

Matriz 9-box de talento: qué es y cómo usarla

Por **Equipo Beetrics**, con dirección científica de [Víctor Ciudad-Fernández, doctor por la Universitat de València](#).

La matriz 9-box es una cuadrícula de 3x3 que cruza el desempeño actual de cada persona con su potencial de crecimiento, y sirve para ordenar las decisiones de desarrollo, promoción y retención del talento. Es una de las herramientas más usadas en gestión de personas porque obliga a mirar a cada perfil con dos lentes a la vez, no solo "rinde bien o mal". Aquí tienes la matriz lista para usar, qué hacer con cada casilla y, al final, el punto ciego que conviene cubrir antes de tomar decisiones importantes.



Los dos ejes: desempeño y potencial

El eje horizontal es el **desempeño**: los resultados que la persona da hoy, idealmente apoyados en objetivos medibles y en la evaluación, no en una impresión. El eje vertical es el **potencial**: su recorrido para asumir más responsabilidad o complejidad en el futuro, que se valora con criterios explícitos como la capacidad de aprender, la ambición y la influencia sobre otros. El potencial es el eje más resbaladizo, porque es fácil confundirlo con "me cae bien" o "lleva muchos años"; por eso conviene definir antes qué se entiende por potencial y calibrarlo entre varios responsables.

Qué hacer con cada zona

Las nueve casillas se agrupan en tres zonas de actuación. No se trata de etiquetar a las personas para siempre, sino de decidir dónde invertir el tiempo limitado de desarrollo:

Invertir y hacer crecer (estrella, futuro líder, diamante en bruto): son tu cantera de futuro. Plan de desarrollo, exposición a retos nuevos y trayectoria visible. La estrella, además, entra directamente en cualquier plan de retención.

Fidelizar y apoyar (alto rendimiento, profesional clave, especialista de confianza, profesional eficaz): el músculo que sostiene la operación. El riesgo aquí no es la falta de talento, es darlos por sentados. Reconocimiento real, carga equilibrada y cuidado de los que concentran conocimiento crítico.

Decidir y reconducir (profesional inconsistente, bajo rendimiento): requieren una conversación honesta, un plan con plazos y una decisión. Dejar estas casillas sin gestionar es lo que más desmotiva al resto.

El 9-box te dice quién rinde y quién tiene recorrido. No te dice de quién depende la empresa para funcionar. Y esa es, muchas veces, la decisión más cara.

El punto ciego del 9-box: la dependencia real

La matriz mide a cada persona **de forma aislada**. Pero las organizaciones no funcionan por casillas, funcionan por relaciones. Dos personas situadas en la misma casilla pueden tener un riesgo radicalmente distinto si una es fácilmente reemplazable y la otra es el único puente entre dos departamentos, la que resuelve los problemas que no están en ningún manual o la depositaria de un conocimiento que no se ha escrito nunca. El organigrama no muestra esas dependencias, y el 9-box tampoco.

Por eso un caso muy frecuente es el del "profesional eficaz" de la fila baja: en el papel es un perfil estable y sin grandes saltos, así que rara vez entra en los planes de retención. En la realidad de la red puede ser un punto único de fallo del que cuelga un proceso entero. Cuando se va, el coste no es el de su casilla, es el del agujero que deja. Ese coste de reposición lo puedes dimensionar con nuestra [calculadora de coste de rotación](#).

Aquí es donde el [mapa de la red real de trabajo](#) complementa al 9-box: añade una tercera lente, la criticidad por posición en la red, que revela quién sostiene de verdad la organización más allá de su desempeño y su potencial. Lo vimos en el [caso de Nutai](#), donde aparecieron cuellos de botella y personas clave que ningún organigrama señalaba.

Cómo usar el 9-box el lunes

Define antes qué entiendes por desempeño y por potencial, y ponlo por escrito para todos los responsables.

Rellena la matriz en sesión de calibración, no en solitario, para corregir sesgos de cada manager.

Para tus casillas altas y para los que concentran conocimiento crítico, cruza el 9-box con dos preguntas: ¿cuánto costaría reponer a esta persona? y ¿de cuánta gente depende su trabajo?

Convierte cada casilla en una acción concreta con responsable y plazo, no en una etiqueta que se queda en el Excel.

Si quieres ir más allá de la foto individual y ver las dependencias reales de tu organización, esto es exactamente lo que hace Beetricks. Puedes profundizar en la [guía de rotación de personal](#) o ver cómo lo aplicamos en [la industria](#).

Preguntas frecuentes

¿Qué es la matriz 9-box?

Es una cuadrícula de 3x3 que cruza dos ejes: el desempeño actual de una persona (qué resultados da hoy) y su potencial (su recorrido para asumir más responsabilidad). De ese cruce salen nueve perfiles, desde la persona de bajo rendimiento hasta la estrella, que ayudan a tomar decisiones de desarrollo, promoción y retención de forma más ordenada que con una simple lista de "buenos" y "malos".

¿Cómo se rellena el 9-box sin que sea pura opinión?

El error más común es puntuar de memoria en una sala cerrada. Conviene apoyar el eje de desempeño en datos (objetivos cumplidos, evaluación) y el de potencial en criterios explícitos y compartidos (aprendizaje, ambición, capacidad de influir), revisarlo en calibración entre varios responsables para corregir sesgos, y repetirlo en el tiempo. Aun así, el 9-box mide a la persona de forma aislada y deja fuera un dato decisivo: su posición en la red real de trabajo.

¿Cuál es el principal punto ciego de la matriz 9-box?

Que no ve de quién depende de verdad la organización. Dos personas en la misma casilla pueden tener un riesgo de salida completamente distinto: una puede ser sustituible y otra puede ser el único puente entre dos áreas o el depositario de un conocimiento crítico que no está escrito. El organigrama y el 9-box no muestran esas dependencias; el mapa de la red sí.

¿El 9-box sirve para decidir a quién retener?

Ayuda a priorizar, pero es insuficiente por sí solo. Para un plan de retención hace falta cruzar la casilla del 9-box con dos cosas más: cuánto cuesta reponer a esa persona (lo puedes estimar con la calculadora de coste de rotación) y cuánta dependencia concentra en la red de la empresa. Una "profesional eficaz" de la fila baja puede ser, en la práctica, un punto único de fallo para todo un proceso.

¿Cada cuánto conviene revisar la matriz?

Una o dos veces al año para las decisiones de desarrollo y sucesión, y siempre antes de una reorganización, una integración tras una compra o un cambio de responsable. Lo importante es que no se quede en una foto fija: las personas se mueven de casilla y, sobre todo, su peso en la red cambia con el tiempo.

¿Quieres ver de quién depende de verdad tu organización, más allá del 9-box?

[Agenda una demo](#)