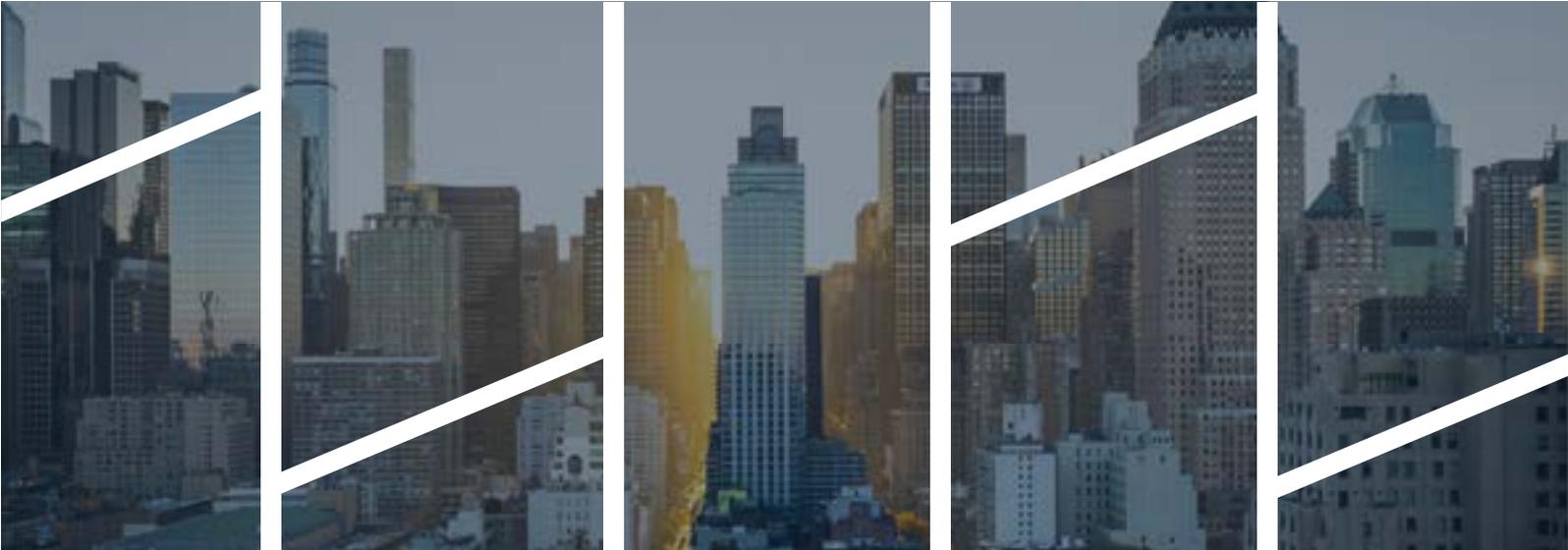


# Nine Box:

Matriz de desempeño y potencial

HR LATAM



01	MATRIZ DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL.....	3
02	EJES DEL NINE BOX .....	4
03	EVALUACIONES PARA EFECTUAR EL NINE BOX .....	5
04	LOS 9 CUADRANTES DEL MAPA DE TALENTO .....	10
05	PRINCIPALES VENTAJAS .....	15
06	ERRORES COMUNES .....	16

## 1. MATRIZ DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL

Hoy en día la gestión del talento es una de las aristas más complejas en la gestión humana y una de las herramientas más importantes es el nine box. Sin esta herramienta y la analítica de datos que presenta, no se podría examinar la información de manera objetiva para tomar decisiones certeras en cuanto a selección, desarrollo, retención y demás procesos de talent management de manera objetiva y confiable.

*También se le conoce como:*



### ***Cómo es el proceso de evaluación teniendo como soporte el mapa de talento***

El Nine box o 9-box es una metodología de evaluación importante para la Gestión del Talento. Es una matriz de nueve cuadrantes donde se ubica a los colaboradores con relación a su nivel de desarrollo en los ejes de potencial y desempeño. Cada eje está dividido en tres categorías (bajo, medio, alto), aunque este número puede variar según las necesidades y estructura de la organización.

