

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

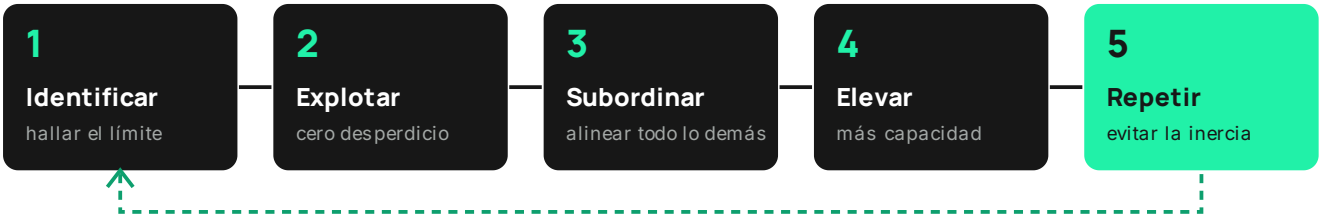
La restricción marca el ritmo de todo el sistema

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.

03 · PASO A PASO

Aplicar los cinco pasos con tu equipo

0 **Acordar la meta y cómo veremos el avance**

Escribir una frase para la meta y elegir una o dos señales de avance en las que el equipo confíe (por ejemplo, personas que completan un programa o familias alcanzadas por mes).

Preguntar: Si dentro de un año fuéramos el doble de eficaces, ¿qué veríamos?

1 **Identificar la restricción**

Mapear en una página las etapas principales del trabajo. Buscar dónde se acumula el trabajo, dónde la gente espera, dónde aparece una y otra vez la misma persona o aprobación. Elegir una candidata y ponerla a prueba: si esta etapa tuviera más capacidad mañana, ¿subirían los resultados generales?

Preguntar: ¿Dónde se forma la fila? ¿A quién estamos esperando todos?

2 **Explotarla: sacar el máximo provecho de lo que ya tenemos**

Antes de gastar, eliminar el desperdicio en la restricción. Quitarle tareas administrativas, reuniones y retrabajo. Asegurar que nunca quede ociosa esperando insumos. Revisar la calidad antes de que el trabajo le llegue, para que nunca rehaga nada.

Preguntar: ¿Qué hace hoy la restricción que podría hacer otra persona u otra cosa?

3 **Subordinar todo lo demás**

Ajustar el ritmo de las otras etapas a lo que la restricción puede procesar. Dejar de meter más trabajo del que puede absorber: solo genera pendientes y frustración. Cambiar prioridades, horarios y hasta indicadores para que cada equipo apoye primero a la restricción.

Preguntar: ¿Qué hábitos o reglas nuestros le complican la vida a la restricción?

4 **Elevarla, solo si todavía hace falta**

Si los pasos 2 y 3 no alcanzan, sumar capacidad: formar a una segunda persona, financiar un puesto, comprar una herramienta, sumar una alianza. Elevar suele ser el paso más caro; por eso va cuarto.

Preguntar: ¿Cuál es la menor inversión que levantaría este límite?

5 **Repetir y cuidarse de la inercia**

Una vez levantada la restricción, otra etapa pasa a ser el límite. Volver al paso 1. Las reglas creadas para la restricción anterior quizá ahora estorben: hay que revisarlas.

Preguntar: ¿La restricción sigue donde creemos? ¿Cuándo volveremos a revisarlo?

> **Regla práctica.** Probar siempre los pasos 2 y 3 antes del paso 4. La mayoría de las ONG encuentra mejoras reales en lo que ya tiene antes de necesitar gastar.

04 · EJEMPLO PRÁCTICO

Un programa de mentoría juvenil con una lista de espera creciente

ESCENARIO TÍPICO

Un caso compuesto a partir de un patrón que vemos a menudo en el sector. No es un caso de cliente ni describe a ninguna organización real.

LA SITUACIÓN	Una ONG mediana asigna a cada joven una persona voluntaria como mentora. La demanda es alta y la lista de espera no deja de crecer. El primer impulso del board: recaudar más dinero y reclutar más voluntariado. El equipo está agotado y la moral, en baja.
0 · META y señales de avance	Meta: más jóvenes en relaciones de mentoría estables y seguras. Señales: duplas activas y duplas que siguen en pie a los seis meses.
1 · IDENTIFICAR	Al mapear el flujo se ve que sobran postulantes y sobran inscripciones de voluntariado. La acumulación está en el medio: las personas voluntarias esperan semanas la evaluación y la asignación, y muchas desisten. Todo pasa por una sola persona que coordina las asignaciones. Más voluntariado solo alargaría la fila.
2 · EXPLOTAR	Esa persona también manejaba las redes sociales, redactaba los boletines y asistía a la mayoría de las reuniones. Esas tareas pasan a otras personas del equipo. Las entrevistas se agrupan en franjas semanales fijas, y un checklist de ingreso asegura que los expedientes lleguen completos a coordinación.
3 · SUBORDINAR	Las campañas de reclutamiento se ajustan a la capacidad de asignación en lugar de ir a todo volumen. El equipo de voluntariado ahora ayuda a verificar referencias. La conducción pregunta por duplas formadas, no por personas voluntarias reclutadas.
4 · ELEVAR	A los pocos meses el flujo mejoró, pero la demanda sigue siendo mayor. La organización forma a una persona experimentada del equipo como segunda persona a cargo de las asignaciones y usa una herramienta simple de agenda compartida para las entrevistas, en vez de contratar un equipo entero nuevo.
5 · REPETIR	La asignación ya no es el cuello de botella. El nuevo límite aparece en la supervisión de las mentorías: los seguimientos de apoyo se atrasan. El equipo vuelve al paso 1 y retira la vieja meta de “reclutar todo el voluntariado posible”.

