sala paralela donde ha trabajado tu grupo]

Fase 3 individual asíncrona al acabar la clase

Entregas tus reflexiones sobre los puntos que hay a continuación en la tarea de poliformat CD-24-09 fase3 individual

En estas dos primeras sesiones, ¿Cómo valoras la experiencia (positiva/negativa/neutral) del paso a remoto? ¿Por qué? ¿Qué ventajas e inconvenientes le ves respecto a lo que aprendes y la carga de trabajo de ese aprendizaje?

¿Te preocupa algo de este cambio o el modo en que tu jefe te ha propuesta abordarlo? ¿qué?

Si comparas con lo que estás viviendo en otros proyectos (asignaturas), ¿ha sido este proyecto/asignatura un modelo para otras asignaturas (habéis usado lo aprendido aquí para mejorar vuestro desempeño en las otras)? ¿o al revés, esta es un “modelo a no imitar” y habéis usado lo que os han propuesto otras jefas-es de proyecto (profesoras-es) para trabajar mejor en esta asignatura? ¿Qué habéis exportado de esta o importado de las otras? ¿Por qué?

¿Qué opinas de la observación del vuestro superior jerárquico (tu profesor) del proceso de grupo también en on-line? ¿Es micro Management o más bien mentoría? ¿Por qué?

English version (automatic translation without human supervision)

Context

Remote work is a way of organizing work that involves (in one way or another) adapting HR programs. Its implementation derives from an organisational policy and is experienced as a practice. The program that supports it can be more or less formal depending on the documentation, requirements and procedures that accompany it.

Human resource management programs are not good or bad in themselves, it is the way they are implemented (and the context in which they are implemented, which is also for me the way they are implemented) that makes them have a positive or negative impact on KPIs (be it efficiency, productivity, response time, creativity or whatever each company has as KPIs).

Therefore, we have to manage change and try to make a good transition that allows us, at least, to have the levels of quality of service that we had in person (and try to improve them if possible).

One of the aspects to be defined in the design of jobs is flexibility, which is not one, but there are three types of flexibility:

- Flexibility of place: % of working time that you can "work remotely" instead of going to the office or workplace (of the organization or of the organization's customers or suppliers) daily.
- Time flexibility: you have the ability to modify (at different levels) the schedule or when to take leave or vacation.
- Process flexibility: The degree to which you can decide or influence which tasks to do, in what order, when, and how to do them.

These dimensions of flexibility, although somewhat related to each other, can be considered independent dimensions. That is, you can have any combination of high or low in each of them and it would be a possible configuration.

The fact that it is possible does not mean that it is adapted or the best for every circumstance. There will undoubtedly be configurations that, in principle, seem more logical that can work better in some contexts than in others.

When the work to be done requires the collaboration of other people (which is the most common), this work can be done in different contexts based on the combination of place and time in which the interaction between the people in the team takes place, among themselves and/or with the people on whom they depend hierarchically (Handke et al., 2020). So when there is a certain degree of flexibility of place and/or time, it can give rise to one of these collaborative contexts (Hehir et al., 2021; Marín-García et al., 2023; Singh & Thurman, 2019):

4. Face-to-face: meeting where there are more than two people, all of them in face-to-face (and synchronous) mode.
5. Remote collaboration (remote meeting, online meeting, computer/technology supported meeting, distance meeting, virtual meeting): all the people on the team carry out the activities remotely, through digital resources and electronic means of communication (whether analogue or digital). There are two modalities within this category:
 - a. Remote synchronous: all participants are connected to digital assets or devices at the same time, so they perceive each other's actions in the same time as others (or with just a few seconds of delay).
 - b. Remote asynchronous: each participant connects to digital resources or devices at the time they want, not expecting to receive/observe an immediate response or activity from the other people on the team.
6. Hybrid (synchronous) collaboration: only applicable to synchronous contexts. Some of the participants are present face-to-face and other people simultaneously participate remotely synchronously.

These three collaboration contexts can be alternated throughout the process of carrying out the tasks, creating a multimodal collaboration (blended collaboration) generating sequences where, at some times, the activity is face-to-face, at others there is synchronous remote activity, at others there is asynchronous remote activity (for example, "activities prior to a meeting") and, at other times, there can be hybrid synchronous collaboration.