Es una herramienta empleada para identificar y mapear el talento actual de la organización en base a un proceso de diferenciación. Pues, mediante la ubicación que alcanza una persona en la matriz, se puede evidenciar la situación actual de los colaboradores e identificar brechas que podrían potenciarse de cara a su crecimiento.

En base a la información clave, es posible tomar decisiones en cuanto a estrategias de retención, sucesión y desarrollo del talento, las cuales soportan el desarrollo sostenible del negocio. Especialmente, cuando se visualizan a aquellos colaboradores que se encuentran en condiciones para asumir posiciones de mayor exigencia en el futuro.

## 2. LOS EJES DEL NINE BOX

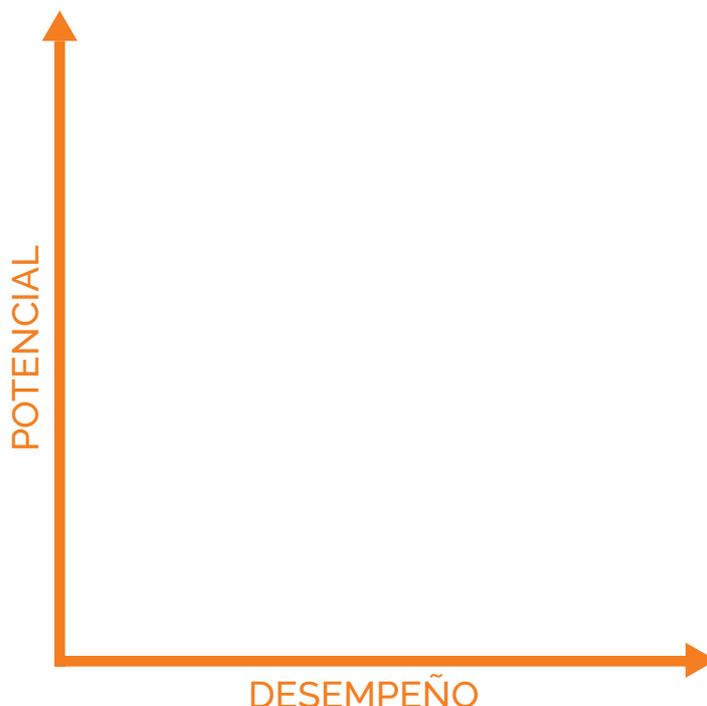
El nine box está compuesto por dos ejes, el de desempeño (eje X) y el de Potencial (eje Y).

### ***Eje de Desempeño***

El eje de desempeño mide el rendimiento actual del colaborador, tanto a nivel de resultados (objetivos y metas) como de competencias (comportamientos). La manera en la que se obtiene el puntaje de una persona en este eje es mediante la ponderación de estos dos tipos de desempeño. Una forma estándar de ponderar sería darle un peso de 70% al desempeño por resultados y un 30% al desempeño por competencias. Cada uno de estos desempeños se miden de forma separada, uno mediante evaluación del desempeño por resultados y el otro mediante evaluación del desempeño por competencias 360°.

### ***Eje de Potencial***

El eje de potencial mide el conjunto de capacidades, rasgos y motivadores internos que permite alcanzar un alto rendimiento en el futuro y efectuar un rol de mayor exigencia de forma efectiva en una determinada organización. La forma de medir el potencial es mediante el Assessment de Potencial (o evaluación del potencial).



### 3. EVALUACIONES DEL NINE BOX

#### ***La evaluación del desempeño por resultados***

La evaluación del desempeño por resultados permite medir el logro de objetivos a nivel cuantitativo. Estos pueden incluir: metas de ventas, rentabilidad, crecimiento, nuevos productos y clientes, optimización de procesos y costos, mejoras en la calidad del producto o servicio, reducción de errores, entre otros. Para desarrollar la evaluación se emplea una metodología única que estandariza planteamientos y formas de proponer metas y calificar su cumplimiento.

¿Cómo se implementa una evaluación del desempeño por resultados?

