

# Cómo administrar a los miembros remotos del equipo de manera más efectiva

---

Es justo que administres tus informes directos remotos de la misma manera que lo haces con los que están ubicados, ¿verdad? En realidad, eso sería *ONU* justo.

La situación de los controles remotos es diferente, y necesitará un enfoque diferente para ayudarlos a prosperar. En la mayoría de los casos, necesitará trabajar más duro en los fundamentos de su administración (como ser aún más proactivo para dar retroalimentación), además de hacer algunos ajustes especiales y remotos. Así es cómo:



Aprecio que hayas hecho un esfuerzo adicional, Ted, pero ahora estás a una milla de distancia.

## 1. Mantén conversaciones tempranas y continuas con controles remotos cuando deberían, y no deberían, actuar sin ti.

---

Los miembros remotos del equipo a menudo enfrentan un retraso mayor cuando buscan su opinión. No pueden atraparlo entre reuniones o pasar por su escritorio para obtener una aprobación rápida. Y si se encuentra en zonas horarias completamente diferentes, la mitad de un día de trabajo (o más) podría evaporarse antes de que incluso tenga la oportunidad de sopesarlo. Si insiste en que sus controles remotos esperen su aporte en todo momento, podría matar su productividad. Por otro lado, si les dice que "corran con eso", podrían correr inadvertidamente en la dirección equivocada.

Para evitar estos posibles inconvenientes, ejecute de manera proactiva algunos escenarios posibles que podrían encontrar sus controles remotos, por ejemplo, respondiendo una solicitud del cliente que requiere hacer una excepción a la política de la compañía, o cuando un error requiere una solución rápida sin tiempo para su revisión. Discuta la competencia y la confianza de cada control remoto para manejar este tipo de situaciones. Sea directo sobre su nivel preferido de participación también (por ejemplo, *"Por favor, continúe y publique publicaciones de blog si no he proporcionado comentarios antes de la fecha límite"*). Y llegue a un acuerdo sobre el nivel de autonomía que ambos consideran razonable. Para obtener más información, consulte [Aclarar el nivel de autonomía que desea que tengan los informes directos para cada proyecto que delegue](#).

## 2. Bloquee proactivamente el tiempo para que sea más accesible para los controles remotos.

---

La mayoría de los gerentes están tan ocupados que les cuesta mucho darse cuenta de lo que está sucediendo con un miembro del equipo que se encuentra a unos cuantos escritorios de distancia: Jian-Yang está más tranquilo que de costumbre, Dana se queja mucho con sus colegas, sin importar un miembro del equipo remoto que esté lejos menos visible. Desafortunadamente, hay mayores posibilidades de que no vea ni escuche sobre los desafíos de sus controles remotos hasta que se hayan convertido en problemas completos.

¿La solución? No solo le digas a tus controles remotos: *"Estoy aquí si me necesitas"*. Bloquee la disponibilidad para estar *realmente* allí para ellos, lo que incluso puede significar estar disponible en un momento inconveniente para usted, si están en una zona horaria diferente, y explique por qué lo está haciendo. Por ejemplo, podrías:

- **Otorgue controles remotos más largos de 1 a 1.** Agregue 15 minutos adicionales o más para ayudar a compensar la falta de intercambio espontáneo de noticias y conversaciones que ocurren cuando las personas comparten el mismo espacio.
- **Redistribuya los controles remotos '1 a 1' durante varios días.** Por ejemplo, programe dos reuniones de 30 minutos a la semana en lugar de una reunión de 60 minutos, para que haya menos tiempo entre las reuniones y una oportunidad adicional de retomar los problemas de elaboración de la cerveza.
- **Mantenga horarios de oficina solo en línea para todo el equipo.** Hacer esto en línea ayuda a garantizar que sus co-ubicaciones no tengan prioridad simplemente porque pueden acercarse a su escritorio. Podría comenzar con un chat: *"Estoy aquí para chats de video durante los próximos 30 minutos. ¿Algo de lo que no quieras esperar hasta nuestra próxima reunión para hablar?"* Si nadie responde, siempre puede recurrir a otro trabajo.

### 3. Asigna específicamente un poco de tiempo 1-a-1 para chatear informalmente con miembros remotos del equipo y prueba si detectas problemas debajo de la superficie.

