

La matriz RACI aplicada a planes de acción de RRHH

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

Buena parte del trabajo de una Dirección de RRHH acaba en un plan de acción: tras una encuesta de clima, una revisión de desempeño, una reorganización. Se redacta, se presenta al comité, se aprueba y se queda en el cajón. Y casi nunca es por un fallo técnico: es organizativo. Las acciones no tienen un dueño claro. "Lo lleva RRHH" quiere decir que no lo lleva nadie en concreto, y "lo llevamos entre todos" garantiza que no avance.

La herramienta que usan las grandes consultoras para que un plan no muera en la presentación lleva décadas existiendo y cabe en una tabla: la matriz RACI. Asigna, para cada acción, quién responde, quién ejecuta, a quién hay que consultar y a quién basta con informar. Aquí tienes qué es, una matriz de ejemplo para un plan de retención, cómo construir la tuya en media hora y los errores que la dejan en papel mojado.

Qué es RACI: cuatro roles, una regla de oro

RACI es el acrónimo de los cuatro roles que puede tener cada persona implicada en una acción.



Responsible

Quien ejecuta el trabajo. Puede haber varios en una misma acción.



Accountable

Quien responde del resultado ante la organización. Solo una persona por

acción. Es la regla más importante.



Consulted

Quien aporta criterio antes de ejecutar.
El diálogo es de ida y vuelta.



Informed

Quien debe enterarse después. La comunicación es en un solo sentido: se le notifica.

La regla que lo sostiene todo: **cada acción tiene exactamente un Accountable**. No dos, no "el departamento". Una persona con nombre que responde de que esa acción salga. El resto de roles pueden repartirse; el Accountable, no.

Una matriz de ejemplo: plan de retención

Así se ve un plan de retención repartido con RACI. Cada fila es una acción del plan; cada columna, un rol. Fíjate en que en cada fila hay una sola A.

Acción	Dir. RRHH	HRBP de área	Manager de línea	L&D	Comité de dirección
Rediseñar el onboarding del primer mes	A	R	C	R	I
Entrevistas de permanencia al talento crítico	C	A	R		I
Plan de desarrollo para las personas clave	A	R	C	R	I
Aligerar la carga de los mandos intermedios	R	I	C		A

Léela por filas. "Entrevistas de permanencia al talento crítico": responde el HRBP de área (A), las hace el manager de línea (R), la Dirección de RRHH aporta criterio (C) y el comité se entera (I). Nadie tiene que adivinar qué se espera de él. Esa claridad es casi todo lo que separa un plan que se ejecuta de uno que se comenta.

Cómo construir la tuya en 30 minutos

1 Lista las acciones, no los objetivos.

"Mejorar el clima" no es una acción. "Rediseñar el onboarding del primer mes" sí lo es. Escribe acciones concretas, con un verbo y un entregable.

2 Trabaja con roles, no con nombres.

Usa roles (Dirección de RRHH, HRBP de área, manager de línea, formación, comité de dirección). Los nombres concretos los pones en una segunda pasada.

3 Asigna primero el Accountable.

Una sola persona por acción. Si no consigues identificar al Accountable de una acción, esa acción todavía no está lista para ejecutarse: vuelve a definirla.

4 Asigna los Responsibles.

¿Quién hace el trabajo de campo? Pueden ser varios, pero todos rinden cuentas al Accountable.

5 Restringe los Consulted.

La tentación es incluir a medio comité. Si tu lista de Consulted pasa de cuatro o cinco nombres, estás diseñando parálisis. Pregúntate qué riesgo concreto evitas con cada consulta; si no se te ocurre ninguno, fuera.

6 Cierra con los Informed.

Comunicar es barato, así que aquí puedes ser generoso, pero define el canal y la frecuencia ("informe mensual al comité de dirección", no solo "comité de dirección").

7 Valida con cada Accountable.

Antes de aprobar el plan, cada Accountable acepta serlo de forma explícita. Sin ese sí por escrito, el plan no arranca.

Una acción sin Accountable no es una acción: es un deseo. Y un Accountable que no firma que lo es tampoco cuenta.

Los cinco errores que la bloquean

Dos Accountable en la misma acción

La regla más violada. "Que lo lleven Marta y Javier juntos" significa que, cuando algo falle, cada uno señalará al otro. Si dos personas deben implicarse al máximo nivel, divide la acción en dos, cada una con su Accountable.