In research a few years ago, it was shown that the tools that are put in place to make a workplace inclusive not only facilitate the work of people with disabilities, but also constitute an improvement in the workplace even for people without disabilities (Miralles Insa et al., 2011). It is possible that, in an analogous way, the things to pay attention to when working remotely, either for the first time in a team, or with people who already know each other from having face-to-face work, could also be good practices in face-to-face work. In other words, the adaptations necessary for teleworking should generally be adaptations that also benefit the management of face-to-face work.

In an ideal world, the objectives or expected results for the team would first be established and a list of tasks that allow them to be achieved would be broken down and assigned to people. Some tasks will be individual, others team. Some may be more or less independent while others require some kind of interdependence (sequential or reciprocal or intensive). Based on that, it would be decided what collaboration is needed and what modality of collaboration context is most appropriate in each case.

In addition, it is worth bearing in mind that the transition to remote work can intensify certain challenges in team dynamics, and amplify some factors that foster isolation. We could consider four problematic characteristics that affect the context of this case: the fluid composition of teams, where people are constantly changing; modular roles, which make people easily interchangeable but the dynamics of the different teams or bosses are different; part-time commitments, where one person belongs to several teams at the same time and that limits interaction; and the short duration of the projects. These characteristics make it difficult to create strong bonds between the people on the team, as they reduce the opportunities to develop deep relationships and a sense of belonging, which can lead to a feeling of disconnection and loneliness, despite working in a network of teams. This is especially likely in remote settings where informal interactions are more limited.

However, the company's general policies intersect with this process. If certain levels of flexibility have been established, this may be conditioning the options. For example, if the workplace is 100% not going to the office, face-to-face meetings are not possible, and the closest thing that can be achieved is synchronous virtual meetings.

In this sense, it is not clear how a group leader can help their team work better remotely. If results-based or task-based management is in place, it's easy to stay on top of the group's progress. But if you don't observe the process, you can only get the impression of the people in the group about how they have worked. The problem is that, because the team is not focused on the process, but on "getting the tasks done", the information in the process is likely to be biased and unreliable. It is common for the meta-cognition of group processes to be very poor and the vision of a person outside the group helps to identify patterns and possible improvements in functioning.

That is why the feedback-feedforward that the e-boss can provide is important. One of his functions is to mentor the people on his team. Through it, you can share your knowledge, experience, and perspectives with a less experienced person to facilitate your professional and personal growth within an organizational context. But is it necessary to be aware of the group's process to be a good mentor, or is it enough to just be aware of the product? Couldn't being aware of the process be considered micromanagement? Micromanagement (see Figure 1) is defined as a management style characterized by excessive supervision and meticulous control of subordinates' tasks and responsibilities, where the boss goes into the smallest details of daily work, closely monitoring and controlling the work rather than allowing them to act autonomously. It is characterized by excessive control over decisions, frequent requests for reports and unnecessarily detailed updates, resistance to delegating responsibilities, disproportionate attention to minor details, tendency to criticize and correct small aspects of work, constant interference in the tasks of people on your team.

Advice (Micro-managing)	Coaching (Macro-managing)
Directing	Empowering others
Telling people in detail what to do	Supporting people to find their own solutions
Having an answer for everything	Listening
Bottleneck for decision-making	Trust and providing structure
Expert position	Leveraging new ideas
Address as many topics as possible	Asking relevant, thought-provoking questions

Figure 1.- Source: (Milner & Milner, 2022)

One of the specific aspects on which mentoring can be done is on the deployment of behaviors that have been shown to be positive for face-to-face group work {Marin-Garcia, 2023 #12805} {Marin-Garcia, 2018 #9146}:

- 1) Previous work is essential to take advantage of teamwork time (I arrived prepared for team meetings)
 - a) He had the knowledge, skills, and abilities that were necessary to do good teamwork
- 2) Use group time (synchronous) to interact with the other people in the group
 - a) How they manage or "get distracted" by context
 - b) I work on tasks in an isolated individual way, in sequential interaction or maintaining a reciprocal interaction or intensive interdependence of the tasks.
- 3) Attend when other people are talking and respond effectively to their comments during the conversation
 - a) Ask for feedback and comments from other people in the group
 - b) Take into account the constructive feedback received
- 4) They agree with the other people in the group when there are essential changes
- 5) Their participation in the team's tasks was..
 - a) Equitable/fair with respect to other people
 - b) Made important contributions to the team's final product
 - c) He persevered and kept striving when faced with difficult situations
 - d) Offered to help other people on the team when appropriate
 - e) He encouraged other people on the team

- f) Allowed other people on the team to help when needed
- 6) Helped the team plan and organize their work
- 7) Assessed whether the team was progressing as expected

It is not clear that this checklist of positive behaviors for the group is extrapolable or that the behaviors manifest in the same way in remote meetings. Some people who have mastered how to put these behaviors into play in face-to-face groups may have trouble finding the behavior that allows these things to be accomplished in remote groups.

