

# ACOGIDA A LOS PROFESIONALES DE NUEVA INCORPORACIÓN EN LAS ESCUELAS E INSTITUTOS<sup>1</sup>

**Joan Teixidó Saballs.**  
GROC Grup de Recerca sobre  
Organització de Centres<sup>2</sup>

## 1.- Introducción

En los últimos tiempos, a raíz de la llegada masiva de alumnos a lo largo de todo el curso escolar, se ha puesto mucho énfasis en establecer mecanismos de acogida. Se han dedicado recursos y esfuerzos: planes de acogida, aulas de acogida, profesorado específico, mediadores culturales, materiales... por tal de dar respuesta a una realidad social. Con la acogida de los profesionales (docentes, no docentes, asesores, servicios externos, colaboradores, practicantes...) que se incorporan de al centro educativo comienza a suceder algo parecido. En los últimos años ha amentado considerablemente el número de profesionales que realizan toda o parte de su tarea en los centros escolares, los cuales se incorporan en diversos momentos del curso, con perfiles, itinerarios profesionales y conocimientos muy diversos.

Este aumento del número de efectivos (que nunca serán suficientes, por otro lado), unido al creciente número de bajas por enfermedad y a la mejora en las condiciones laborales de los docentes (permisos, comisiones de servicio, reducciones de un tercio y media jornada...) comporta un incremento de la movilidad del profesorado y también, un aumento significativo de profesionales no docentes. El aumento numérico avanza en paralelo a la **diversidad**

---

<sup>1</sup> El artículo es un resumen del documento "La acogida de los profesionales de nueva incorporación en el centro educativo" resultante del trabajo del colectivo GROC durante los cursos 2004-05 y 2005-06, en el cual se analizan los procesos de acogida a los profesionales de nueva incorporación en los centros educativos a la vez que se proponen pautas de acción

Futuras versiones de este mismo documento incorporarán modelos de Planes de Acogida de los Profesionales de Nueva Incorporación adecuados a diversas tipologías de centros, protocolos de actuación y, también, testimonios de personas destinatarias de la acogida.

<sup>2</sup> El Grupo de Investigación sobre Organización de Centros (GROC) es un colectivo de una veintena de docentes y directivos de escuelas e institutos de las comarcas gerundenses que forman un grupo estable de reflexión, análisis y formación sobre aspectos relacionados con la organización y la dirección de centros educativos.

Los componentes de GROC que han participado en la elaboración del documento son Judit Albert (CEIP Quermany), Joan Manel Barceló (IES Narcís Xifra), Jordi Batlle (IES Santa Eugènia), Josep Bofill (CEIP Puig d'Arques), Anna Camps (CEIP Sant Jordi), Dolors Capell (Univ. De Girona), Rafel Carmona (CEIP Empúries), Pilar Carreras (CEIP Mas Masó), Caterina Casanovas (IES A. Deulofeu), Lluís Comalada (CEIP Sant Esteve), Pere Costa (CPriv Vedruna), Beatriu Cruset (CEIP L'Estació), Roser Font (IES Montgrí), Josep María García (CEE Els Angels), Ester Gibert (CEIP Sant Jordi), Josep Gifré (IES A. Deulofeu), Fefa Gómez (CEIP La Farga), Maria Grimau (CEIP Castelló), Imma Marqués (CEIP El Pla), Caterina Matas (CEIP Guillem de Montgrí), Josep Moret (CEIP Migdia), Dolors Pairó (CEIP Lacustària), Roser Parramon (CEIP Empúries), Quima Ros (CRP Alt Empordà), Cati Riembau (CEIP Teresa Pallejà) i Joan Teixidó (Universitat de Girona)

de perfiles profesionales: veladores, intérpretes de lenguaje de signos, mediadores culturales, asesores externos (EAP, LICS, CREDA, escuela-empresa...), responsables de los servicios socio-educativos que ofrece el centro (servicio matinal de acogida, actividades lúdico-educativas a mediodía y tarde, comedor...), agentes educativos comunitarios (asistentes sociales, escolarizaciones compartidas, aulas taller, etc.). Todo ello genera panorama disperso y complejo.

En este escenario asistimos a una situación en la cual se pone en juego un entramado de expectativas recíprocas: la persona recién llegada llega a la escuela con un conjunto de expectativas por lo que se refiere a la manera en que se encontrará, en la faena que hará... y, simultáneamente, el centro (y las personas que lo componen) se forman sus expectativas sobre la manera en que se adaptará, el trabajo que realizará el/la recién llegado/a, etc. Si la situación es ésta, parece deseable que se resuelva de una manera explícita, con confianza... por lo que, indefectiblemente, es necesario que haya una comunicación abierta y transparente por ambas partes, en el establecimiento de la cual el equipo directivo tiene una responsabilidad singular. (J. Teixidó, 1998a)

Éstas y otras reflexiones fueron las que motivaron al equipo GROC (Grupo de Investigación sobre Organización de Centros Educativos) a dedicar buena parte del trabajo realizado durante los cursos 2004-05 y 2005-06 a analizar las necesidades de acogida a los centros, a proponer protocolos y herramientas de actuación adecuadas a los diversos contextos y, también, a recoger testimonios de personas que han vivido procesos de acogida institucional desde diversas perspectivas.

Al considerar los procesos de acogida y socialización institucional (Vega y Garrido, 1998) entendemos que hay una dimensión **técnica**, regida por principios de racionalidad, por la que se procuran delimitar las actuaciones a llevar a cabo por la acogida eficaz de las personas. Pero no todo puede ser planificado. Existe un conjunto de aspectos de tipo **relacional**: el clima de acogida, el tiempo que se dedica, la actitud de las personas y del conjunto de la organización... son aspectos que, según los casos, pueden ser tanto o más importantes que los anteriores.

