

Amenazas en los muros

MANUEL ARDILES REYES

Psicólogo organizacional | Consultor en gestión
de personas y cultura organizacional

Cada vez que aparece un rayado anunciando un tiroteo en un colegio, el sistema reacciona: protocolos, suspensiones, comunicados. Es lo correcto. Pero, después de la denuncia, la suspensión de clases y el operativo policial, queda una pregunta que pocas veces se responde: ¿qué tuvo que pasar antes para que alguien llegara a escribir eso?

En pocas semanas, decenas de colegios en Chile y en el Maule han enfrentado amenazas escritas en baños, salas o muros. La reacción del sistema ha sido rápida y visible: informar, denunciar, resguardar, investigar. Lo que ha sido menos evidente es la capacidad de mirar hacia adentro. Encontrar al autor del mensaje es solo una parte; comprender por qué una amenaza resulta imaginable en una comunidad educativa es el verdadero desafío.

La explicación más fácil es reducirlo a imitación. Pero la amenaza anónima no aparece en el vacío. Suele crecer en ambientes donde el malestar no encuentra cauce, donde hablar tiene costo, donde los adultos llegan tarde o donde la convivencia se reduce a reglamentos que existen en el papel, pero no necesariamente en la experiencia cotidiana de estudiantes y docentes.

Una escuela no solo enseña contenidos. También produce formas de autoridad, reconocimiento y pertenencia. Cuando esos vínculos se deterioran, la violencia no siempre entra por la puerta principal. A veces aparece de manera oblicua: un rumor, un mensaje anónimo, una cuenta falsa, un rayado en el baño. Son formas distorsionadas de hacerse visible cuando los canales normales ya no funcionan o simplemente no son confiables.

Chris Argyris, referente del aprendizaje organiza-

cional, distingue entre corregir un error y aprender de verdad. Lo primero es actuar sobre el hecho visible. Lo segundo es revisar las condiciones que lo hicieron posible. En convivencia escolar, muchas veces hacemos lo primero: se identifica al responsable, se aplica el reglamento, se refuerza la vigilancia y se emite un comunicado. Pero rara vez se pregunta qué señales previas fueron ignoradas, qué conversaciones no ocurrieron o por qué pedir ayuda parecía inútil.

Una organización puede cumplir todos sus protocolos y, aun así, no estar aprendiendo. Puede tener reglamentos, encargados de convivencia, talleres y actas, pero seguir sin escuchar lo que circula en los pasillos. Puede sancionar el rayado y conservar intacto el clima que lo incubó. Ese es el riesgo: confundir gestión con reacción.

Cuando denunciar algo trae como consecuencia la ridiculización, la indiferencia o la sospecha, las personas dejan de usar los canales formales. No porque todo les dé lo mismo, sino porque aprendieron que hablar no sirve. Y cuando hablar no sirve, el mensaje busca otra salida: más anónima, más disruptiva, más riesgosa.

Por eso la convivencia educativa no puede seguir tratándose solo como cumplimiento normativo. No basta con preguntar si el protocolo existe: hay que preguntar si la comunidad confía en él. No basta con registrar si se hizo el taller: hay que mirar si cambió algo en la forma de relacionarse. Y no basta con reaccionar cuando aparece la amenaza: hay que leer antes los signos de aislamiento, rabia, miedo, desprecio o una necesidad de pertenencia mal encauzada, que muchas veces estaban a la vista.