Confundir Responsable con Accountable

El Responsable ejecuta; el Accountable responde. La Dirección de RRHH suele ser Accountable de muchas acciones cuyo Responsable está en su equipo. Mezclar los dos roles termina con la dirección sobrecargada y el equipo desresponsabilizado.

Inflar la columna de Consulted

Si consultas a doce personas antes de cada paso, cada decisión tarda semanas. La regla de oro: si no puedes nombrar un riesgo concreto que evita esa consulta, no la hagas.

No distinguir Consulted de Informed

Muchos planes ponen al comité de dirección como Consulted "por respeto". Si el comité no puede modificar la acción, no es Consulted: es Informed. Etiquetarlo bien acelera el plan y respeta el tiempo de todos.

Diseñar la matriz solo desde el organigrama

El organigrama te dice quién debería ser Consulted. Pero las decisiones reales pasan por personas que no salen en él: los nodos de influencia informal. Si tu RACI ignora esa red, el plan se bloquea aunque la matriz esté impecable sobre el papel.

Cuándo RACI no basta: la red real

RACI reparte la responsabilidad formal, y para eso es excelente. Pero hay un límite que ninguna matriz resuelve sola, y es justo el quinto error: el organigrama te dice quién *debería* intervenir, mientras que las decisiones reales pasan por la red informal, por personas que mueven cosas sin figurar en ningún recuadro. Cuando la versión oficial y la red real coinciden, los planes salen. Cuando no, se atascan en pasillos invisibles aunque la matriz esté perfecta.

Ahí es donde entra nuestro trabajo. En Beetrics [mapeamos la red real de tu organización](#) para que, al diseñar un plan, sepas quién mueve qué de verdad, no solo quién aparece en el organigrama. Y si tu equipo de RRHH sabe lo que hay que hacer pero va enterrado en el día a día, no tienes que hacerlo solo: [hacemos el diagnóstico y te entregamos el plan priorizado](#), con las acciones listas para repartir en una matriz como esta, para que tu equipo solo tenga que ejecutarlo.

Cuando el plan nace de una [plantilla de retención individualizada](#) y se reparte con una RACI bien hecha, dejas de tener un documento bonito y empiezas a tener compromisos con nombre y fecha.

Para profundizar

RACI es una matriz de asignación de responsabilidades, una herramienta estándar de gestión de proyectos. Si quieres la referencia formal, está documentada por el [Project Management Institute](#) en su *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK)*. Para decisiones más complejas existen variantes como DACI o RAPID, pero para la mayoría de planes de RRHH, RACI sobra.

Preguntas frecuentes

¿Qué significa RACI?

Es el acrónimo de los cuatro roles que se pueden asignar a cada persona en una acción: Responsable (quien ejecuta), Accountable (quien responde del resultado), Consulted (a quien se pide criterio antes) e Informed (a quien se notifica después). Cada acción de un plan necesita exactamente un Accountable, al menos un Responsable y los Consulted e Informed que correspondan.

¿Cuántos Accountable puede tener una acción?

Solo uno. Es la regla más importante de RACI y la más incumplida. Si dos personas comparten la máxima responsabilidad de una misma acción, en la práctica no la tiene ninguna: cuando algo falla, cada una mira a la otra. Si de verdad hacen falta dos, divide la acción en dos partes, cada una con su único Accountable.

¿En qué se diferencia Responsable de Accountable?

El Responsable hace el trabajo; el Accountable responde de que salga bien ante la organización. En RRHH, la dirección suele ser Accountable de acciones cuyo Responsable es alguien de su equipo. Confundir los dos roles deja a la dirección haciendo de todo y al equipo sin sentir que algo es suyo.

¿Cada cuánto se revisa una matriz RACI?

Conviene revisarla cada noventa días aproximadamente, y siempre que cambie algo relevante. Las personas cambian de puesto, las prioridades se mueven y un Accountable que ya no está en ese rol bloquea la acción sin que nadie se dé cuenta. Una matriz que no se revisa envejece rápido.

¿Sirve RACI para un plan de retención?

Sí, y es justo donde más se nota. Un plan de retención individualizado se queda en buenas intenciones si cada acción no tiene un dueño claro. La matriz convierte ese plan en compromisos con nombre y fecha. Eso sí, RACI reparte la responsabilidad formal; no te dice por dónde pasan de verdad las decisiones, que es lo que muestra la red real de trabajo de tu organización.

¿Quieres que el plan nazca sabiendo de quién depende de verdad?

[Agenda una demo](#)