“Recuerdo que en una de las escuelas que he estado, la directora no tenía nada preparado para recibirme. Mi llegada la desconcertó. Yo me di cuenta en seguida. Estaba atareada, vi que no sabía qué hacer, fue de un lugar a otro, dudó unos momentos y, finalmente, dejó los papeles que llevaba encima de la mesa de una manera ceremonial y dijo:

-- ¿Sabes qué? Tampoco no es tan urgente que vayas a clase ahora mismo. Dejémoslo todo y vayamos aquí delante a tomar un cortado. Así podremos hablar con más calma y te explicaré cuatro cosas.

La verdad es que no me informó de mucho... pero yo me sentí mucho mejor. Me dijo que la escuela funcionaba bien, que si tenía algún problema o duda podía acudir siempre. Se mostró muy amigable; en pocos momentos cambié la impresión negativa que me había formado en un primer momento.

Ambas dimensiones, la técnica y la relacional, convergen en la persona, es decir, en quienes se hacen responsables de llevar a cabo la acogida. La dimensión personal, por lo tanto, pone atención a las capacidades y habilidades que conviene que las personas posean y/o desarrollen para llevar a cabo esta función de una manera exitosa, teniendo en cuenta las limitaciones contextuales y, también, las circunstancias que concurren en cada paso.

De las tres dimensiones citadas, en el texto se desarrolla únicamente la dimensión técnica, es decir, el análisis de las intencionalidades (objetivos) que han de presidir el proceso de socialización institucional para, a continuación, aportar recursos y pautas de acción que puedan ser adecuados a las peculiaridades de cada centro.

## **2.- La acogida: una cuestión cultural**

Las organizaciones sociales, entre las cuales encontramos las escuelas e institutos, van consolidando, bien sea de una manera intencionada o bien espontánea, un conjunto de significados, modos de hacer, conocimientos... que son conocidos y, en buena parte, compartidos por sus miembros. Se trata de una recopilación de rituales, de procedimientos a seguir en determinadas circunstancias, de hábitos adquiridos al largo de los años que, aunque quizá no hayan nacido de una manera consciente, ni sean fruto de una toma formal de decisión, se han ido consolidando con el tiempo, de manera que ha dado lugar a una especie de consenso tácito entre sus miembros.

Al fin y al cabo forma parte de lo que se conoce como cultura organizativa, término que se hace servir para designar el conjunto de comportamientos característicos de una organización, asociados a factores mentales (ideas, valores, expectativas...), y generados y transmitidos a través de la interacción cotidiana entre sus miembros (Coronel, López, Sánchez, 1994:104). La cultura es aquello que (en un marco estructural relativamente homogéneo) diferencia un centro de otro; aquello que le hace singular.

Des de esta perspectiva, la acogida de los miembros nuevos en las escuelas constituye una cuestión cultural. No se nos escapa (y así lo pondremos de manifiesto más adelante) que la dimensión pragmática, de regulación y facilitación del funcionamiento institucional, es indispensable. Ahora bien, en última instancia, la

transferencia de la información básica por el buen funcionamiento del centro (por mucha que haya y por muy importante que sea) se acabará produciendo de una u otra manera: a raíz de las demandas de la persona recién llegada, cuando se detecten deficiencias en el funcionamiento cotidiano, cuando se presenten problemas de coordinación. Sí que es verdad que, dependiendo de la manera en que se haga, podrá ser motivo de controversias, generar conflictos innecesarios, provocar malentendidos... (Teixidó, 1998b) pero, al fin y al cabo, si es necesaria, se transmitirá. Lo fundamental, aun así, no es la información en sí misma sino la manera, el proceso a través del cual se obtiene/se genera/se traspassa.

En el proceso de aclimatación a la nueva organización, la persona recién llegada procura formarse una idea inicial del clima de la organización por tal de adecuar su comportamiento: se fija en los tableros de anuncios, inspecciona la disposición de la sala de profesores, identifica protagonismos, observa conductas, pregunta, hace atribuciones... en definitiva procesa y correlaciona información. Finalmente, cuando, al cabo de algunos días, algún amigo le pregunta qué le parece el centro, lo sintetiza en uno o dos adjetivos: agradable, tétrico, acogedor, frío, cálido, distante, abierto, formal, ordenado, encarcarado... acompañado de adverbios (bastante, un poco...) o de expresiones matizadoras (parece, me da el efecto, aparenta, etc.) que advierten sobre la provisionalidad de la valoración. Son sólo primeras impresiones, posiblemente formadas a partir de escenas o situaciones singulares, que se irán consolidando o modificando con el paso del tiempo. De una u otra manera, no obstante, son la puerta de entrada a un conjunto de valores, de maneras de hacer, de principios rectores del funcionamiento organizativo de mucha mayor trascendencia: el grado de participación en la toma de decisiones, la transparencia informativa, la relación abierta y colaborativa entre el profesorado, el compromiso con el barrio o el pueblo, la distribución y el uso del poder... aspectos, todos ellos, difíciles de entender en los primeros contactos, debido a que constituyen el muelle del hueso de la organización (Gairín, 2003).

