

TOOLKIT #2

# Tu única restricción

Dejar de empujar en todos los frentes. Encontrar el único límite que marca el ritmo de tu impacto y enfocar en él a todo el equipo.

**Un Toolkit de Lever & Core**

Basado en los Cinco Pasos de Enfoque de la Teoría de las Restricciones · Eliyahu M. Goldratt

---

Toda organización compleja es, en esencia, simple.

01 · QUÉ ES

# Toda organización tiene un límite que pesa más que los demás

La mayoría de las ONG intenta mejorar todo a la vez: más donantes, más programas, más voluntariado, mejores sistemas. El esfuerzo se dispersa y los resultados apenas se mueven. Este Toolkit ayuda a tu equipo a encontrar la única restricción que de verdad limita cuánto bien puede hacer tu organización, y a organizar todo lo demás en torno a ella.

## Qué es

Una organización funciona como una cadena de etapas: llegar a las personas, recibirlas, prestar un servicio, hacer el seguimiento, recaudar el dinero que lo sostiene todo. En cada momento, uno de esos eslabones es el más estrecho. Mejorar los demás parece productivo, pero cambia poco; mejorar el más estrecho mueve a toda la organización.

Los Cinco Pasos de Enfoque son una forma simple y repetible de encontrar ese eslabón y actuar sobre él: **identificar** la restricción, **explotarla**, **subordinar** todo lo demás a ella, **elevarla** y **repetir** cuando se desplace.

## Cuándo usarlo

- El equipo está ocupado y al límite, pero los resultados no avanzan.
- Las listas de espera, los pendientes o las demoras no paran de crecer en algún punto.
- Cada área dice que necesita más personal o presupuesto.
- Estamos planificando el año y hay que elegir dónde invertir.
- Una nueva subvención o proyecto está por sumar carga a un sistema ya saturado.

### Traducido al mundo de las ONG

En una empresa, la meta suele ser la ganancia. En una organización de impacto, la meta son **los resultados de la misión, logrados de forma sostenible**: personas bien atendidas, el cambio alcanzado, y el financiamiento y la salud del equipo necesarios para seguir haciéndolo. Antes de buscar una restricción, hay que acordar qué significa “más de la meta” para nosotros, porque la restricción es justamente lo que limita eso.

| TIEMPO | QUIÉNES | QUÉ SE NECESITA |
|---|---|---|
| Una sesión enfocada de 2 a 3 horas para la primera vuelta y luego una revisión breve mensual o trimestral. | El equipo directivo y quienes conducen cada etapa principal del trabajo. | Una pared o pizarra, notas adhesivas y una hoja de trabajo impresa por grupo. |

**Fuente.** Los Cinco Pasos de Enfoque forman parte de la Teoría de las Restricciones (TOC), desarrollada por el Dr. Eliyahu M. Goldratt, presentada en su novela de negocios *La meta* (1984) y ampliada luego en libros como *No es cuestión de suerte* (1994). Este Toolkit es una adaptación original de Lever & Core para equipos de ONG.

02 · EL MARCO

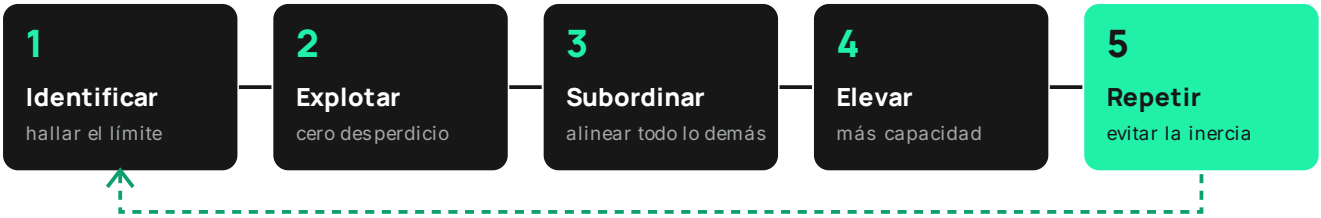
# La restricción marca el ritmo de todo el sistema

## EL SISTEMA: EL TRABAJO PASA POR ETAPAS EN CADENA




Altura de la caja = capacidad de cada etapa. La organización entera solo rinde lo que su etapa más estrecha.

## CINCO PASOS DE ENFOQUE: CICLO, NO PROYECTO




Si la restricción se mueve, volver al paso 1.

### Dos tipos de restricción

**Restricciones de capacidad**: una persona, habilidad, franja horaria o recurso que no alcanza. Por ejemplo, una sola persona que redacta propuestas, una única reunión de aprobación, las horas de quien coordina un área clave.

**Restricciones de política**: una regla, un hábito o un indicador que traba el flujo aun cuando hay capacidad. Por ejemplo, "todo gasto requiere la firma de la dirección", o evaluar al personal por actividad en lugar de por resultados. En las ONG son muy comunes y baratas de corregir.

### Tres ideas que lo hacen funcionar

- **Una a la vez.** Un sistema tiene muy pocas restricciones reales. Hay que nombrar una.
- **Una hora perdida en la restricción se pierde para toda la organización.** Una hora ahorrada en otro punto muchas veces no ahorra nada.
- **Estar ocupado no es lo mismo que ser eficaz.** Las etapas que no son la restricción deben ir al ritmo de la restricción, no a su propio máximo.