

EL MISTERIO DE LAS 9 CAJAS

Cómo organizar talento sin perder la cabeza

Autora: Jazmín Reyes Jaimes

Resumen

Quiero contarte sobre una herramienta llamada “9 cajas” o “9 box grid”. Esta metodología te permite identificar el potencial y el desempeño de tus colaboradores.

Imagina una tabla dividida en nueve cuadros. En un lado se mide el desempeño (qué tan bien realiza su trabajo una persona), y en el otro, el potencial (qué tanta capacidad tiene para asumir nuevos retos o responsabilidades). Así, cada empleado se coloca en el cuadro que le corresponde. Por ejemplo, si alguien tiene un alto desempeño y mucho potencial, está listo para nuevos desafíos. En cambio, si alguien tiene bajo desempeño y bajo potencial, puede requerir apoyo o una revisión de su rol o algo más crítico tomar la difícil decisión de desvinculación en caso de que el colaborador no mejore su desempeño y resultados.

En este artículo nos iremos paso a paso para que se pueda entender cada cuadrante, incluso puedas implementarlo en tu área de trabajo, recuerda que esta herramienta compete tanto a Recursos Humanos quienes administran y gestionan el talento humano como las Gerencias o Directores quienes son tomadores de decisiones, por lo que lo

ideal es entre departamentos se revisen e informen viéndolo como un conjunto.

Palabras clave: Metodología, Planes de Carrera, Potencial, Desempeño, Talento Humano

La metodología de las 9 cajas: una herramienta sencilla para entender y desarrollar el talento

La gestión del talento dentro de las empresas es cada vez más importante. ¿Por qué? Porque las organizaciones necesitan identificar a las personas que hacen bien su trabajo y, al mismo tiempo, tienen el potencial para crecer, asumir nuevos retos y liderar en el futuro. Una de las herramientas más usadas con este propósito es la llamada “metodología de las 9 cajas”.

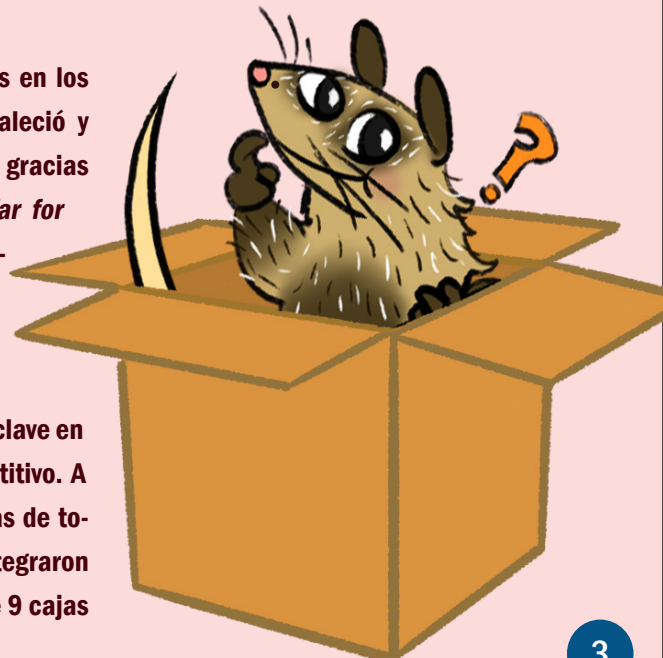
Esta técnica tiene sus orígenes en los años 70, su adopción se fortaleció y popularizó décadas después gracias al impacto del estudio *The War for Talent* (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998), el cual enfatizó la importancia de identificar, desarrollar y retener al talento clave en un entorno cambiante y competitivo. A partir de este trabajo, empresas de todos los tamaños y sectores integraron herramientas como la matriz de 9 cajas

para apoyar la planeación estratégica del talento.

¿Qué es la metodología de las 9 cajas?