Cuando acogemos a alguien, a la vez que le informamos de los aspectos que consideramos importantes, podemos transmitir cordialidad y entusiasmo; pero, también, tibieza e indiferencia e, incluso, frialdad y rechazo. Son elementos intangibles, pero presentes. Son el pórtico de entrada a la cultura de la organización. Conviene tenerlo presente (Handy, 1993)

### **3.- Poner atención en el proceso de acogida**

Los primeros días de la persona recién llegada tienen una importancia crucial, tanto en la efectividad con que realizará su trabajo como, sobretodo, en el establecimiento de un vínculo emocional con la organización y con sus miembros que incidirá en su satisfacción.

Los docentes que por razón de su situación administrativa se ven impelidos en cambiar a menudo de centro y, por lo tanto, conservan un recuerdo cercano son conscientes de las diversas maneras de cómo fueron acogidos. En algunos casos, recuerdan claramente como los recibieron, como los atendieron y, sobretodo, como se sintieron y que efecto tuvo todo esto en su trabajo cotidiano; en otros, en cambio, prefieren no pensar o bien tienen un recuerdo negativo.

El proceso de acogida institucional no es irrelevante para la mejora del funcionamiento de los centros educativos. Se trata de un proceso organizativo en el cual los directivos están llamados a tener protagonismo. Ahora bien, por tal que lo asuman y se responsabilicen de ello, en primer lugar deben tomar conciencia. Ser conciente, es condición indispensable... pero no suficiente. Para hacerlo realidad, es necesario pasar a la acción..., por lo que los directores deben poseer instrumentos (protocolos de actuación), deben dedicar la atención, el tiempo y el esfuerzo que se merece y, en última instancia, deben poseer y/o desarrollar habilidades personales (Carrasco y García, 2000).

Si aceptamos que la atención y la acogida a los miembros nuevos es una cuestión importante, debemos dedicarle el tiempo que se merece. No podemos dejarlo en manos de la improvisación; no parece lógico que esperemos a tener la persona delante y, entonces, de prisa y corriendo, abandonamos con precipitación lo que estamos haciendo para dirigirle algunas palabras, para explicarle aquello que nos parece más importante, para darle algunos documentos que recogemos de un zarpazo diciendo:

-- "Aquí tienes el PEC, el Plan Anual y el horario. Míratelos con calma y, si tienes alguna duda o hay alguna cosa que no entiendas, pregúntalo... Y, ahora, me sabe mal pero te tengo que dejar que me esperan... Otro día hablaremos con más calma"

Acoger a una persona, tanto si es en casa, como en un acto de sociedad, como en la escuela, implica dedicar el tiempo necesario para sentirse cómodo, para interesarte por el otro, para darte a conocer. Ahora bien, como el tiempo es un bien limitado, debemos administrarlo, en un doble sentido:

1. previendo, en antelación, espacios temporales para la acogida de los miembros nuevos que, en determinadas circunstancias, incluso pueden ser fijados en el calendario;
2. estableciendo criterios de flexibilidad en el uso del tiempo que contemplen la acogida de los nuevos miembros como una cuestión prioritaria.

El tiempo dedicado a la acogida de los miembros no es un tiempo perdido; todo lo contrario, es una inversión de futuro.

Planificar significa prever con antelación todo un conjunto de factores que ayudarán a desarrollar la acogida de una manera ordenada: para hacerlo, podemos dotarnos de un protocolo de actuación, el cual nos ayuda a ser más conscientes de lo que hacemos y de lo que no hacemos, y del porqué lo hacemos de una manera y no de otra. A la hora de delimitar los elementos a tener en cuenta es necesario considerar los factores habituales en toda actividad planificadora (Teixidó i altres, 2000): los objetivos (¿por qué?), los contenidos (¿qué?), la metodología (¿cómo?), la temporización (¿cuándo?), los materiales (¿con qué?), los agentes (¿quién?), los destinatarios (¿con quién?)... en la determinación de los cuales se deben tener en cuenta las peculiaridades estructurales (consolidadas) y conjunturales (ahora y aquí) de la organización.

#### **4.- Intencionalidades**

Las intenciones o los objetivos que orientan el proceso de acogida de los miembros nuevos en la organización pueden ser agrupadas en tres grandes ámbitos:

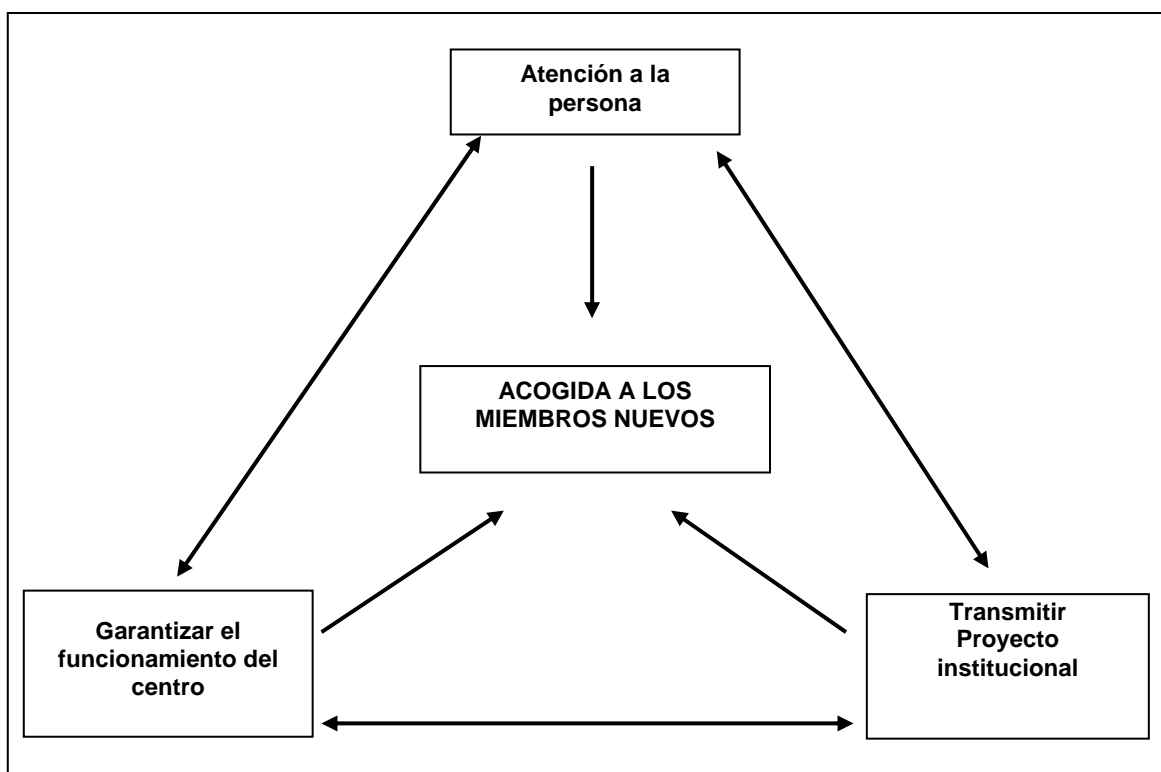
- a) Ayuda a la persona recién llegada
- b) Garantizar el funcionamiento organizativo
- c) Introducir la línea de escuela