The success of [virtual] teams also depends on a number of factors. Some of the things that have been deemed relevant when moving to remote work mode include: (Garro-Abarca et al., 2021; Hadley & Mortensen, 2021; Handke et al., 2022; Woo et al., 2023) (Rimbau-Gilabert, 2020): the clear design of work and the definition of responsibilities, together with technological elements that facilitate effective collaboration; strategies to manage the uncertainty derived from the virtual environment, where socialization and the development of professional/personal relationships is carried out in other ways; building trust, effective leadership, and team cohesion. It should also be noted that performance and positive outcomes are achieved when a balance is struck between formal structuring of work (through appropriate processes and technologies) and effective communication, socio-emotional support, and the creation of spaces for informal interaction.

The case

Your work as a university student can be assimilated to working in a company that has a matrix organization by projects. You have contracted 1650 hours of annual work that you have to distribute among several projects of 5 months duration (consider a subject as a learning project). You usually have between 4 and 6 simultaneous projects (in a semester). These projects are articulated in subprojects. It's normal for you to share participation with the same people at both project and subproject level. But it is not mandatory that this be the case. Some of these projects have different replications in different locations (each group of "theory" of the subject). Each project has learning objectives to achieve and your project manager (your group teacher) will help you achieve them through support and by proposing activities that will allow you to give you feedback-feedforward.

Each project manager has some particular preferences when it comes to deciding how to communicate with you and the flexibility it allows you. Their preferences are subject to the policies and rules of the "company" (the bachelor's or master's degree you are studying). But there are still different styles of managing the group, in how they organize "sprints" or weekly tasks, and the way to document progress or assess the achievement of objectives. They also have clear differences in the tools or methodologies they prefer to use, the mastery of technologies and the way they use them with their team.

Until a week ago, your company had a policy where each employee had 60% flexibility in both location and time. Based on a typical 15-week project (subject), out of the 120 hours allotted, you had to be in the office (classroom) for 50 hours in a given four-hour, ten-minute slot each week (Tuesdays from 5:20 p.m. to 9:30 p.m.). This represents 40%

of your time with a fixed place and time. That is why your flexibility is 60% in both dimensions.

Recently, your company has decided to conduct a pilot experiment to see the possibility of adopting remote work and the impact on project KPIs. In the next 4 weeks, 60% time flexibility is maintained, but place flexibility is raised to 100%. In fact, you are prohibited from going to your workplace (the university) for 4 weeks.

We're going to focus on just one of your projects. In this project, a single weekly meeting had been established in sprint format by subgroups in parallel, where there is a development to be done or topic to be discussed and at the end of the meeting there is a functional prototype that is evaluated, the proposals of the groups are compared and lessons learned from the process are extracted. One of the sprints is worked on in a semi-autonomous group format because it lasts 4 weeks. The rest of the project sprints overlap with that one, and have a short-lived project team format (where the people on the teams change each time). In this project, the boss has also opened a suggestion box channel so that the people on his team can participate by contributing and, if necessary, evaluating or implementing the suggestions that are proposed.

The rest of the week the time dedicated to the project is individual. There is no need for synchronous collaboration between team members and any questions are shared in the team forum. Similarly, any interesting discoveries or learnings made during the week are shared on the forum as a knowledge management tool.

Since the context for collaborative work has changed. One of your project managers has redone the analysis of internal activities (those that you can only perform while meeting synchronously with other people) and external activities (those that can be done asynchronously before a synchronous meeting) of your project. And it has decided to extend, for the scope of this project, your time flexibility to approximately 75%. In this way, synchronous group meetings will be around two and a half hours per week (there may be small differences between weeks)

The KPIs of this project:

3. Deep learning through two ways
 - a. Weekly reflection forum (there is a documented historical record and it can be compared with future entries)
 - b. Interventions of the workers in the meeting: depth of doubts or reflections that can be incorporated into the management of shared knowledge. There is no documented record of this, and the comparison will be made based on subjective perceptions
4. Social bounding: the relationship and support offered between the people in the project.

What is intended to be analyzed in these 4 weeks is whether they are substantially altered or not, and in what sense. You also want to assess whether the workload has increased, in what way and why.

