



9-Box: De la matriz a las decisiones de Talento



¿Qué hacemos con el Talento que tenemos hoy?

HOY

¿Quién entrega resultados?

Cumplimiento sostenido del rol actual.

MAÑANA

¿Quién asume mayor complejidad?

Capacidad real de resolver retos nuevos.

ACCIÓN

¿A quién desarrollar o preparar?

Decisiones claras de movilidad y retención.



La 9-Box ayuda a ordenar y estructurar esta conversación.

Dos preguntas. Una matriz.

Eje Horizontal

Desempeño

¿Qué tan bien lo está haciendo hoy?

Resultados tangibles y objetivos alcanzados.

×

3 × 3

Eje Vertical

Potencial

¿Qué capacidad tiene para crecer mañana?

Agilidad ante nueva complejidad.

No es una herramienta para etiquetar personas. Es una herramienta para tomar decisiones de talento.

Desempeño ≠ Potencial



PRESENTE

Desempeño

¿Qué resultados está entregando hoy?

Se apoya en hechos pasados comprobables y medibles.



FUTURO

Potencial

¿Qué tan preparado está para asumir mayor complejidad?

Capacidad de adaptación ante lo desconocido.

Una persona puede tener alto desempeño sin tener alto potencial.

Primero: Dejemos de evaluar por percepción

Subjetividad

Percepciones Comunes

- ✗ “Siento que trabaja muchísimo.”
- ✗ “Es de mis mejores personas.”
- ✗ “Siempre está disponible.”



Evidencia Real

Indicadores Claros

- ✓ Objetivos y metas alcanzadas.
- ✓ KPIs con métricas verificables.
- ✓ Calidad y puntualidad de entregables.

Opinión → Evidencia

Los 3 niveles de Desempeño

Nivel Bajo

Por Debajo

No alcanza consistentemente lo esperado.

Ejemplo: OKRs < 75% de la meta

Nivel Medio

Cumplimiento

Cumple de manera adecuada o parcial.

Ejemplo: Entrega 90% a 105% de meta

Nivel Alto

Sobresaliente

Supera consistentemente lo esperado.

Ejemplo: Supera sistemáticamente métricas

* Umbrales de ejemplo ilustrativo. Cada organización debe calibrar sus propias metas.

La pregunta más difícil

¿Cómo sabemos si alguien tiene potencial?

“Tiene potencial” ≠ “Me gusta cómo trabaja.”

Necesitamos conductas observables.

4 dimensiones de potencial



Agilidad de Aprendizaje

Aprende y aplica rápido ante lo desconocido.



Manejo de Complejidad

Resuelve y prioriza en escenarios ambiguos.



Pensamiento Sistémico

Conecta soluciones inter-áreas globales.



Feedback + Influencia

Aplica retroalimentación y moviliza equipos.

Potencial = comportamientos observables, no intuición.

De “Yo siento que...” a una evaluación observable

1

Nunca

Rara vez o casi nunca

2

Ocasionalmente

Requiere apoyo directo

3

Consistentemente

Estándar del puesto

4

Frecuentemente

Autonomía comprobada

5

Rol Modelo

Referente y guía

La clave no es poner un número. Es tener evidencia para justificarlo.

Ejemplo de evaluación objetiva

Conducta Evaluada

“Ante un cambio de proceso, aprende de forma autónoma y adapta su trabajo.”

CALIFICACIÓN OTORGADA:

1

2

3

4

5

Evidencia Concreta

“Durante la implementación del nuevo sistema, aprendió por cuenta propia y capacitó a otros miembros del equipo.”

¿Qué hace que esta evaluación sea más útil? Contiene hechos, no supuestos.

¿Cómo calculamos el potencial?

Rangos × Escala 1 a 5

0 – 3

Potencial Bajo

Comodidad en complejidad actual.

3.1 – 4

Potencial Medio

Crecimiento gradual comprobable.

4.1 – 5

Potencial Alto

Listo para mayor escala y liderazgo.