---

¿No es la charla una pérdida de tiempo precioso? Solo si te excedes. Por otro lado, si lo omite por completo, se está perdiendo una gran oportunidad para establecer una relación y confianza bidireccional con sus controles remotos, lo que les indica que no los ve como máquinas de trabajo. Además, preguntando un simple, *"¿Cómo te va?"* puede proporcionar una ventana al estado emocional de sus controles remotos.

Planee pasar al menos los primeros cinco minutos de cada uno a 1 con controles remotos para ver cómo están o aprender algo nuevo sobre ellos. Además, asegúrese de compartir un poco. No desea que sus controles remotos se sientan como si estuvieran siendo interrogados. Si obtiene una respuesta cortante, "oh, bien", pero piensa que podría haber algo que les preocupa que no están compartiendo, haga preguntas de seguimiento (por ejemplo, *"¿Puede decir un poco más sobre eso?"* O *"¿Qué son ¿Le resulta más desafiante esta*

tarea? ”). Es mejor descubrir y abordar un pequeño problema ahora que dejar que se convierta en algo más grande. Para obtener más información, consulte [Conversaciones pequeñas que tengan un mayor impacto](#) y [Cómo alentar a los informes directos a abrirse en conversaciones 1 a 1](#).

#### 4. Vuelva a verificar sus decisiones de delegación: ¿le da a los controles remotos suficientes tareas importantes?

---

La investigación sugiere que los gerentes tienden a dar a los trabajadores remotos tareas más pequeñas y menos importantes, a menudo inconscientemente, independientemente de la productividad y la idoneidad de los controles remotos para el trabajo. Como los miembros del equipo que comparten el edificio están físicamente más cerca, tal vez parezcan la opción más obvia o conveniente para un trabajo importante. Si sucumbes a esta tendencia, tarea tras tarea, no solo evitarás las carreras de los controles remotos sino también el rendimiento de tu equipo, especialmente si un control remoto está mejor equipado para hacer el trabajo.

Acostúmbrase a comparar la importancia, la complejidad y el alcance de las tareas que planea delegar a cada miembro del equipo (nuestra [hoja de trabajo de preparación para la delegación](#) puede ayudar). Si racionaliza dar los proyectos más grandes a los miembros del equipo de ubicación conjunta en función de lo que funcionó en el pasado, o si se siente demasiado limitado para el tiempo para pensar mucho en la delegación, considere: ¿Está haciendo lo que es mejor para el equipo o lo que es más fácil? ¿para ti?

#### 5. Compensar los comentarios escasos y poco profundos que reciben la mayoría de los controles remotos.

---

La logística de la comunicación puede hacer que las conversaciones de retroalimentación con controles remotos sean más fáciles de posponer, especialmente cuando tiene que [redirigir la retroalimentación](#) para compartir, una actividad que muchos gerentes temen y demoran por mucho tiempo, incluso con los que comparten el lugar.

Además, los controles remotos pierden pistas sutiles de retroalimentación como el lenguaje corporal. Por ejemplo, un miembro del equipo que comparte el edificio puede detectar sus brazos cruzados u otro lenguaje corporal cerrado como una señal de que le preocupa la idea que está proponiendo. No es así con un miembro del equipo remoto (lo siento, los emojis de la herramienta de chat no son sustitutos).

Dadas estas barreras incorporadas a la cantidad y el tipo de retroalimentación que reciben, en todo caso, debe hacer un esfuerzo *más* consciente para proporcionarles una amplia retroalimentación. Dedique de 5 a 15 minutos de cada control remoto 1-a-1 para [dar comentarios cuidadosamente considerados](#). También puede [establecer una cuota para la cantidad de veces que envía comentarios a cada informe directo](#) para garantizar que los

controles remotos obtengan su parte justa (o incluso considere aumentar la cuota para los controles remotos para que pueda satisfacer sus necesidades).

## 6. Solicite con frecuencia la entrada de los controles remotos durante las reuniones virtuales.

---

Las reuniones de alta calidad a menudo tienen discusiones de ida y vuelta, ideas que se alimentan entre sí y la energía de la participación total del grupo. Pregúntese: ¿los miembros de su equipo remoto están contribuyendo activamente a la creatividad y al progreso del equipo? ¿O son solo una cara en la pared o una voz invisible en el altavoz, luchando por saltar a la conversación?

