



# El alma de la Formación

**Valores Humanos, Reflexión y Práctica**



Traducido por **Marta Lescano** **Vedabhyas Kundu**



# **El Alma de la Formación**

*Valores Humanos, Reflexión y Práctica*

**Vedabhyas Kundu**

Traducido por  
**Marta Lescano**

# El Alma de la Formación.

Valores Humanos, Reflexión y Práctica

**Dr. Vedabhyas Kundu**

**Traducido por**

**Marta Lescano**

Diseño de tapa: Ayub Khan

**ISBN: 978-81-998669-4-2**

Precio: \$ 10.00 (Internacional)

Año de publicación: 2026 Edición: 1.ª edición

Todos los derechos están reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación ni transmitida por ningún medio —electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro— sin autorización previa de los autores y del editor.

**Naamak Publications,**

Nueva Delhi-110025 Correo:

[info@naamakpublications.com](mailto:info@naamakpublications.com)

[www.naamakpublications.com](http://www.naamakpublications.com) Tel: +91 7428107304

## ***Dedicatoria***

A quienes llegaron y decidieron quedarse, quienes estuvieron a mi lado día tras día, no como simples alumnos, ni como visitantes ocasionales — sino como compañeros de camino en una búsqueda común.

Me enseñaron mientras yo pensaba que era yo quien enseñaba, me dieron mucho más de lo que las palabras pueden expresar, en cada pregunta, en cada silencio y en cada sonrisa, hicieron que el aprendizaje tuviera un sentido más profundo.

El arte de la formación — mitad ciencia, mitad danza de confianza y apoyo mutuo — fue construido tanto por vuestra presencia paciente como por cualquier método, herramienta o lección. Por eso este sencillo manual, página a página, les pertenece a ustedes — mis verdaderos maestros, con una gratitud que va más allá de las palabras, por todo lo que compartieron a lo largo del camino.



# Contenido

Nota del Editor	9
Mensaje por Prof. Marta Lescano	11
Mensaje por Dra. HC Veronica Nikki de Pina	13
Introducción	15
Aprendizaje vs. Capacitación	23
Formulación de objetivos de aprendizaje adecuados	41
Diseño de un programa de capacitación	55
Diferentes métodos y enfoques de capacitación	77
Desafíos y oportunidades de la capacitación en línea	89
Características de un capacitador efectivo	101
Cultivando la vida interior de un capacitador	113



## Nota del Editor

Es con profundo orgullo y un sentido de propósito que **Naamak Publications** presenta *El Alma de la Capacitación: Valores Humanos, Reflexión y Práctica* del **Dr. Vedabhyas Kundu**. Este libro marca un momento significativo en nuestra trayectoria editorial, uno que no habla simplemente de la profesión de la capacitación, sino del llamado profundo del capacitador como ser humano.

En Naamak Publications, siempre hemos creído que los libros que más vale la pena publicar son aquellos que surgen de la experiencia vivida; obras donde el autor no solo ha estudiado un tema a la distancia, sino que ha recorrido su terreno, tropezado con sus incertidumbres y regresado enriquecido. El trabajo del Dr. Kundu ejemplifica este espíritu. Forjado a lo largo de más de dos décadas de labor en escuelas, sistemas judiciales, fuerzas policiales e instituciones comunitarias, este manual surge del campo mismo: de aulas reales, de la resistencia real y de la transformación real.

Lo que distingue a esta obra de los manuales de capacitación convencionales es su insistencia en la **vida interior del capacitador**. En un panorama cada vez más dominado por técnicas, herramientas y resultados medibles, el Dr. Kundu nos recuerda —con gentileza pero con firmeza— que el elemento más transformador en cualquier sala de capacitación no es una diapositiva de PowerPoint ni un ejercicio de simulación: es **la presencia, los valores y la conciencia del facilitador**. La filosofía del *Joyful Talisman* (Talismán de la Alegría), que recorre cada capítulo, ofrece a los lectores una visión inusual y reparadora: que la vida ética y la realización personal no están en tensión, sino que, de hecho, están profundamente alineadas.