* Los rangos son un modelo de referencia. Cada organización debe validar sus criterios y umbrales.

Ahora Sí: La Matriz 9-Box

	BAJO POTENCIAL	POTENCIAL MEDIO	ALTO POTENCIAL
ALTO DES.	Especialista Clave	Contribuidor Clave	Talento / Sucesión
MEDIO DES.	Contribuidor Estable	En Desarrollo	Potencial Emergente
BAJO DES.	Acción Inmediata	Por Desarrollar	Enigma

Secuencia de Decisión

- 1 Desempeño actual
- 2 Potencial futuro
- 3 Acción estratégica

Cuando el Desempeño es Bajo

1. Bajo + Bajo

Acción Inmediata

¿Qué está impidiendo el desempeño?

Plan de mejora formal + seguimiento a 60 días.

2. Bajo + Medio

Potencial por Desarrollar

¿Capacidad aún no reflejada?

Acompañamiento cercano + feedback semanal.

3. Bajo + Alto

Enigma / Riesgo

¿Qué bloquea su potencial?

Diagnosticar causa raíz antes de mover.

 **Potencial sin resultados todavía no es promoción.**

Cuando el Desempeño es Medio

4. Medio + Bajo

Contribuidor Estable

Cumplimiento regular y consistente.

Retener + fortalecer expertise técnico.

5. Medio + Medio

En Desarrollo

Margen activo de crecimiento.

Capacitación + mentoría + nuevos retos.

6. Medio + Alto

Potencial Emergente

Capacidad para liderar a futuro.

Proyectos estratégicos + visibilidad.

No basta con tener potencial: hay que crear oportunidades para demostrarlo.

Cuando el Desempeño es Alto

7. Alto + Bajo

Especialista Clave

Dominio técnico excepcional.

Carrera técnica + reconocimiento + retención.

8. Alto + Medio

Contribuidor Clave

Resultados sólidos y constantes.

Retención + proyectos de mayor alcance.

9. Alto + Alto

Talento Estratégico

Impacto sobresaliente y visión.

Sucesión + experiencias críticas + preparación.

 **Alto potencial ≠ promoción automática**

Tu 9-Box no tiene que ser igual a la de otra empresa

¿Qué decisiones necesito tomar con ella?



Desarrollo

¿Quién necesita qué competencias?



Sucesión

¿Quién cubre posiciones críticas?



Retención

¿Qué talento no podemos perder?



Movilidad

¿Quién está listo para un giro lateral?

Cómo implementarla en 6 pasos

01

Define Objetivo

Sucesión o desarrollo.

02

Define Ejes

Desempeño y potencial.

03

Exige Evidencia

Conductas observables.

04

Calibra Líderes

Comité sin sesgos.

05

Define Acciones

Planes individuales.

06

Da Seguimiento

Revisión a 90 días.

La matriz no es el proceso. Es una parte del proceso.

Errores críticos a evitar



Convertirla en Ranking

No es cuadro de honor ni repartición de premios.



Confundir los Ejes

El mejor especialista no siempre quiere ser líder.



Llenarla y Guardarla

Sin planes de desarrollo, el ejercicio es estéril.



Crear Etiquetas Fijas

El cuadrante cambia según madurez y rol.

La 9-Box describe un momento y un contexto. No define el valor de una persona.

De la 9-Box a la Sucesión

POSICIÓN CRÍTICA

Dirección Comercial

Sucesor Inmediato (0–12 meses): Ana

Alto Desempeño + Alto Potencial • Brecha: Finanzas

Sucesor Mediano Plazo (1–3 años): Carlos

Medio Desempeño + Alto Potencial • Brecha: Resultados comerciales

Distinción de Enfoque

9-Box:

¿Dónde está nuestro talento hoy?

Sucesión:

¿Quién puede cubrir posiciones críticas mañana?

¿Conoces realmente el potencial de tu equipo... o estás tomando decisiones basándote en corazonadas?

La matriz clasifica

La conversación interpreta

La estrategia decide

El desarrollo transforma