- » Conocer a profundidad la empresa: entender cuáles la cultura organizacional, el modelo de negocios bajo el que opera y los objetivos estratégicos a los que apunta.
- » Mapear procesos críticos: un mapeo es necesario a fin de identificar aquellos procedimientos que no generan el valor esperado. Así, entenderemos con mayor precisión cómo debemos plantear los objetivos, las metas y los indicadores clave de desempeño en estos.
- » Diseñar "Modelo de Gestión del Desempeño por Resultados": al elaborar este tipo de modelo, recurriremos a la metodología de planteamiento de "objetivos SMART" y al Balance Scorecard (o "cuadro de mando integral"), determinando a su vez los bonos que los líderes recibirán, según el alcance de sus objetivos.
- » Elaborar y efectuar un plan de implementación: se deben elaborar y efectuar talleres de capacitación, donde se les enseñará a los participantes a establecer objetivos, metas y Key Performance Indicators (KPIs o "Indicadores clave de rendimiento". Estos se establecerán dentro del taller, de acuerdo a su responsabilidad.
- » Brindar Acompañamiento Constante: acompañar permanentemente es algo que no se debe descuidar; su mismo nombre lo dice: hay que estar presentes durante el tiempo que se requiera de nuestro soporte. Así, el nuevo sistema formará parte de los hábitos y procesos de los colaboradores. Este acompañamiento debe incluir auditorías periódicas, que garanticen el alineamiento del trabajo, las actividades y los proyectos, con los principales objetivos del negocio.

## ¿Cómo aplicar la evaluación del desempeño por resultados?

Se plantean los objetivos estratégicos, la propuesta de valor con metas y los indicadores clave. Usualmente los objetivos se abordan después de las sesiones de planeamiento estratégico. Lo ideal es que se planteen los objetivos del año siguiente durante el último semestre.

Cada líder de área plantea objetivos del terreno que le corresponde, con metas e indicadores clave, en base a los objetivos estratégicos.

A estos líderes también les compete plantear sus objetivos, con metas e indicadores. Estos deben partir de la meta de su superior o jefe.

Se contará con sesiones de feedback formales cada trimestre o cada semestre, con el objetivo de revisar los avances hacia los objetivos y los posibles ajustes a realizar. Cada jefe puede (y debería) coordinar reuniones de avance informal con su equipo.

Al final del año, se verificará si se alcanzaron los objetivos predispuestos, se pagarán los bonos correspondientes, se generará un reporte y se efectuará el mismo proceso con los objetivos del próximo año.

Para finalizar con este punto: la evaluación del desempeño por resultados es de suma utilidad para conocer el nivel de avance y logro de las metas empresariales. También es una extraordinaria herramienta que determina el aporte y mejora de cada persona o equipo.

Si la usamos correctamente, facilitará las acciones de soporte posterior que el personal o el área requiera según los resultados. Estas acciones incluyen: capacitación, coaching, mentoring, mejora de procesos, automatización, entre otros.

También sirve para aplicar reconocimientos, bonos, pagos variables, salario emocional y otros estímulos que compensen equitativamente los aportes de cada persona dentro de su nivel de responsabilidad.

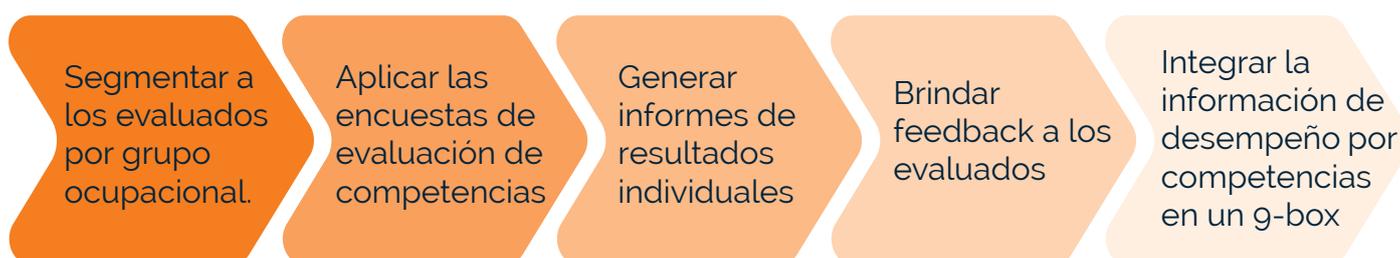
## La evaluación del desempeño por competencias 360

Este tipo de test tiene como objetivo medir las competencias blandas de los colaboradores de una organización; en especial de aquellos que ocupan posiciones directivas. Ejercerán el rol de evaluadores otros miembros de la empresa, que interactúan frecuentemente con la persona examinada. Los evaluadores pueden ser su jefe directo, sus pares, "reportes directos" (aquellos que reportan sin intermediarios) o clientes internos.