El libro llega en un momento particularmente importante. A medida que la inteligencia artificial redefine la arquitectura del aprendizaje, y mientras los programas de capacitación compiten por adaptarse a las plataformas digitales y a la eficiencia algorítmica, este manual plantea una pregunta de contrapeso: **¿Qué debe permanecer irreductiblemente humano en el acto de capacitar?** La respuesta, que el Dr.

Kundu sostiene con convicción y humildad, reside en la empatía, la reflexión, la comunicación no violenta y el compromiso con el bienestar de cada individuo en la sala.

Estamos agradecidos con el Dr. Kundu por confiar esta obra a Naamak Publications. También expresamos nuestro agradecimiento a las voces internacionales —la **Prof. Marta Lescano** de FUNDACIÓN FEPAÍS, Argentina, y la **Dra. HC Veronica Nikki de Pina** de Global Peace Let's Talk, Reino Unido— cuyos avales confirman la relevancia universal de este manual. Un libro sobre valores humanos, al parecer, encuentra resonancia allí donde los seres humanos se reúnen para enseñar y aprender.

Recomendamos este libro a capacitadores, educadores, facilitadores, consejeros, líderes institucionales y a todos aquellos que creen —como nosotros— que **el cómo capacitamos es tan importante como el qué capacitamos**.

Que esta obra sirva no solo como una guía práctica, sino como una compañera en el largo viaje de convertirse en un profesional más consciente, compasivo y reflexivo.

Esperamos que los lectores se lleven de estas páginas no solo conocimiento, sino **alma**.

**Atentamente,**

**Aarish**

Director

Naamak Publications,

Nueva Delhi – 110025, India

2026

9555999150

## **Mensaje por Prof. Marta Lescano**

Este manual de capacitación está dirigido a docentes, formadores y profesionales de diversos campos —educativos, institucionales, comunitarios, así como de los sectores judicial y de seguridad— que se dedican al desarrollo de capacidades humanas y relacionales. Desarrollado por el Dr. Vedabhyas Kundu, este manual presenta una guía práctica y reflexiva para diseñar, facilitar y comprender procesos de capacitación orientados hacia la transformación.

Partiendo de su experiencia en contextos variados, el autor nos invita a comprender la capacitación no como la transmisión de contenidos, sino como un proceso intencional orientado a transformar actitudes, comportamientos y formas de relacionarse. Dentro de este marco, la comunicación no violenta se posiciona como principio organizador de los ecosistemas de comunicación, guiando las prácticas hacia relaciones más conscientes.

Inspirado en los valores gandhianos —respeto, comprensión, aceptación, apreciación y compasión— y en la filosofía del JoyfulTalisman, que sostiene que la práctica de los valores humanos no es solo una obligación ética sino también un camino hacia la alegría interior, fortaleciendo nuestra capacidad de contribuir al bienestar de los demás y de reconocer nuestra interdependencia compartida, el texto integra reflexión y práctica.

Quienes se acerquen a este manual encontrarán herramientas prácticas, experiencias vividas y marcos orientadores que abren caminos de esperanza hacia una forma de capacitación comprometida con la transformación personal y colectiva.

**Prof. Marta Lescano**

Presidenta

FUNDACIÓN FEPAÍS, Argentina

<https://fepais.ar/>

Executive Director of Education, Global Peace  
Let's Talk (GPLT)



# **Mensaje por Dra. HC Veronica Nikki de Pina**

**Estimado Dr. Vedabhyas,**

He encontrado que el manual de capacitación es una guía excelente para nuestros programas de formación. Nuestras capacitaciones forman parte de esfuerzos continuos para fomentar e introducir la mentoría y el liderazgo con resultados medibles. Su manual se basa en la evidencia de que necesitamos un proceso centrado en las personas en las capacitaciones.