Para asegurarse de que los controles remotos tengan suficiente tiempo al aire, puede asignarlos para que dirijan una parte de la agenda de su reunión o utilizar técnicas de facilitación para silenciar a otros participantes ( "*Buenas ideas, Caleb. Me gustaría asegurarme de que los que se unen de forma remota tengan la oportunidad para evaluar el proyecto ahora* " ) y pedir que los miembros del equipo remoto hablen ( "*Emille, no hemos tenido noticias tuyas hoy. ¿Qué piensas sobre el proyecto?* " ) . Para obtener más información, consulte Cómo despertar sus reuniones y hacer que todos participen y Cómo organizar una reunión realmente buena con trabajadores remotos .

## 7. Ayude a sus controles remotos a enfrentar y superar las desventajas de desarrollo profesional.

---

Sus controles remotos no están ahí para conversaciones de entrenamiento improvisadas. No pueden obtener consejos escuchando a su vendedor superior cerrando negocios en el próximo cubículo. Y no pueden hojear el libro de desarrollo profesional que dejaste en el salón.

Si bien todos son, en cierta medida, responsables de su propio desarrollo, eso no significa que las desventajas que enfrentan los controles remotos sean todo su problema. A menos que sea el único gerente en el mundo que no quiere un equipo más inteligente y mejor, esas desventajas también son su problema. Comience diciendo la verdad a los controles remotos: ser remoto puede ponerlos en una desventaja de desarrollo profesional. Ambos necesitarán trabajar más para asegurarse de que tengan amplias oportunidades de aprendizaje. Por su parte, usted podría:

- Apunte a entretener el coaching orientado al desarrollo en sus interacciones diarias (vea 5 preguntas de coaching que puede hacer para impulsar el desarrollo de sus informes directos ) y asigne asignaciones remotas cuando sea apropiado (para más información, vea el punto 4) .

- Combínelos con un colega más experimentado que esté interesado en compartir sus conocimientos para proyectos de trabajo o incluso sesiones virtuales de tutoría.
- Pase información sobre los oradores invitados que visitan la sede y otras oportunidades de desarrollo interno que, por cualquier razón, no se promueven de manera remota.
- Sugíérales que busquen oportunidades de aprendizaje que no dependan de su presencia en el sitio, como encuentros locales o cursos en línea.
- Establezca conexiones de red y comparta lecciones de su propia carrera cuando sea relevante y potencialmente útil para ellos.

Para obtener más ideas, consulte [11 formas de ayudar a que sus informes directos tengan éxito en sus carreras](#) .

## 8. Defienda sus controles remotos para que sean más visibles para el resto de la organización.

---

En [un estudio](#) , un grupo de economistas de Stanford descubrió que los trabajadores remotos en un centro de atención telefónica eran un 50 por ciento menos propensos a ser promovidos que los miembros del equipo de ubicación conjunta, a pesar del hecho de que eran un 13 por ciento más productivos (y querían promociones como tanto como sus compañeros).

¿Podría estar contribuyendo a esta triste estadística dejando que el trabajo duro y las aspiraciones de los controles remotos no sean reconocidos? Si es así, no solo les está haciendo un mal servicio. También está perjudicando a su organización (el talento es un desperdicio terrible) e incluso a usted mismo (un sólido historial de gestión de controles remotos exitosos lo hace parecer atractivo para el creciente número de empresas remotas).

Cuando un control remoto abre nuevos caminos, o simplemente lo impresiona, infórmele a su gerente y, dependiendo del logro, tal vez incluso a toda la unidad o departamento. Asegúrese de poner el logro de la persona en contexto para recordar a aquellos que no interactúan regularmente con su control remoto de su valor para la compañía: *"Quiero asegurarme de que Wei-Lin obtenga el reconocimiento que merece, ya que ella trabaja remotamente. Las contribuciones no siempre son tan visibles. Creo que deberíamos considerarla para un papel más importante cuando llegue el momento"* .

Y si las promociones para controles remotos son poco frecuentes o no son factibles en su organización (tal vez por razones logísticas o políticas), asegúrese de aclarar eso por adelantado con sus controles remotos, al entrevistarlos por primera vez y luego durante las conversaciones de carrera y rendimiento.

Siguiente: [Cómo ayudar a que los informes directos remotos y ubicados conjuntamente trabajen en equipo](#)