La metodología de las 9 cajas es una matriz simple, visual y muy útil que permite clasificar a los empleados de una organización combinando dos elementos: el desempeño actual y el potencial futuro. Esto significa que no solo se evalúa lo bien que una persona hace su trabajo, sino también qué tanto podría crecer profesionalmente.

La matriz tiene forma de cuadrícula 3x3, con nueve espacios o “cajas”, cada una representando una combinación distinta de desempeño (horizontal) y potencial (vertical), en niveles bajo, medio o alto (adaptación de Zimyo, s.f.)



Por ejemplo:

- Un empleado con alto desempeño y potencial se ubica en la caja superior derecha. Este perfil suele ser ideal para liderar equipos o asumir nuevos retos.
- Alguien con bajo desempeño y bajo potencial aparece en la esquina inferior izquierda. En estos casos, la empresa puede pensar en apoyar con capacitación o revisar si está en el puesto correcto.

¿Para qué sirve esta herramienta?

La matriz de las 9 cajas permite tomar mejores decisiones sobre:

- Promociones.
- Planes de carrera.
- Necesidades de capacitación.
- Identificación de futuros líderes.
- Retención del talento.

Según Chávez (2020), esta herramienta ayuda a visualizar con claridad el nivel de desempeño y potencial de una persona, y con base en eso tomar decisiones más objetivas.

Entendiendo el desempeño y el potencial

Para usar bien esta herramienta, es importante tener claro qué se entiende por desempeño y potencial:

Desempeño, es el nivel en que una persona cumple con sus responsabilidades, objetivos y tareas. Según Chivenato (2009), no solo se mide por los resultados, sino también por la calidad, el compromiso y el comportamiento laboral.

Potencial, por su parte, es la capacidad que tiene una persona para asumir mayores retos o responsabilidades en el futuro. Robbins y Coulter (2018) lo definen como la habilidad para adaptarse,

aprender y asumir funciones más complejas.

¿Cómo se usa esta herramienta?

Para ubicar a una persona en la matriz, se evalúan estas dos preguntas (adaptación de IAPM, s.f.):

1. ¿Cuál es el nivel de desempeño de la persona? (bajo, medio o alto)
2. ¿Cuál es su nivel de potencial? (bajo, medio o alto)

Con base en esas respuestas, se identifica en cuál de las 9 cajas cae. A cada caja se le puede asignar un color tipo semáforo (adaptación de IAPM, s.f.):

- Verde: situación estable.
- Amarillo: alerta o precaución.
- Rojo: atención crítica.

¿Qué significa cada una de las 9 cajas?

De acuerdo con Chavez (2020). Cada una de las nueve cajas representa un perfil distinto. A continuación, un resumen sencillo de lo que significa estar en cada una:

1. Bajo desempeño / Bajo potencial: La persona tiene dificultades en su trabajo y no muestra señales de poder asumir más.

2. Desempeño medio / Potencial bajo: Cumple con lo mínimo, pero no se proyecta más allá.
3. Alto desempeño / Potencial bajo: Muy buena en su rol actual, pero no necesariamente apta para liderar o asumir más responsabilidades.
4. Desempeño bajo / Potencial medio: Le cuesta cumplir, pero tiene buena disposición o habilidades que podrían desarrollarse.
5. Desempeño medio / Potencial medio: Hace bien su trabajo y podría avanzar con apoyo.
6. Alto desempeño / Potencial medio: Destaca en su área y tiene posibilidades de crecer si se le apoya.
7. Desempeño bajo / Potencial alto: Aunque no cumple completamente, tiene habilidades para liderar y motivar a otros.
8. Desempeño medio / Potencial alto: Cumple con lo que se espera y puede asumir nuevos retos con formación.
9. Alto desempeño / Alto potencial: Es el perfil ideal para crecer, liderar y asumir roles estratégicos en la empresa.