Your task

Phase 1. Asynchronous individual before class. Initial exploration of the impact of change

As an individual preparation for the group stage, you should read the document and explore the possible problems/challenges that may arise with the change to 100% flexibility of place, while maintaining the established KPIs. Use the first phase of the triple diamond (divergent) to identify all possible issues that could affect the: shared learning (forum and meetings); Social bounding; Workload

Document your analysis in a visual format by uploading a pdf to the polyformat task: CD-24-09-RichPicture individual trabajo remoto

Phase 2 Synchronous group during the class

Share the identified issues individually and create a joint map. Select the 3 most critical problems, identify their root causes and propose specific solutions, creating a visual storyboard that represents the process followed and the proposed solutions.

You generate a pdf and upload it to TEAMS (general channel, files). With the name CD-24-09-soluciongrupoXX trabajo remoto [xx you modify it by the number of the parallel room where your group has worked]

Asynchronous individual phase 3 at the end of the class

You submit your reflections on the following points in the individual poliformat task: CD-24-09 fase3 individual

In these first two sessions, how do you assess the experience (positive/negative/neutral) of the move to remote? Why? What advantages and disadvantages do you see in terms of what you learn and the workload of that learning?

Are you concerned about this change or the way your boss has proposed to address it? what?

If you compare with what you are experiencing in other projects (subjects), has this project/subject been a model for other subjects (have you used what you learned here to improve your performance in the others)? Or the other way around, this is a "model not to imitate" and have you used what other project managers (teachers) have proposed to you to work better in this subject? What have you exported from this one or imported from the others? Why?

What do you think of your hierarchical superior's (your teacher's) observation of the group process also online? Is it micro management or rather mentoring? Why?

Referencias

- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance [Original Research]. *Frontiers in Psychology, 12*(232). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Hadley, C. N., & Mortensen, M. (2021). Are your team members lonely? [Article]. *MIT Sloan Management Review, 62*(2), 36-40. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85109097503&partnerID=40&md5=1bba722b780c90557e412044b12e13a6>
- Handke, L., Klonek, F., O'Neill, T. A., & Kerschreiter, R. (2022). Unpacking the Role of Feedback in Virtual Team Effectiveness. *Small Group Research, 53*(1), 41-87. <https://doi.org/10.1177/10464964211057116>
- Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K., & Kauffeld, S. (2020). Interactive Effects of Team Virtuality and Work Design on Team Functioning [Article]. *Small Group Research, 51*(1), 3-47. <https://doi.org/10.1177/1046496419863490>
- Hehir, E., Zeller, M., Luckhurst, J., & Chandler, T. (2021). Developing student connectedness under remote learning using digital resources: A systematic review. *Education and Information Technologies, 26*(5), 6531-6548. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10577-1>
- Marin-Garcia, J. A., González-Ladrón-de-Guevara, F., Garcia-Ortega, B., Santandreu-Mascarell, C., Atarés, L., Aznar-Mas, L. E., Fernandez Diego, M., Insfran, E., Abrahao, S. M., & Juarez-Tarraga, A. (2023). Protocol paper: Needs analysis for the development of innovation competence in higher education remote learning environments. *WPOM-Working Papers on Operations Management, 14*(2), 76-100. <https://doi.org/10.4995/wpom.18118>
- Milner, J., & Milner, T. (2022). The fallacy of giving advice. *Organizational Dynamics, 51*(4), 100898. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100898>
- Miralles Insa, C., Holt, R., Marin-Garcia, J. A., & Canos-Daros, L. (2011). Universal design of workplaces through the use of Poka-Yokes: Case study and implications. *Journal of Industrial Engineering and Management, 4*(3), 436-452. <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/420>
- Rimbau-Gilabert, E. (2020). Decálogo de competencias para liderar equipos en el teletrabajo. In. <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/decalogo-de-competencias-para-liderar-equipos-en-el-teletrabajo/>: Universitat Oberta de Catalunya.
- Singh, V., & Thurman, A. (2019). How Many Ways Can We Define Online Learning? A Systematic Literature Review of Definitions of Online Learning (1988-2018). *American Journal of Distance Education, 33*(4), 289-306. <https://doi.org/10.1080/08923647.2019.1663082>

Woo, D., Endacott, C. G., & Myers, K. K. (2023). Navigating Water Cooler Talks Without the Water Cooler: Uncertainty and Information Seeking During Remote Socialization. *Management Communication Quarterly*, 37(2), 251-280. <https://doi.org/10.1177/08933189221105916>