

ROL DEL COORDINADOR: LA TOMA DE DECISIONES

“Si yo ordenara -decía frecuentemente-, si yo ordenara a un general que se transformara en ave marina y el general no me obedeciese, la culpa no sería del general, sino mía”

(Frase del Rey en El Principito, de Antoine de Saint Exupéry)

1. TOMAR DECISIONES

Tomar decisiones es una de las principales atribuciones que tiene alguien que está en un rol de coordinación. Existen otras funciones tales como las de articulación, motivación, supervisión y previsión, entre otras. **Pero es el atributo de tomar decisiones lo que afirma un coordinador en su rol.** El atributo de tomar decisiones para el coordinador tiene dos orígenes:

- **Legal:** Se lo eligió y se le delegó esa función formalmente. **La elección puede ser de origen vertical** (un profesional superior o una comisión directiva) lo eligió para llevar adelante esa función. La elección **puede ser también de origen horizontal** (sus propios compañeros) quienes le han delegado esas atribuciones.
- **Legítima:** La legitimidad del coordinador para tomar decisiones está dado originalmente por el carácter legal. Sin embargo, **esa legitimidad deber ser refrendada por el propio coordinador demostrando ascendencia, criterio y el respeto de sus coordinados.** Si un Coordinador pierde su legitimidad su rol se desvirtúa y en muchos casos termina en la pérdida de su legalidad (renuncia o despido).

La toma de decisiones del Coordinador es de carácter individual e intransferible

Aun cuando la toma de una decisión haya sido consultada con otros actores o incluso haya sido compartida con su equipo de trabajo, **la responsabilidad recae en el coordinador que es quién avaló la decisión.** Por eso decimos que la toma de decisiones es individual e intransferible.

2. LEGITIMIDAD DE LAS DECISIONES

Para otorgarle mayor respaldo y consenso a sus decisiones es recomendable que el coordinador se arme una **red de contención**.

Esta red de contención tiene componentes tanto formales como informales:

- **Formales:** aquellos lazos que por definición del organigrama deben ser consultados o a quienes se debe rendir cuentas de las decisiones tomadas. Ejemplos: Director, Comisión Directiva.
- **Informales:** aquellos lazos que el coordinador no está obligado a consultar o rendir cuentas pero que de todos modos escucha para enriquecer su criterio o bien para lograr mayor consenso. Ejemplos: Miembros de su equipo, amigos, pares profesionales, padres.

Las redes de contención son vitales porque **cualquier decisión a tomar tiene efectos deseados y efectos no deseados** y para ambos casos hay múltiples actores involucrados que deben ser atendidos.

Por ejemplo, si se toma la decisión de contratar un camping para un *majané*, esa decisión debe ser compartida con quienes tienen la responsabilidad legal sobre esa contratación (las autoridades de la institución), pero también con el equipo de trabajo que va a planificar las actividades para ese *majané* (los *madrijim*). En el primer caso es un entorno formal y obligatorio, en el segundo no es obligatorio pero sí recomendable. **Luego de tomada la decisión el coordinador debe evaluar cuándo, cómo y con quien compartir la información en función de lo que evalúa como más positivo.**



3. CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

En general los criterios para tomar una decisión se podrían dividir en dos grandes grupos: **moral y pragmática**.

Es difícil encontrar estos grupos en estado puro, en general las decisiones tienen componentes de ambos.

- **Moral:** se basa en criterios que involucran los valores personales, ideológicos. En suma lo que uno considera como bien o mal.
- **Pragmático:** se basa en criterios de lo que se considera mejor o más oportuno para cada situación.

Los modelos de coordinación pueden tender más hacia un aspecto o el otro.

El criterio moral permite garantizar una línea de conducta que sea coherente a lo largo del tiempo. En cambio, el criterio pragmático tiende a enfocarse más en cada situación en particular y no tanto a garantizar una coherencia ideológica sostenida.

En un extremo el coordinador moral corre el riesgo de evaluar las decisiones a tomar desde un criterio que puede no ser útil para el desarrollo de la organización, como así también cometer el error de querer imponer su código moral como el único aceptable.

En el otro extremo el criterio pragmático además de correr el riesgo de impedir trazar una línea de conducta institucional, deja a un lado todo componente moral.



4. LA TENSIÓN COORDINADOR – INSTITUCIÓN

Todo coordinador desarrolla su tarea **dentro de un marco institucional que tiene su visión y su misión y el coordinador tiene como misión el garantizar su cumplimiento.**

Al ingresar a un cargo de coordinación, uno debe preguntarse cuál es su opinión acerca de la visión y la misión de la institución. **Si uno no coincide en ningún grado o en un grado muy bajo con esas prescripciones, realmente no es recomendable que acepte el rol.**

Ahora bien, suele suceder que en los momentos de tomar decisiones la ética personal y la ética de la institución entran en conflicto. Esta tensión es básica y atraviesa a todos. Además esta tensión es irresoluble.

El rol del coordinador es administrar esa tensión para ser coherente con su ética personal y al mismo tiempo cumplir con el rol que se le ha asignado.

Tomar una decisión es asumir una responsabilidad en lo personal y en lo institucional.

5. LA INFORMACIÓN Y LA ARGUMENTACIÓN

Tomar una decisión implica que el coordinador debe tener una buena cantidad de información a su disposición que le permita tomar una decisión que pueda argumentar. **Una decisión, por más buena que sea, si no puede ser bien argumentada pierde legitimidad.**

La información que posea el coordinador es fundamental a la hora de argumentar una decisión tanto ante los que están por encima en la estructura como al equipo.

En resumen la toma de decisiones debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánta información se posee sobre el tema a decidir?
2. ¿A quién debería consultar antes de tomar mi decisión?
3. ¿Cuento con el apoyo necesario para la decisión que tomé?
4. ¿Qué impacto va a tener mi decisión?
5. ¿Mi decisión es coherente con la visión y la misión institucional?
6. ¿Mi decisión es coherente con mi forma de pensar?
7. ¿Cómo, cuándo y a quiénes voy a informar la decisión?

Leonardo Naidorf

Actual Coordinador de Juventud de AMIA y Director de Cultura de CISSAB. Trabajó varios años en el área de juventud desde el Departamento de Hagshamá de la Organización Sionista Mundial. Se formó en la Tnuá Hejalutz Lamerjav y fue Mazkir del Consejo Juvenil Sionista Argentino. Se encuentra finalizando la licenciatura en Ciencias de la Comunicación (UBA). Forma parte de la Mesa de Redacción del periódico Nueva Sión. Bailó durante varios años en elencos de rikudim, es un apasionado del rock israelí y es hincha de San Lorenzo