Por una parte encontramos la intención de ayudar, de acompañar a las personas en el proceso de acoplamiento a una nueva organización. Dependiendo de las circunstancias que se den en cada caso, puede tratarse de un momento delicado en la trayectoria personal del docente en el cual probablemente convergen cambios profesionales (de escuela, de nivel educativo, de hábitos organizativos) y cambios personales (lugar de residencia, vivienda, desplazamiento, amistades...). Debe tenerse presente que puede tratarse de un cambio deseado pero, también quizá el resultado imprevisible del proceso administrativo de adjudicación de vacantes e, incluso, puede tratarse de un cambio nada deseado por la persona. Conviene que los directivos tengan presente esta cuestión a la hora de interpretar la actitud con la cual el recién llegado aterriza en el centro.

Por otro lado, hay una intención, eminentemente pragmática, orientada en garantizar el funcionamiento del centro. Por tal de que la persona recién llegada desarrolle con eficacia aquello que la organización espera de ella, es necesario que conozca un conjunto de pautas de trabajo, los procedimientos, las normas, etc. que son compartidos por la colectividad. Desde esta perspectiva, la sesión inicial de acogida (a la cual, seguramente, se añadirán otras de seguimiento y comprobación) se dedica a establecer aquellas cuestiones que se consideran indispensables para que el recién llegado sepa lo que tiene que hacer y la manera como hacerlo: horario, grupos, vigilancias, comedor, patio, etc.

Una tercera intención se dirige a exponer y hacer conocer la "línea de escuela", entendida como el conjunto de principios y valores que orientan el proyecto educativo institucional que se espera que la persona recién llegada acepte y respete.

Es necesario tender a la complementariedad y a la simultaneidad de los tres enfoques. Podemos dibujarlo como un triángulo equilátero en los vértices del cual se encontrarían las tres intencionalidades y, en el baricentro, equidistante de las tres, la acogida al centro.



Intenciones que presiden la acogida a los miembros nuevos en la organización

No se trata de priorizar una sobre las otras sino de garantizar que las tres, de una manera integrada, orienten el conjunto de actuaciones a llevar a cabo.

#### **4.1. Ayudar a las personas recién llegadas a incorporarse en el centro**

Los cambios generan incertidumbre e inseguridad en las personas. Son muchos los interrogantes que se plantea el profesional que llega por primera vez a un centro educativo: ¿qué trabajo tendrá que hacer? ¿qué esperan de él/ella? ¿qué ambiente habrá? ¿cómo serán los compañeros? ¿cómo se encontrará?... La acogida institucional debe procurar ayudar a la persona recién llegada a conocer la organización y las personas que la forman, a encontrarse a gusto, a percibirla como un entorno amable.

En la medida que esto sea posible, los directivos (en tanto que agentes primarios de acogida) deben procurar conocer cuáles son los planteamientos iniciales y las expectativas previas de las personas recién llegadas. Se trata de mostrar interés por el otro, por conocerlo y, recíprocamente, de darse a conocer. Obtendrán información valiosa por tal de adecuar el proceso de acogida a las características de cada persona, lo que, a la vez, les puede ayudar a aprovechar el potencial que la persona aporta a la organización. Constituye, por otro lado, una oportunidad para la mejora, debido a que permite entender otros puntos de vista, otras maneras de hacer las cosas que, en caso de considerarse valiosos, pueden dar lugar, después de un proceso colectivo de análisis y valoración, a innovaciones.

#### **4.2. Garantizar el funcionamiento cotidiano de la organización**

Una segunda intención que preside los procesos de acogida pone el énfasis en la necesidad de garantizar el buen funcionamiento institucional. Por tal de que la escuela funcione correctamente es necesario que cada persona conozca la tarea que le corresponda, la manera de hacerla, las herramientas e instrumentos con que cuenta para llevar a cabo y, lo fundamental, el conjunto de rutinas y hábitos organizativos que dan lugar a la dinámica de funcionamiento cotidiano. Desde esta perspectiva, es posible establecer diversas modalidades de acogida (a un profesor nuevo que permanecerá en el centro todo el curso; al que viene a hacer una substitución larga, al que viene a hacer una corta, a la auxiliar administrativa, a los estudiantes en prácticas).