¿Cómo se diseña una evaluación del desempeño por competencias 360°?

- » Conocer a profundidad la empresa: es decir, entender cuál es la cultura organizacional, el modelo de negocios bajo el que opera la compañía y los objetivos estratégicos a los que apunta.
- » Elegir y validar las competencias que formarán parte del modelo: esto exige un rediseño del modelo de evaluación de desempeño por competencias, en función de las características de la organización, que se debe validar con los gerentes.
- » Construir la encuesta de evaluación de desempeño por competencias: definir las competencias (con sus descripciones correspondientes), los comportamientos específicos (reactivos). Para ello se recomienda incluir escalas de Likert, en relación a la organización.
- » Validar la efectividad de la herramienta a través de una evaluación piloto: realizar un piloto en el que se examine una muestra de la "población objetivo". De esta forma nos aseguramos que los resultados miden con precisión el nivel de desarrollo de las competencias. Hay que tener en cuenta que para que la evaluación sea estadísticamente válida debe haber por lo menos ocho participantes en el examen de un individuo, incluyendo el autoevaluado.

¿Cómo aplicar una evaluación del desempeño por competencias 360°?



Gracias a la información generada se podrá saber, con bastante claridad, el nivel de desarrollo de las distintas habilidades del colaborador. Certificamos, entonces, si está listo para retos mayores o si presenta brechas, tanto para su cargo actual o para cargos futuros. De haber obstáculos, también podremos especificar cuáles pueden corregirse con programas de desarrollo.

### ***El Assessment de Potencial (Evaluación de Potencial)***

El assessment de potencial es una evaluación integral que permite conocer a profundidad las capacidades, rasgos y preferencias de una persona. Esta evaluación tiene como finalidad predecir el desempeño futuro del talento en un puesto específico. Dicha posición alberga una de mayor responsabilidad y exigencia, en comparación con el puesto que actualmente ocupa. Por último, en este tipo de assessment recomendamos medir las siguientes dimensiones de potencial:

- » Capacidad intelectual: consiste principalmente en medir la capacidad de abstracción y velocidad de procesamiento de información.
- » Capacidad emocional: es la habilidad para adaptarse, enfrentar las demandas del medio, actuar con autoconfianza y mantener relaciones satisfactorias con los demás.
- » Potencial de liderazgo: incluyen los rasgos de personalidad y tendencias conductuales que sustentan un liderazgo efectivo. En otras palabras, son las actitudes que han moldeado su capacidad de reacción en situaciones cotidianas y en momentos de presión. Habrá que identificar la existencia de descarriladores (aspectos técnicos de la personalidad y conducta de una persona) o creencias irracionales.
- » Potencial natural: es la predisposición innata para desarrollar determinadas competencias, efectuar ciertas funciones y aprender de formas específicas, con eficiencia y fluidez.

Para efectuar el assessment de potencial, ¿qué acciones debemos tomar?

- » Definir un perfil de liderazgo y gestión ansiado.
- » Diseñar un modelo de potencial propio.
- » Elegir las pruebas psicométricas que se usarán.
- » Definir tu escala de potencial con algoritmos propios.

- »» Efectuar las evaluaciones.
- »» Verter la información de las evaluaciones en nuestros algoritmos de cálculo.
- »» Generar informes de potencial integrales.
- »» Dar feedback a los participantes.
- »» Elaborar rankings de potencial.
- »» Construir mapas de talento o nineboxes.

Gracias a esta información objetiva y confiable se puede tomar la decisión de incorporar, promover o impulsar el desarrollo de un colaborador talentoso.

Evaluar tanto la capacidad intelectual, la capacidad emocional, el potencial de liderazgo y el potencial natural de los miembros de tu organización siempre es provechoso: ayuda a predecir el rendimiento y el grado de talento que podrían alcanzar las personas en cargos que requieren un liderazgo y gestión de mayor responsabilidad y complejidad.

