Un conflicto en el aula nos da información y la oportunidad de aprender a convivir si lo gestionamos con justicia y empatía. Hablar y escuchar deben ser la norma.

[ILUSTRACIÓN: DENIS NOVIKOV / ISTOCK]

En un pasillo de secundaria, dos estudiantes discuten a media voz. En segundos, aparecen miradas, comentarios, risas nerviosas y, casi sin darse cuenta, el conflicto ya no es solo de dos: es del grupo. El profesor llega tarde y toma una decisión rápida: separar, sancionar. «Ya lo hablaremos". Funciona... a corto plazo. Pero el mismo patrón reaparece semanas después, con otros nombres y la misma dinámica.

¿Y si, en vez de tratar los conflictos en la escuela o el instituto como puntuales, los entendiéramos como señales del grupo que requieren respuestas del grupo? No como una asamblea infinita ni terapia grupal, sino usando algo que las aulas ya tienen: inteligencia colectiva.

La convivencia escolar no se construye desde la mera sanción del conflicto, sino desde su comprensión como síntoma del grupo y oportunidad de aprendizaje colectivo

Anita Woolley y su grupo de investigación del MIT definieron la inteligencia colectiva como aquella que surge entre un gran grupo de personas a la hora de resolver un problema complejo. Dicho así suena casi obvio... hasta que pensamos en cómo solemos manejar los conflictos en la escuela: adulto decide, alumno obedece.

Sin embargo, sabemos que hay grupos que rinden mejor que la suma de sus miembros: no por tener "genios", sino por cómo se organizan. Investigaciones sobre inteligencia colectiva en equipos muestran que importan factores como la sensibilidad social y el reparto equilibrado de turnos de palabra. En primer lugar, para que esto se produzca, hay que formar a los docentes en activo y los futuros docentes en abordar estos problemas en aula, hecho que se traducirá en algo muy concreto: crear condiciones para que hablar y escuchar no sea un privilegio, sino una norma.

Aquí aparece una idea clave: el conflicto también es información. Nos dice algo del clima del grupo, de sus normas (explícitas e implícitas), de jerarquías, de exclusiones y de necesidades no dichas. Sí solo "apagamos el incendio", perdemos la oportunidad de aprender del humo. Pero, para aprender sin asfixiarnos, necesitamos una estructura, tanto en el contexto del aula en secundaria como en el contexto universitario.

¿Qué prácticas ya existen... y qué les falta?

Llevamos años aplicando la mediación entre iguales y las prácticas restaurativas. Son enfoques valiosos, pero a menudo tropiezan con la realidad logística del aula: el tiempo y los sesgos sociales. En una asamblea presencial, suelen ganar los más populares, los más elocuentes o los más temidos. Se produce el "efecto rebaño", donde las opiniones minoritarias se silencian por presión social.

La inteligencia colectiva requiere diseño para poder canalizarse hacia cambios positivos. Necesitamos estructuras que garanticen el anonimato cuando es necesario, que distribuyan la palabra equitativamente y separen hechos de interpretaciones. A veces, una hoja anónima y un buen protocolo cambian la "topología" de la interacción. Y si hay dispositivos, herramientas gratuitas o la IA del centro, mejor: pero no es imprescindible.

Necesitamos estructuras que garanticen el anonimato cuando es necesario, que distribuyan la palabra equitativamente y separen hechos de interpretaciones

La propuesta que sigue no depende de una plataforma concreta. Es un protocolo de participación que puede aplicarse con papel y pizarra, con herramientas gratuitas o, si existe, con apoyo de IA.

Prevenir: «termómetro» con sensores sociales

Antes de que estalle el conflicto, debemos leer el ambiente. En lugar de preguntar en general al resto del aula "¿Cómo estáis?", podemos usar un ritual breve y anónimo de forma rutinaria mediante una breve actividad de 5 minutos semanales. Los alumnos responden a una «pregunta de entrada» emocional o social de forma anónima.

La pregunta no busca confesiones personales, sino tomar el "pulso" al grupo. Conviene usar opciones sencillas y repetibles, como, por ejemplo: «Hoy, ¿cómo está el grupo? (Tranquilo / tenso / cansado / con ganas / desconectado)» o también: «Esta semana, en clase, me he sentido... (incluido / escuchado / ignorado / incómodo / normal)».

Conviene aclarar que estas preguntas no sustituyen una entrevista individual ni sirven para detectar casos graves de acoso. Funcionan como un termómetro: no dan diagnósticos, pero indican cuándo merece la pena prestar más atención.

Hay diferentes maneras de obtener respuestas a estas preguntas: con tarjetas anónimas en una caja y un recuento simple en la pizarra, por ejemplo, de las tres emociones más repetidas; o usando herramientas digitales como Mentimeter o formularios anónimos. Si existe una herramienta IA institucional, puede resumir tendencias sin identificar a nadie (por ejemplo: "aparecen muchas menciones a burlas en recreo / sensación de aislamiento"). No es para "vigilar" al alumnado, sino para orientar la acción docente.

Intervenir: Deliberación estructurada y asistida

Cuando el conflicto ocurre, el objetivo es separar los hechos de las interpretaciones y buscar soluciones. Aquí es donde la interacción presencial suele fallar por la carga emocional. La solución no es "hablar más", sino hablar mejor, con un orden que proteja a todos tratando primero los hechos de forma despersonalizada.