Cuando se trata de substituciones, la intención básica de la acogida se dirige a dar un *kit de supervivencia* a la persona recién llegada por tal de que, con mayor rapidez posible, se haga cargo de las rutinas del funcionamiento organizativo y, por lo tanto, conozca el



trabajo que tendrá que hacer (grupos de alumnos, contenidos, actividades de aprendizaje, tutoría...) y, también, los hábitos de centro (uso de equipos específicos, comanda de fotocopias u otros materiales, cerrar puertas con llave, vigilancias de patio...).

El listado de taras, hábitos y maneras de hacer propias de cada organización que, son susceptibles de ser tratadas en la acogida institucional es muy extenso. Lo es tanto que no parece aconsejable (por mucho que lo tengamos delimitado en un protocolo) abordarlo de una manera pormenorizada, debido a que se corre el riesgo de empachar a la persona recién venida con un montón de informaciones que le será imposible de asimilar. Conviene dosificarlo, dar prioridad a aquello importante y/o urgente. Es necesario evitar dedicar toda la sesión a un bombardeo continuado de informaciones; parece más aconsejable, combinar la conversación distendida, propia de la acogida personalizada, con la transmisión de informaciones, prudentemente pautada.

#### **4.3. Transmitir y difundir el proyecto de centro**

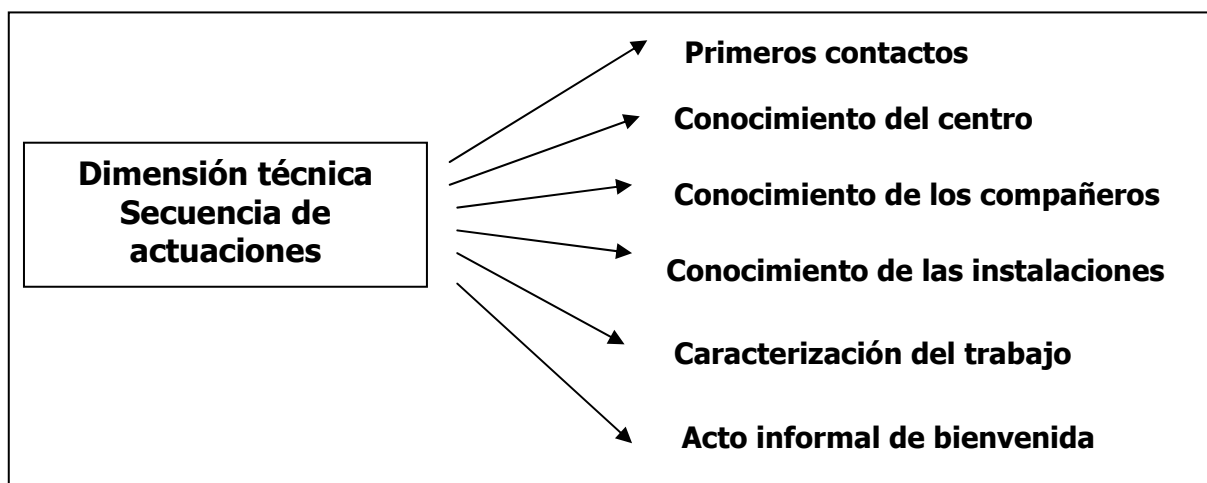
El proceso de acogida ha de procurar poner de manifiesto el conjunto de valores, ideas o maneras de hacer que forman parte de la esencia del centro. Aquello que, en términos coloquiales, llamamos "línea de centro" o bien "ideario". Se trata de transmitir cual es la actitud, la postura de la organización ante cuestiones que se consideran capitales para la educación de los jóvenes, poniendo atención en señalar las manifestaciones prácticas que se desprenden en el día a día.

Los rasgos que identifican a un centro educativo quedan recogidos en el PEC (los grandes valores orientadores de la acción institucional), en el PCC (los criterios de centro que delimitan la puesta en práctica del currículum: metodologías, agrupamientos, integración, ejes transversales...) y, también, en otros documentos de menor rango: escuela verde, programa intercambios escolares, escuela asociada a la Unesco, etc. Algunos directivos preparan un dossier con los documentos institucionales que consideran que la persona recién llegada conviene que conozca por tal de entregárselo en el decurso de la/s sesión/nes de acogida. Se trata de una práctica suficientemente extendida que, si bien puede parecer razonable desde un punto de vista formal, no parece lo más recomendable. Se hacen muchas fotocopias, se carga la persona recién llegada con un montón de trabajo de lectura de documentos que, por regla general, son redactados en un lenguaje formal pero poco vivo, fruto del momento histórico en el cual fueron elaborados. En buena parte de los casos se convierte en un ritual vacío y, por lo tanto, posiblemente hay otras cuestiones más urgentes.

Las consideraciones anteriores nos llevan a recomendar a los agentes de acogida que sean ellos mismos que asuman la responsabilidad de hacer una elección de los rasgos de identidad y elementos distintivos del centro que consideren que deben ser conocidos por los recién llegados porque, realmente, tienen una incidencia directa en el trabajo educativo. De esta manera, no sólo se mencionará el fundamento teórico (el respeto y el compromiso de defensa del medio ambiente, ponemos por ejemplo) sino que se ejemplificará con actividades e iniciativas que se llevan a cabo en el centro (día del árbol, recogida selectiva de residuos, preparación de la estancia en colonias, etc.).