## 4. LOS 9 CUADRANTES DEL NINE BOX



1. Evaluación de Desempeño por Objetivos
2. Evaluación de Desempeño por Competencias
3. Evaluación de Conocimientos Especializados

La gestión del talento abarca las acciones de selección, desarrollo, retención y sucesión del talento interno. Es importante entender qué significa para los colaboradores estar en un determinado cuadrante del Ninebox para poder tomar acciones correspondientes que permitan optimizar el talento que existe dentro de la empresa.

### CUADRANTE (01) POTENCIAL ALTO / DESEMPEÑO ALTO

En este cuadrante se identifica al colaborador talento con capacidades para afrontar desafíos de mayor exigencia en el corto plazo y generar un valor significativo para la organización. Es en este cuadrante donde se encuentran a los colaboradores más importantes, pues juegan un papel fundamental en la planificación de la sucesión de la organización.

- **Acciones generales para colaboradores**

El cuadrante del colaborador talento. Para ellos, se debe diseñar y ejecutar planes individuales de desarrollo. Se busca motivar su crecimiento y desarrollo continuo, mediante la exposición a nuevos proyectos que supongan retos y aprendizajes, ello a fin de mantenerlo motivado y asegurar su crecimiento. De dejarlo en una misma posición no se aprovechará su potencial y es probable que deje la organización ante nuevas oportunidades que le permitan crecer profesionalmente.



### POTENCIAL ALTO / DESEMPEÑO MEDIO

En este cuadrante está ubicado el colaborador talento con oportunidades para seguir consolidándose dentro de su posición actual y asumir nuevos retos en el futuro. Sin embargo, aún no ha alcanzado un nivel alto de desempeño. Ello puede deberse a que el tiempo que lleva en el área o función es corto.

- **Acciones generales para colaboradores**

Las acciones que deben llevarse a cabo con el colaborador de este cuadrante son de desarrollo, cómo exponerlo a nuevos retos en su posición actual para que consolide su rendimiento y realizar seguimiento sobre sus avances. Una enseñanza de calidad que le permita mejorar puede fortalecer su performance.



### POTENCIAL MEDIO / DESEMPEÑO ALTO

En este cuadrante se establece al colaborador clave que genera resultados de valor para su área. Este colaborador tiene un desempeño excelente en su área, más aún le falta potenciar sus habilidades de liderazgo que le impiden asumir mayores responsabilidades.

- **Acciones generales para colaboradores**

Motivarlo para que conserve el mismo nivel de rendimiento dentro de su rol actual y exponerlo progresivamente a actividades nuevas que consoliden sus capacidades. Entre estas actividades pueden incluirse retos de asumir roles de liderazgo más activo e involucrado.



## POTENCIAL ALTO / DESEMPEÑO BAJO

En este cuadrante está el colaborador que despliega su potencial y mantiene un rendimiento estable, con oportunidad para seguir consolidándose dentro de su rol actual. Ellos son la base de la organización, pues mantienen un balance entre potencial y desempeño. Por ello, requieren un monitoreo constante para determinar si puede asumir un rol de mayor responsabilidad o si requiere un cambio para mejorar su rendimiento y desarrollo.

- **Acciones generales para colaboradores**

Las acciones a tomar en este cuadrante son de desarrollo, conllevando al colaborador a asumir retos progresivos que promuevan el desarrollo de sus capacidades y la optimización de su rendimiento.

Elogie constantemente los logros, el buen desempeño y las iniciativas que ayuden a promover los objetivos de la organización. Además, controle su desempeño y tenga reuniones periódicas para asegurarse de que todavía estén felices en su función.

Habilitarlos con coaching de pares por parte de un empleado de alto rendimiento o coaching profesional para resolver cualquier problema personal o profesional que frene a la persona (barreras de desempeño). Brinde a estos profesionales capacitación en el aula y oportunidades de aprendizaje en el trabajo que los ayuden a desarrollar las habilidades en las que son buenos o que los lleven a un nivel superior.

