Las cinco preguntas básicas

"Parte importante del trabajo del patronato consiste en contestar adecuadamente a las cinco preguntas básicas"

Sin duda, uno de los libros más populares en la gestión de las organizaciones no lucrativas fue el que escribió Peter F. Drucker con el título *"The five most important quetions you will ever ask about your organization"*. El libro sobre las "cinco preguntas" – como se denominó popularmente a la obra- se convirtió enseguida en una herramienta imprescindible para evaluar la estrategia de las organizaciones no lucrativas. Para el padre del *management* esas cinco preguntas constituían el núcleo esencial de cualquier organización. Parte importante del trabajo del patronato consiste en tenerlas presentes constantemente y contestarlas de manera adecuada. Esas cinco preguntas son:

1) ¿Cuál es nuestra misión?

2) ¿Quién es nuestro cliente?

3) ¿Qué es lo que nuestro cliente considera valioso?

4) ¿Cuáles son nuestros resultados?

5) ¿Cuál es nuestro plan?

1) ¿Cuál es nuestra misión?

La primera función del patronato supone tomar conciencia de la importancia de la misión en la vida de la organización, tenerla presente a la hora de formular la estrategia, reexaminarla periódicamente y estar atentos a los posibles cambios que puedan afectarla. No todas las organizaciones tienen una misión claramente definida. Si este fuera el caso, al patronato le corresponde iniciar el proceso de formulación de la misión institucional. La misión no es un concepto rígido e inmutable. Corresponde al patronato estar atento a los cambios que pueden afectar al cumplimiento de la misma y arbitrar las respuestas adecuadas.

2) ¿Quién es nuestro cliente?

Una organización tiene distintos clientes. En primer lugar, está el público o grupo al que atiende la organización. Atender a éste grupo constituye la razón de ser la organización. En segundo lugar, están todos aquellos que nos ayudan a llevar a cabo este fin: donantes, voluntarios, *staff,* miembros del Patronato, etc.

En el sector lucrativo no es difícil identificar las características críticas del bien o servicio que se presta al cliente (creación de valor); características que, bien controladas, constituyen la fuente de ingresos principal de la empresa. En las organizaciones no lucrativas (ONL) no suele ocurrir así. La organización puede haber identificado los elementos críticos del bien o servicio que está prestando y gestionarlo muy bien, pero de ahí no se deriva siempre la obtención de ingresos, porque puede suceder que quien pague el servicio no sea quien lo recibe.

Si una ONL descubre el modo de crear valor para un grupo de personas eso no significa, a diferencia de una empresa comercial, que haya identificado su fuente de ingresos. De hecho, las ONL desarrollan dos negocios diferentes: el negocio de sus actividades y el negocio de sus donantes. Necesitan elaborar dos propuestas de valor; una para sus beneficiarios y otra para sus clientes.

La organización deberá formularse, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿en qué medida nuestras capacidades y recursos están en consonancia con las

necesidades de nuestros clientes? ¿Cómo podemos asignarlas de manera más eficiente? ¿Qué cambios en relación con éstos pueden afectar al cumplimiento de nuestra misión? ¿Son nuestros donantes los más adecuados para impulsar la misión? ¿Tenemos capacidad para atenderlos?, etc. Es importante ser muy consciente de que nuestros clientes no son sujetos estáticos y que, por consiguiente, el perfil de éstos se verá modificado por cambios de todo tipo: demográficos, culturales, tecnológicos, etc.

3) ¿Qué es lo que nuestro cliente considera valioso?

Esta pregunta exige examinar dos aspectos importantes. Conocer qué es lo que nuestra organización hace mejor que otras, cual es su característica distintiva. Y entender esa característica desde la perspectiva de nuestros clientes. En no pocas ocasiones la percepción de los clientes difiere notablemente de la de la organización. Una vez hayamos identificado los que nuestros clientes consideran valioso debemos preguntarnos en qué medida podemos utilizar esa información para: aumentar, fortalecer o cerrar nuestros programas, formar mejor a nuestro personal, captar donantes, etc.

4) ¿Cuáles han sido nuestros resultados?

Cada organización debe definir qué entiende por resultados. Eso implica determinar los objetivos generales de la organización, entender en qué medida esos objetivos refuerzan la misión, cuáles son las principales actividades o programas que refuerzan esos objetivos. Y preguntarse constantemente: ¿Hasta que punto hemos alcanzado los resultados? ¿Cuáles son los resultados en nuestro departamento o ámbito de actuación? ¿Cuales son las principales actividades o programas que refuerzan esos objetivos? ¿En qué áreas nuestro grupo no ha cumplido una función, alcanzando unos objetivos y debería parar su actividad? ¿Hay otras organizaciones similares realizando un trabajo de más calidad? Si es así, ¿por qué? ¿Qué podemos aprender de ellas?

5) ¿Cuál es nuestro plan?

Conocemos nuestra misión, quiénes son nuestros clientes, qué es lo que éstos consideran valioso y hemos definido los objetivos y resultados. Ahora se trata de focalizar los esfuerzos y los recursos en esa dirección y fijar prioridades. Es preciso asignar tareas, delimitar plazos, concretar responsabilidades y elaborar un mínimo de metas a conseguir. Focalizar la organización exige podar las ramas enfermas. Abandonar actividades, suprimir programas, aprender a decir que no, preguntarse: ¿Cuál es nuestro plan para alcanzar esos resultados? ¿Para mi grupo/área? ¿Para la organización? ¿Qué acuerdos hemos alcanzado, qué decisiones hemos tomado? ¿Cuáles son nuestras recomendaciones? ¿Quién tiene la responsabilidad para cada tarea? ¿Cómo se informarán y comunicarán estos acuerdos? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿Cuáles son nuestros próximos pasos? ¿Cómo vamos a implementarlo?