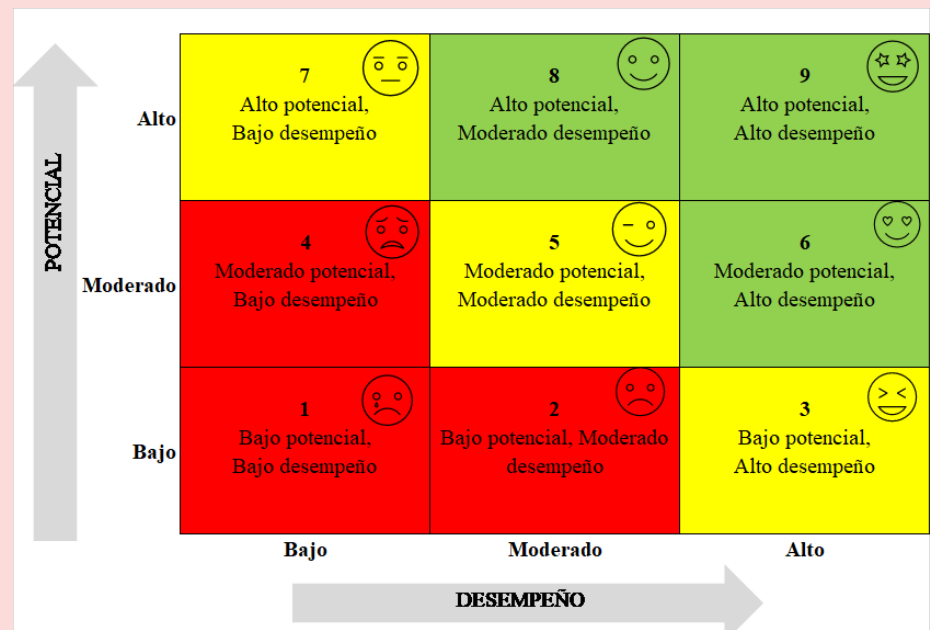


Imagen 1. Matriz 9 cajas, con semáforo de colores e identificación de sus cuadrantes. Fuente. Elaboración propia.

Aplicaciones prácticas

Aunque la matriz es simple, su aplicación debe considerar varios factores como:

- El tiempo que la persona lleva en el puesto (recién ingresado, en consolidación o con experiencia).
- El nivel del puesto (operativo, técnico, administrativo o directivo).

Por ejemplo, no es justo evaluar con los mismos criterios a alguien que lleva dos semanas en la empresa que a alguien con cinco años de experiencia. Por eso, se recomienda usar esta herramienta considerando el contexto y las particularidades de cada caso, complementarla con observación directa y retroalimentación, y aplicarla como parte de un proceso más amplio de desarrollo de talento.

Beneficios de esta metodología

- Es una herramienta clara y visual.
- Facilita conversaciones sobre talento y desarrollo.
- Ayuda a detectar a tiempo problemas de desempeño.
- Permite planificar con mayor claridad el crecimiento profesional de las personas.

Además, contribuye a crear una cultura más justa y basada en el mérito, al mostrar que las decisiones no son arbitrarias, sino basadas en datos y observación.

¿Qué dicen otros autores sobre la metodología de las 9 cajas?

A lo largo del tiempo, distintos especialistas en gestión del talento y recursos humanos han analizado y comentado los beneficios, usos y limitaciones de la metodología de las 9 cajas. Aunque

se trata de una herramienta sencilla en apariencia, su aplicación puede tener un impacto profundo en la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas.

Un vistazo desde la literatura especializada

Chiavenato (2009), uno de los autores más reconocidos en temas de administración y recursos humanos, menciona que el desempeño de un colaborador no solo debe medirse por los resultados obtenidos, sino también por el compromiso y la actitud con la que se cumplen las tareas. Esta visión encaja perfectamente con uno de los ejes de la metodología de las 9 cajas, que considera el desempeño actual como uno de sus dos pilares.