Sus artistas de alto rendimiento ya están en un buen lugar. Contribuyen a su organización, por lo que la estrategia clave aquí es mantenerlos felices y comprometidos mientras se asegura de que estarán listos para el trabajo no solo ahora, sino también en los años venideros. Si el actor de alto desempeño es ambicioso y busca ascender en la organización, querrá mejorar su potencial con diferentes intervenciones.



## POTENCIAL MEDIO / DESEMPEÑO MEDIO

En este cuadrante se coloca al colaborador con buenas capacidades, pero que posiblemente requiere entrenamiento o motivación, pues tienen un bajo desempeño. Cabe mencionar que se debe considerar la situación, si es un colaborador nuevo o con tiempo en la empresa, para a partir de ello, armar el plan

de acción correspondiente.

- **Acciones generales para colaboradores**

Explorar los motivos de su bajo desempeño: motivación, necesidad de entrenamiento, alineamiento con el cargo, alineamiento cultural. Lo primordial es dar un periodo justo para el desarrollo y mejorar el desempeño. Conjuntamente, proporcionar un seguimiento, el cual puede ser a través de reuniones periódicas; de igual manera, reconocer los logros y mejoras en el rendimiento. Asimismo, la exposición a experiencias que puedan ayudar a mejorar su desempeño en el corto plazo son favorables. Cabe recalcar que el control de mejora debe ir alineado con un tiempo establecido pues si los resultados se mantienen igual, un plan de cambio deberá llevarse a cabo con el colaborador.



### POTENCIAL BAJO / DESEMPEÑO ALTO

En este cuadrante se considera al colaborador experimentado y confiable en su rol actual, pero con poco potencial de crecimiento. Estos colaboradores se desempeñan bien y tienen una metodología de trabajo efectiva, clave para el cumplimiento de objetivos de la empresa. No obstante, no muestran una capacidad de desarrollo o de asumir un rol de mayor responsabilidad o de liderazgo

- **Acciones generales para colaboradores**

Mantenerlo motivado en su rol actual y promover su participación en procesos de formación de otros para que traslade sus conocimientos técnicos. Es importante que estos colaboradores puedan compartir su know how y no abandonar con este mismo la organización, por lo que las acciones principales son aquellas de retención. La compensación es un método para sostener ese plan, más se debe considerar la fina línea de sobrecompensación pues no se busca que se sienta cómodo y disminuya su rendimiento



### POTENCIAL MEDIO / DESEMPEÑO BAJO

En este cuadrante pertenece el colaborador con adecuadas capacidades, pero con bajo desempeño en su rol actual. Se evidencia un potencial de crecimiento medio, pero su desempeño no es satisfactorio, por lo que se debe evaluar la razón de ello para determinar qué acciones implementar

- **Acciones generales para colaboradores**

Identificar necesidades de entrenamiento o gestionar motivación para que potencie su rendimiento. Evaluar la posibilidad de cambiar de posición o área donde pueda desempeñarse con más efectividad. Esto último es lo principal, pues se debe buscar mejorar su desempeño, y en caso de no darse, realizar un plan de reubicación.



### POTENCIAL BAJO / DESEMPEÑO MEDIO

En este cuadrante se encuentra el colaborador con bajo potencial y medio desempeño, pues cumple con sus responsabilidades dentro de lo esperado, pero con pocas capacidades para asumir roles de mayor exigencia.

- **Acciones generales para colaboradores**

Al considerarse un colaborador con bajo potencial, se debe evaluar la posibilidad de reubicarlo de manera horizontal. Ello, mediante un plan de mejora en el rendimiento, señalando los puntos de mejora. Otra acción a realizar sería evaluar una mejor área dónde pueda desempeñarse y desarrollarse. Cabe recalcar que ante estas situaciones es necesario mantener un monitoreo y de ser necesario implementar la búsqueda de un reemplazo en el futuro.



### POTENCIAL BAJO / DESEMPEÑO BAJO

En este cuadrante se ubica al colaborador con las puntuaciones más bajas, tanto en desempeño como en potencial a mejorar en un futuro. Este colaborador cuenta con poco potencial para desarrollarse y agregar valor a la empresa, por lo que debe considerar por qué se contrató en un inicio.