## 5. El proceso de acogida

En la acogida a las personas que llegan por primera vez a la escuela pueden establecerse un conjunto de actuaciones que, en ser ordenadas temporalmente dan lugar a una secuencia (Antúnez, 2000). No se trata, aún así, de una secuencia uniforme, inflexible, que exige una subordinación rígida entre las diversas fases. Parece más adecuado entenderlo como un proceso gradual de acogida, en el que se pueden establecerse diversas partes y, también, diversas actuaciones singulares que, podrán ser individuales (cuando se acoge una sola persona) o colectivas (se acogen diversas personas a la vez).



Algunas actuaciones a considerar en la acogida de los miembros nuevos

Después de un breve contacto telefónico o, quizá de algún encuentro informal, se lleva al momento clave en cualquier proceso de conocimiento. Siempre que sea posible, conviene que esta circunstancia haya sido previamente pactada. La recepción de las personas nuevas a la organización tiene que servir para que conozcan los principales rasgos diferenciales; para hacer una breve radiografía

del centro y, también, para concretar algunos aspectos puntuales del funcionamiento que la experiencia haya demostrado que felicitan la incorporación.

Cuando se empieza a trabajar en un centro, parece fundamental poseer algunos datos estadísticos y del contexto que ayudan a ubicarse con más fundamento, permiten la comparación con otras realidades, ayudan a plantearse dudas o preguntas, etc.: el número de alumnos y profesores, la plantilla docente, las tutorías, la evolución reciente del centro por lo que respecta al número de alumnado, la estructura y las características del edificio (planos), el horario, las características socioeconómicas del entorno y de los estudiantes, etc. En la mayor parte de los casos se trata de informaciones que el centro ya tiene procesadas y sistematizadas y, por lo tanto, la presentación puede ir acompañada de un dossier documental. No se trata, únicamente, de entregar el dossier sino de exponer los datos más significativos, mientras se va hojeando.

A parte de las informaciones estructurales, hay una serie de aspectos del funcionamiento cotidiano de la organización de los cuales cabe dar cuenta de una manera detallada. La naturaleza de las informaciones transmitidas posibilita que, en los casos en que se produce la incorporación de más de una persona en un mismo período de tiempo (profesores nuevos en el inicio del curso, alumnos en prácticas, monitores de comedor escolar...) pueda hacerse de manera colectiva, lo que permite dedicar más tiempo y, por lo tanto, hacerlo con más calma.

Desde el momento en que una persona nueva llega al centro parece oportuno irle presentando, de una manera progresiva, a los compañeros y compañeras de trabajo. No se trata de una tarea exclusiva del equipo directivo o de la persona encargada de la acogida sino de un ritual de compañerismo. Cualquier lugar e instante es bueno para la presentación informal entre las personas. Desde el primer momento en que alguien llega al centro y se da a conocer al conserje, se está iniciando la presentación que, en breves instantes, se habrá alargado a los miembros del equipo directivo y a otros docentes y no docentes.

La visita al centro constituye el momento idóneo para ejemplificar algunas informaciones que se han dado previamente. También es un buen momento para introducir anécdotas o historias de la institución que favorezca la relación más distendida y, por lo tanto, dan más confianza a la persona para preguntar aquello que no ha entendido, para plantear dudas, etc.

La razón última que justifica la incorporación de las personas a la organización es la tarea que hacen. Puede ser un trabajo ya

conocido, que era realizado por otra persona a la que se releva o sustituye temporalmente, o bien un trabajo nuevo, por tal de dar respuesta a demandas sociales incipientes, para tirar adelante un proyecto novedoso, porque se ha producido un crecimiento imprevisto de alumnado... En cualquier caso, el reto fundamental de la persona recién llegada consiste en hacerse cargo de las peculiaridades del trabajo que tendrá que hacer, tanto por lo que respecta a los aspectos estructurales (horario, lugar de realización, destinatarios, beneficiarios, equipamientos...) como lo que se refiere a los aspectos sustantivos (tipología de alumnos, historia del grupo, nivel de aprendizajes, programación, materiales, criterios de trabajo de ciclo o de etapa...)

En la transmisión de información de aspectos referentes al trabajo tienen un papel clave los compañeros de ciclo y/o área curricular, los cuales continuarán el trabajo puesto en marcha por los directivos. Desde un punto de vista estructural, de acuerdo con lo que se determina en el organigrama funcional, se trata de una función que corresponde a los cargos de coordinación: al Jefe de Área o de Seminario, en secundaria, y al Coordinador de Ciclo, en primaria. Desde un punto de vista pragmático, aún así, la persona más indicada es aquella que conozca con más profundidad la tarea que tendrá que hacer el recién llegado: la profesora paralela, el profesor-tutor del grupo durante el curso anterior, el coordinador de etapa, el maestro-terapeuta, etc. En definitiva, se trata de que la persona de nueva incorporación cuente con un conjunto de informaciones que le ayuden a formarse una idea ajustada de la situación en la que tendrá que trabajar, de las peculiaridades de los estudiantes, de los criterios de trabajo acordados por el Área o por el centro, etc.

Los equipos educativos se basan en personas y, por lo tanto, en los resultados del trabajo que llevan a cabo tienen una importancia capital las relaciones interpersonales. Desde esta perspectiva, algunos centros organizan actividades dirigidas a fortalecer los vínculos y las relaciones informales entre sus miembros: actividades lúdicas, desayunos de trabajo, celebraciones populares, etc. El mes de septiembre, durante el periodo en que todavía no hay alumnos, parece un buen momento para propiciar este tipo de encuentros.

### **5.1. Delimitación de responsabilidades**

La delimitación de funciones y responsabilidades en la acogida de los profesionales de nueva incorporación puede resumirse en un cuadro de doble entrada en el que, por un lado, figuran los diversos agentes y, por otro, las tareas de las que se deben responsabilizar.