En este caso, se puede pedir a cada implicado que escriba "qué pasó" en tres líneas, sin adjetivos; el docente mezcla y lee sin nombres. Una regla importante puede ser que se escriba solo sobre "conductas observables (qué vi/qué oí/qué hice)» sin etiquetas ni nombres.

Otra opción es preparar un formulario anónimo para implicados y testigos (si es un conflicto grupal). Finalmente, una IA puede devolver un resumen neutro centrado en hechos observables, eliminando insultos y juicios a través de un comando centrado en analizar las respuestas en base al objetivo que el docente le propone a la IA, en este caso, propuestas con soluciones. Siempre con revisión docente y sin aportar datos sensibles a herramientas no autorizadas.

Soluciones colectivas y anónimas

Tras ello, trabajaremos con una lluvia de soluciones sin sesgo de autoridad pidiendo al grupo que proponga soluciones en paralelo: bien cada alumno propone una medida en una tarjeta sin nombre, bien con propuestas en un formulario digital, simultáneas (sin ver las respuestas de otros).

Finalmente, se lleva a cabo un consenso por ideas, no por personas. El docente o el grupo agrupan propuestas parecidas en cuatro, cinco o seis bloques. Luego se vota anónimamente sobre ideas, no sobre quién las propuso. Esto democratiza la resolución: la buena idea de un alumno tímido tiene el mismo peso que la del líder popular.

Aprender: memoria de grupo

Tras resolver el conflicto, el grupo debe aprender. No se trata de acumular incidencias, sino construir memoria colectiva preguntándose: ¿Qué norma falló? ¿Qué necesitamos cambiar en nuestra «constitución de aula»?

Podemos realizar un «acta de aula» en una cartulina en la que escribir una norma, cuál fue la reparación acordada, y cuál puede ser una señal de alerta que permita detectar el problema a tiempo. También, crear un registro digital anonimizado de patrones (no de personas): tipo de conflicto, solución acordada y qué funcionó.

No se trata de acumular incidencias, sino construir memoria colectiva

Una herramienta de IA puede sugerir competencias a entrenar (escucha, turnos, bromas y límites) a partir de descripciones anónimas. Esto transforma la «disciplina» en un proceso de mejora continua basado en evidencias.

Un ejemplo real

Por ejemplo, en un grupo de segundo de secundaria (entre 12 y 13 años), el conflicto parecía limitado a dos alumnas que discutían con frecuencia. La intervención inicial fue separarlas, pero el problema reaparecía una y otra vez. Cuando se analizó desde una perspectiva grupal, aparecieron otros elementos: mensajes reenviados, comentarios de terceros y una sensación general de “tener que posicionarse”.

En las respuestas anónimas, varios estudiantes describieron el mismo patrón: el grupo observaba, opinaba y amplificaba el conflicto, aunque nadie se sentía responsable. El problema ya no era sólo la relación entre dos personas, sino una dinámica colectiva de toma de partido.

Las propuestas surgidas del grupo apuntaron a algo distinto de lo habitual: reducir los comentarios sobre conflictos ajenos, no reenviar mensajes privados y pedir ayuda antes de que subiera la tensión. El aprendizaje no fue averiguar quién empezó o quién tenía la culpa, sino comprender cómo el grupo puede intensificar —o desactivar— un conflicto.

Los riesgos (y cómo no arruinarlo)

Aunque las dinámicas de inteligencia colectiva no son magia, es importante entender que estas intervenciones no sustituyen los protocolos de acoso ni la obligación de intervenir cuando hay riesgo. Del mismo modo, si hay intimidación, los implicados son muy populares o impopulares o hay miedo, el grupo puede “votar” una resolución injusta del conflicto, donde la persona o grupo que han sufrido el problema continúan teniéndolo.

Por ello y, aunque la dinámica pueda ser muy positiva, el docente debe garantizar la seguridad del alumnado y diferenciar los hechos que la inteligencia grupal puede resolverlos adecuadamente y otros en los que debemos actuar en base a la normativa, como por ejemplo, ante la detección de un caso de ciberacoso.

Así mismo, hay que ser especialmente cuidadoso con los grados de exposición con los que cada alumno o

alumna están cómodos: no todo se trabaja en círculo, hay situaciones que requieren privacidad, protección o intervención especializada.

Es importante también evitar una neutralidad falsa, y dejar claro que “escuchar a todos” no significa equiparar daño y defensa. La mediación no es neutral.

En casos con mucha carga emocional, o en algunos grupos, puede ser necesario trabajar habilidades de regulación y empatía antes de discutir casos complejos.

El aula como comunidad que se corrige

Gestionar conflictos no es añadir una actividad más: es una decisión cotidiana sobre el tipo de ciudadanía que formamos. Si la respuesta escolar habitual es “te castigo y te aparto”, enseñamos que convivir consiste en evitar al otro. Si, en cambio, la respuesta es “nos organizamos para reparar y aprender”, enseñamos algo más difícil y valioso: que los grupos pueden ser inteligentes… incluso cuando están enfadados.

Y lo mejor: no hace falta una plataforma cara para empezar. Hace falta un protocolo que proteja la voz de quien menos habla, enfríe la emoción antes de decidir, y convierta cada conflicto en aprendizaje colectivo. Diseñar inteligencia colectiva en el aula no es innovar por moda: es plantearnos cómo aprendemos a convivir.