- **Acciones generales para colaboradores**

Los colaboradores que han sido ubicados en este cuadrante suponen un reto, pues debe mantenerse un equilibrio en el tiempo invertido. Es importante evaluar las razones tras el bajo rendimiento y la falta de crecimiento, más no dejar implementar los planes de acción con demás colaboradores mejor ubicados en el mapa. Ante ello, se debe evaluar la reasignación o desvinculación. Lo cual puede realizarse mediante una reunión con el colaborador para considerar otro rol o tareas más adecuadas para su perfil dentro de la organización o fuera de ella.

## 5. PRINCIPALES VENTAJAS DE EFECTUAR EL NINE BOX

### 1. Acciones generales para colaboradores

Brinda información objetiva y precisa para el proceso de toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo, en cuanto a estrategias de retención, sucesión y desarrollo.

### 2. Facilita la comunicación

Al ser una matriz sencilla y eficiente, suele ser comprendida rápidamente por los líderes, facilitando la gestión y el aprovechamiento de esta información.

### 3. Resultados compactados y fáciles de comprender

Herramienta visual que permite identificar, dentro de un conjunto grande de colaboradores, a aquellos mejor preparados para asumir una nueva posición, favoreciendo el proceso de análisis por parte de los líderes.

### 4. Desarrollo del Talento Interno

El Nine box es una matriz que establece una línea base y permite determinar el nivel de exposición al que podría exponerse cada colaborador, con fines de contribuir con su desarrollo. Además, de darle continuidad y actualizarse periódicamente, permite identificar los avances de cada uno.

## 6. ERRORES COMUNES AL EFECTUAR EL NINE BOX

### 1. Baja Objetividad

La calificación de las evaluaciones de desempeño por resultados y desempeño por competencias podrían tener sesgo si se considera un solo evaluador, por lo que involucrar a distintos colaboradores que conozcan de cerca la labor del evaluado mejora considerablemente la objetividad y precisión del resultado.

### 2. Considerar herramientas de evaluación que no se ajustan a las necesidades y expectativas de la organización

La definición de talento es diferente para cada empresa. Lo recomendable es emplear herramientas de medición de potencial y desempeño que puedan personalizarse, a fin de que la información obtenida sea relevante para identificar talento que genere valor para la organización.

### 3. Considerar a todos los colaboradores en un mismo Nine Box

Considerar a colaboradores con distinto nivel de exposición y responsabilidad dentro de una misma matriz distorsiona las conclusiones y, por lo tanto, la toma de decisiones. Es importante diseñar una matriz para cada nivel jerárquico.

El ninebox sin dudas es una de las herramientas más importantes a la hora de gestionar talento, ya que sin un diagnóstico e información que permita tomar decisiones en cuanto a la gestión de los colaboradores, las decisiones tomadas serán sobre supuestos que no necesariamente representan la realidad de la empresa. Es importante mencionar que si bien existen ciertos parámetros generales en cuanto a las posibles acciones a tomar con los colaboradores que se encuentren en cada uno de los 9 cuadrantes del ninebox, cada empresa es distinta, así como cada colaborador individual, y es necesario hacer un análisis individual de las personas y tener consideración de la cultura de la empresa a la hora de proponer o efectuar acciones de gestión del talento.

## CONOCE NUESTROS SERVICIOS:

### **Sucesión, Retención y Sistematización**

Planeamiento y Gestión de la Sucesión  
Gestión de la Retención  
Programa de Executive Trainees  
Programa de Trainees  
Sistema Integral de Gestión del Talento

### **Evaluación y Mapeo**

Assessment de Potencial  
Evaluación 360° de Desempeño por Competencias  
Evaluación de Desempeño por Resultados  
Mapeo de Talento

### **Educación y Desarrollo**

Programa de Coaching Ejecutivo  
Programa de Mentoring Ejecutivo  
Programa de Formación y Desarrollo de Líderes  
Programa de Formación de Equipos de Alto Rendimiento  
Cursos y Programas de Educación In-house

### **Cultura, Cambio y Efectividad Organizacional**

Transformación Cultural  
Gestión del Cambio  
Diagnóstico y Mejora del Clima Laboral  
Rediseño Organizacional  
Optimización de Procesos

Para poder contactar con nosotros puedes dirigirte al siguiente link:

<https://hrlatam.com/contacto/>