Por su parte, Robbins y Coulter (2018) profundizan sobre el potencial como la capacidad de un individuo para aprender, adaptarse y asumir nuevos retos. Para ellos, evaluar el potencial ayuda a las organizaciones a prepararse para el futuro, identificar líderes en desarrollo y diseñar mejores planes de carrera. Esta definición coincide con el segundo eje de la matriz.

Chávez (2020) aporta un enfoque práctico al explicar que las 9 cajas permiten calificar de forma clara el desempeño y potencial de las personas, visualizar los resultados en un formato sencillo y tomar decisiones más objetivas en cuanto a promociones, planes de desarrollo y necesidades de capacitación. Para este autor, se trata de una herramienta poderosa especialmente útil para gerentes y responsables de Recursos Humanos.

Autores, como Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin y Michaels (1998), explican que esta metodología surgió

como una respuesta directa al reto de competir por el talento dentro de las organizaciones. En un mercado laboral cada vez más exigente, las empresas necesitaban formas más efectivas de identificar, mantener y desarrollar a sus colaboradores clave. Desde esta perspectiva, la matriz de las 9 cajas es más que una herramienta de evaluación: es una guía para tomar decisiones estratégicas de largo plazo.

Varios autores coinciden en que, aunque la matriz de 9 cajas es útil y práctica, no debe aplicarse de manera aislada. Por ejemplo, Buckingham y Goodall (2015) advierten que etiquetar a las personas en cuadros puede simplificar en exceso la realidad de su desempeño y potencial. Por eso, recomiendan acompañar esta herramienta con otras evaluaciones más profundas y diálogos abiertos entre líderes y colaboradores.

Además, algunos autores resaltan la importancia de adaptar herramientas de evaluación de talento al contexto cultural y organizacional (Alles, 2006; Chiavenato 2009). No todas las empresas comparten las mismas necesidades, y los criterios de “alto” o “bajo” desempeño pueden variar de acuerdo con la realidad del entorno. En este sentido, la personalización de la herramienta es clave para que realmente sea efectiva.

Conclusiones

La metodología de las 9 cajas se ha convertido en una herramienta muy útil para las empresas que buscan conocer mejor a su gente y tomar decisiones más acertadas sobre el talento humano. Gracias a su simplicidad visual y a la claridad con la que combina el desempeño y el potencial, permite identificar quiénes son las personas con alto rendimiento, quiénes están listas para nuevos retos

y quiénes necesitan apoyo o desarrollo.

Varios autores han coincidido en que esta herramienta puede ser muy poderosa si se usa bien: con criterio, ética, y, sobre todo, con una visión humana. No se trata solo de poner a las personas en cuadros, sino de usar esa información para acompañarlas en su crecimiento, ofrecerles oportunidades reales y construir planes de carrera que beneficien tanto al colaborador como a la empresa.

Como toda herramienta, no es perfecta ni mágica. No reemplaza la conversación ni la observación directa, pero sí puede ser un excelente punto de partida para reflexionar sobre el talento que se tiene en casa. Al final del día, lo más importante no es solo clasificar, sino actuar: ayudar a las personas a crecer, a desarrollarse y a encontrar su mejor versión dentro de la organización.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica.

Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50. Recuperado de https://www.legithr.com/backend_images/b0cdf990882da0d7bd58b404b2dc0b9f6648cb75f2ea1.pdf

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. III. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44-57.

Chavez, A. (2020). *9 Box: para principiantes (Negocios)*. Publicación Independiente. ISBN 9798605990543

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

IAPM. (s.f.). *9-Box Grid*. International Association of Project Managers. Recuperado de <https://www.iapm.net/en/blog/9-box-grid/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Zimyo. (s.f.). *9-Box Grid*. Recuperado de <https://www.zimyo.com/resources/hr-glossary/9-box-grid/>

AUTORA

Jazmín Reyes Jaimes
Estudiante de maestría en Psicología
Organizacional y Gestión del Talento
Humano
Universidad Veracruzana
zS23000249@estudiantes.uv.mx