Veamos un ejemplo adecuado a un IES:

<b>Responsable</b>	<b>Actuación</b>
Equipo directivo (Director, secretario)	<b>Acogida institucional</b> Salutación y muestra de interés a la persona recién llegada Presentación del proceso de acogida Presentación de coordinadores de área y nivel y de los profesores de referencia.
Coordinador Pedagógico	<b>Proyecto de centro</b> Rasgos definidores del centro Documentos institucionales Proyectos en funcionamiento
Jefe de Estudios	<b>Organización general</b> Organigrama: departamentos, cursos, etc. Horario de alumnado y profesorado Calendario de inicio de curso Criterios generales de funcionamiento Listas de alumnado Información básica del entorno: barrio, municipio Modelos de formularios diversos: ausencias, comunicado salidas, trabajo para guardias, etc.
Secretaria Administrativa	<b>Información administrativa</b> Completar ficha datos personales profesorado Entrega fotografía reciente Escrito incorporación a Dirección Territorial Funcionamiento plafones informativos Sala Profesores Asignación carpeta personal profesor
Coordinador de informática	<b>Página web</b> Presentación de las diversas utilidades de la página web. Clave de acceso al sistema Características del aula de informática y de los puntos de trabajo para profesores Sistema informático de control de asistencia del alumnado
Coordinador de área-departamento	<b>Área-materia</b> Presentación de compañeros de departamento Asignación de espacio de trabajo y archivo en estanterías Hábitos de trabajo/relación en el si del departamento Programaciones y materiales curriculares Criterios metodológicos consensuados Organización y reuniones de área

Coordinador de etapa, ciclo o nivel	<p><b>Alumnado – Trabajo docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rasgos generales del alumnado</li> <li>Características específicas de grupos y de alumnos</li> <li>Criterios metodológicos generales</li> <li>Crédito de síntesis</li> <li>Tutoría de alumnos</li> <li>Reuniones de equipo docente</li> <li>Criterios generales de evaluación al final del ciclo y la etapa</li> <li>Presentación del equipo docente</li> </ul>
Profesor de referencia	<p><b>Cotidianidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del profesorado del centro</li> <li>Aspectos de detalle por lo que se refiere al trabajo cotidiano</li> <li>Actividades docentes del día a día</li> <li>Actividades específicas: salidas, excursiones...</li> <li>Concreciones del funcionamiento organizativo                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Guardias de aula y de patio</li> <li>Criterios uso material audiovisual y aulas específicas</li> <li>Fotocopies y otros materiales de aula</li> </ul> </li> <li>Recorrido por las instalaciones</li> <li>Entrega de las llaves de acceso a aulas y otras dependencias</li> <li>Información detallada del entorno: comercio, vivienda, comunicaciones, aparcamiento, lugares de encuentro...</li> </ul>

Delimitación de actuaciones y responsables del Plan De Acogida

La tabla admite diversos niveles de concreción. Parece conveniente que en la elaboración del Plan de Acogida se parta de un primer esbozo genérico, el que tendrá que ser revisado y completado a raíz de las carencias observadas en las sucesivas puestas en práctica. El aumento del nivel de concreción del documento, incrementa su valor de guía para la acción aunque, por otro lado, le confiere una apariencia menos amigable, en el sentido que llega a ser un documento más pesado, el seguimiento del que comporta un mayor esfuerzo y dedicación temporal. Talmente como hemos repetido en anteriores ocasiones, cada centro tiene que optar por la versión que considere más adecuada en el intento de equilibrar la eficacia y la aplicabilidad. Un documento técnicamente perfecto pero de difícil aplicación, desalenta; uno muy simple, deja un excesivo margen a la improvisación. Nuevamente, es necesario armonizar el grado de detalle por lo que respecta a la delimitación de las

actuaciones a emprender con las posibilidades y las limitaciones inherentes a la puesta en práctica.

## 5.2 Aspectos temporales

El tiempo es un elemento clave en el funcionamiento de los centros educativos; es un recurso limitado y, por lo tanto, nunca es suficiente. Con la acogida a los profesionales de nueva incorporación pasa algo parecido: es necesario ser realistas por lo que respecta al tiempo que se puede dedicar. Antes hemos dicho que si lo considerábamos como una cuestión importante, hacía falta dedicarle el tiempo necesario. Ahora, debemos plantearnos ¿qué tiempo tenemos que dedicar?, ¿en qué horario/calendario? Y, sobretodo, ¿de qué modo se puede sacar el máximo provecho?

El hecho de fijar en antelación la secuencia de actuaciones a llevar a cabo por parte de cada responsable posibilita hacer una estimación temporal, lo que es útil en las personas encargadas de la acogida (debido a que deberán reservarse ratos de su jornada laboral); a la persona recién llegada (debido a que le ayuda a situarse en un proceso en el que intervendrán diversas personas y, también, a hacer una previsión del tiempo total que se dedicará) y, finalmente, al conjunto del centro, debido a que se favorece la concienciación colectiva de la importancia y, también, del trabajo y la dedicación que implica la acogida a los miembros nuevos.