LA LECCIÓN

La respuesta obvia, más dinero y más voluntariado, habría alargado la fila. La mejora vino de proteger una etapa y ajustar todo lo demás a su ritmo.

05 · HOJA DE TRABAJO

Encontrar nuestra única restricción

Organización / equipo | Fecha | Quien facilita

0 NUESTRA META Y CÓMO VEMOS EL AVANCE

NUESTRAS ETAPAS PRINCIPALES, EN ORDEN

Una etapa por casilla. Sombrear o marcar con estrella aquella donde se acumula el trabajo.

1 NUESTRA RESTRICCIÓN ES…

Prueba: si tuviera más capacidad mañana, ¿subirían los resultados generales? Evidencia que vemos:

2 EXPLOTAR: DESPERDICIO QUE ELIMINAR

¿Qué podemos quitarle? ¿Qué la hace esperar o rehacer?

3 SUBORDINAR: QUÉ CAMBIA EN EL RESTO

Ritmo, prioridades, reglas, indicadores.

4 ELEVAR: LA MENOR INVERSIÓN

Solo si 2 y 3 no alcanzan.

5 REPETIR: PRÓXIMA REVISIÓN

Fecha, responsable y qué reglas viejas retirar.

06 · PARA QUIEN FACILITA

Consejos y errores frecuentes

Consejos para facilitar

Partir de la meta, no de los problemas

Sin una meta compartida, cada queja parece una restricción. Diez minutos sobre la meta ahorran una hora de debate.

Seguir la fila

Preguntar dónde espera el trabajo, no quién trabaja más. Los pendientes, las demoras y el "estamos esperando a..." son las señales más claras.

Hacerlo visual

Dibujar las etapas en una pared o pizarra e invitar a pegar notas adhesivas donde el trabajo se traba.

Proteger a la persona que es la restricción

Cuando la restricción es una persona, plantearlo como un problema del sistema. No es que sea lenta: el sistema le pide demasiado.

Acordar una acción por paso

Cerrar la sesión con responsable y fecha para al menos una acción de explotación y una de subordinación.

Errores frecuentes

Nombrar cinco restricciones

Si todo es restricción, nada lo es. Llevar al grupo a elegir una y ponerla a prueba.

Saltar directo a "más dinero"

A veces el financiamiento es la restricción, pero a menudo el límite real es cómo se usan el dinero o las personas que ya hay. Primero, los pasos 2 y 3.

Mantener cada etapa al 100 %

Meter más trabajo en una restricción saturada solo genera pendientes, agotamiento y pérdida de voluntariado o de participantes.

Ignorar las restricciones de política

Las reglas de aprobación, los hábitos de reporte y las metas pueden trabar el flujo más que cualquier falta de personal, y cambiarlos no cuesta nada.

Quedarse en una sola vuelta

Una vez levantada, la restricción se desplaza. Las reglas viejas pasan a ser el nuevo obstáculo. Agendar la próxima revisión.

PREGUNTAS PARA TENER EN LA PARED

01 ¿Cuál es nuestra meta, en una frase?

02 ¿Dónde espera más el trabajo?

03 ¿Qué hace la restricción que no debería hacer?

04 ¿Le damos más de lo que puede absorber?

05 ¿Cuál es la menor inversión que la levanta?

06 ¿Se movió la restricción desde la última revisión?

¿Te ayudamos a aplicarlo con tu equipo?

Lever & Core — Uriel Edery

Ayudamos a ONG y organizaciones de impacto a encontrar las pocas cosas que de verdad limitan su impacto, y a construir a su alrededor formas de trabajo simples y enfocadas.

[website] [email]

LA SERIE DE TOOLKITS DE LEVER & CORE

01 La nube de conflicto
02 Tu única restricción
03 La raíz de los problemas recurrentes
04 El núcleo de la estrategia
05 Por qué y dónde ganamos
06 La reunión del asesor de confianza
07 El memo de una página para el board
08 Negociar por intereses
09 Checklists que funcionan
10 Tu copiloto de IA

Este Toolkit es una adaptación original e independiente de Lever & Core para organizaciones de impacto. Los métodos en los que se basa se atribuyen a sus autores; no está afiliado a ellos ni cuenta con su aval. Se puede imprimir y usar libremente dentro de tu organización.