Efectuar una previsión inicial del tiempo a invertir con cada persona que llega de nuevo al centro constituye un ejercicio de realismo para el directivo dado que tiene que simultanear esta función con muchas otras y, también, para la persona recién llegada quien, además de conocer la institución, debe preparar el trabajo a hacer. Pueden aplicarse algunas estrategias por tal de gestionar más eficazmente este tiempo. Veamos algunas:

1. Actos de acogida colectivos. Se trata de ver qué aspectos de la acogida son susceptibles de ser tratados de una manera colectiva, en el inicio del curso, por tal de planificar sesiones de trabajo conjuntas.
2. Delimitación de funciones y responsabilidades. Es posible de delimitar diversos grados de responsabilidad en la acogida en función del objetivo que se persigue. En distribuir el trabajo entre diversas personas también se reparte el tiempo dedicado en la acogida entre los diversos responsables de llevarla a cabo.
3. Actividades multifuncionales. Algunas actividades cotidianas de la organización (saludo inicial antes de las 9 h de la mañana; desayuno colectivo a la hora del patio; preparación de una salida, reuniones de equipos de trabajo...) pueden incorporar pequeñas actuaciones de acogida (presentación de los

miembros, explicación de la historia y costumbres institucionales...). Se trata de aprovechar las actividades habituales de la organización para incorporar elementos de acogida.

4. Incorporar actuaciones de seguimiento del proceso de adaptación. La acogida es un proceso bidireccional en el que parece conveniente de traspasar la iniciativa, de una manera paulatina, a la persona recién llegada. Se trata de fomentar que pregunte aquello que se desconoce, que plantee dudas en relación a los procedimientos a seguir, etc. En este proceso, conviene que las personas responsables de la acogida estén alerta de cómo se desarrolla por lo que deben llevar a cabo algunas actuaciones de seguimiento.

Una vez establecidas la secuencia de actuaciones, la delimitaciones de responsabilidades y el establecimiento de las necesidades temporales, la dimensión técnica de la acogida puede continuar con la elaboración de materiales específicos y, también, con el diseño de instrumentos de supervisión y evaluación del trabajo hecho.

## **6.- Epílogo**

La acogida a los profesionales que se incorporan de nuevo en el centro educativo ha sido y es una realidad. De una u otra manera, los veteranos (compañeros de claustro, directivos, etc.) procuran ayudar y orientar a los noveles en el proceso de llegada y acoplamiento en la organización. En la mayor parte de los centros se hace de una manera azarosa (en un caso se hace; en el otro, no; en el otro, a medias); privada (el conjunto de la organización no tiene constancia), asistemática (no se sabe exactamente que aspectos se deben tratar) y basada en el voluntarismo (quien lo hace, lo hace porque quiere) y en las primeras impresiones (hay personas con quien te dedicas y otras que "pasas"). Los centros que actúan de esta manera se encuentran en un estadio inicial de desarrollo en relación a esta cuestión: tienen consciencia y llevan a cabo algunas acciones aisladas. Esto es mejor que nada, pero es manifiestamente mejorable.

El avance hacia un estadio de mayor calidad organizativa ha de tender a implicar un mayor número de personas, por tal que deje de ser un "trabajo del equipo directivo" para llegar a ser un objetivo de la colectividad. Los cambios que afectan a las dinámicas de funcionamiento de los centros educativos son lentos pero, a la vez, cuando se cuenta con la implicación del colectivo, imparables (Teixidó, 2005). Cuando la mejora se basa en la implicación y la colaboración de los miembros de la organización, hace falta poner énfasis en clarificar ¿por qué se hace? ¿qué se hace? ¿quién lo hace? y ¿cuándo



lo hace? y ¿con qué recursos? En definitiva, se trata de los elementos básicos que determinan el Plan de Acogida a los Profesionales (PAP).

Finalmente, tal y como se ha puesto de manifiesto en la introducción, conviene recordar que el texto únicamente se propone hacer una sistematización de los principales aspectos sustantivos (¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo?), los que deben llevarse a la práctica en una situación de interrelación: el elemento clave de la acogida no se encuentra en el proceso ni en los protocolos sino en las personas que intervienen. En esta cuestión dedicaremos futuras aportaciones.

joan.teixido@udg.edu

## Bibliografía

- ANTUNEZ, S. (2000): "Prestar atención a los profesores nuevos", a La acción directiva en las instituciones escolares, ICE de la UAB – Horsori, Barcelona, pp. 103-112
- CARRASCO, M.J. I GARCIA, A, (2000): "Reflexiones sobre el centro educativo y la acogida a un nuevo miembro", en Gairín, J. i Darder, P. (Coord): *Organización y Gestión de Centros Educativos*. CISS-Praxis, pp 470/82.1
- CORONEL, J.M.,; LÓPEZ, J. I SÁNCHEZ, M. (1994): *Cómo atender a los nuevos miembros de la comunidad educativa*. MEC, Madrid.
- FERNANDEZ, A. (2001): *Protocolo de acogida al nuevo profesorado del IES Dolores Ibarruri*. ISEI-IVEI País Vasco
- GAIRIN, J. (Coord) (2003): *Les relacions personals en l'organització*. Ed. ICE de la UAB, Barcelona
- GROC (2005): *L'acollida dels membres de nova incorporació a l'organització*. Document provisional policopiat
- HANDY, C.H. (1993) : *La organización por dentro. Por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Ed. Deusto, Bilbao
- TEIXIDÓ. J. (1998): *Tècniques de comunicació en la gestió d'institucions educatives*. Cooperativa Universitària Sant Jordi, Barcelona
- TEIXIDÓ, J. (1999): *La Comunicació als centres educatius*. Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J. I ALTRES (2000): *El Projecte de Direcció..* Edicions del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Col. Eines de Gestió, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J. (2005): *El lideratge dels canvis en els centres educatius*. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya, a <http://www.xtec.net/fp/GestiódeQualitat/VJornada/PonènciaB>
- VEGA, M.T. y GARRIDO, E. (1998): *Proceso de socialización y compromiso con la empresa*. Amarú, Salamanca