Su manual está fundamentado en años de experiencia en distintos ámbitos, como escuelas, la policía, el poder judicial, entre otros. Contar con una guía centrada en el ser humano en la formación es fundamental. Coincido plenamente en que la capacitación debe ir más allá de las técnicas y apuntar a una transformación del comportamiento sin diluir la esencia humana.

**Dra. HC Veronica Nikki de Pina**  
Presidenta  
Global Peace Lets Talk, Reino Unido



## Capítulo 1

# Introducción

Hacia noviembre de 2017, me encontré en Imphal, Manipur, participando en una intensa reunión de planificación con miembros del Instituto Kasturba Gandhi para el Desarrollo (KGID, por sus siglas en inglés). El propósito era diseñar un programa de capacitación de tres días para docentes locales, centrado en las herramientas y estrategias de la comunicación no violenta dentro de los ecosistemas escolares, que Gandhi Smriti y Darshan Samiti organizaba en colaboración con el KGID. La Dra. Oinam Sareeta Devi, secretaria del KGID —una organización gandhiana profundamente arraigada— ofreció una visión integral de los participantes: sus antecedentes educativos, sus roles dentro de las jerarquías institucionales y los contextos socioculturales en los que operaban.

Aquellas primeras conversaciones no eran meramente logísticas. Eran reflexivas, cargadas de preguntas sobre pedagogía, relaciones y el propósito más profundo de la educación en sí misma. Junto al equipo del KGID, trabajamos minuciosamente en la arquitectura de la capacitación: presentaciones en PowerPoint, videos seleccionados, juegos de roles, ejercicios de simulación y actividades grupales colaborativas. Sin embargo, más allá de estas herramientas, existía una comprensión compartida de que el objetivo real era mucho más profundo.

El objetivo no era simplemente introducir la comunicación no violenta como un conjunto de técnicas. Era posicionarla como principio organizador central dentro del ecosistema comunicacional de las escuelas. Buscábamos ir más allá de una adopción superficial y, en cambio, nutrir una transformación: una que alentara a los docentes a internalizar la comunicación no violenta en sus interacciones cotidianas y, lo que es más importante, que guiara a sus estudiantes a reconocer su valor para dar forma a sus propias vidas. En esencia, el programa apuntaba a catalizar un cambio actitudinal y conductual,

fomentando una cultura de respeto, empatía y compromiso consciente.

Si avanza rápidamente hasta 2026, el panorama de la capacitación ha experimentado una profunda transformación. La tecnología, en particular la inteligencia artificial, ha avanzado a un ritmo asombroso. Las metodologías de capacitación que alguna vez se consideraron innovadoras ahora parecen casi fundamentales. Hoy se nos presentan oportunidades sin precedentes para complementar el aprendizaje centrado en el ser humano con herramientas impulsadas por la IA.

Si bien la Dra. Sareeta Devi y su equipo ya habían demostrado, incluso en aquel entonces, un encomiable compromiso al organizar encuentros de seguimiento para evaluar el impacto de la capacitación de 2017, las posibilidades actuales son mucho más amplias. Plataformas como sistemas de aprendizaje adaptativo, herramientas de retroalimentación asistidas por IA e interfaces conversacionales han redefinido los contornos del compromiso y la continuidad en el aprendizaje. Herramientas como generadores de contenido inteligente, asistentes de diario reflexivo y analíticas en tiempo real pueden ahora ayudar a crear itinerarios de aprendizaje continuos y personalizados, en lugar de eventos de capacitación únicos.

Sin embargo, esta evolución tecnológica también conlleva una responsabilidad importante. La integración de la IA en la capacitación no debe diluir la esencia humana del aprendizaje. Al contrario, debe profundizarla. En el contexto de la comunicación no violenta, esto significa utilizar la tecnología no solo para la eficiencia, sino para mejorar la autoconciencia, la empatía y la capacidad reflexiva.

Al reimaginar el programa de capacitación de Imphal para la actualidad, conservaría sus principios fundamentales mientras rediseñaría su implementación. El microaprendizaje desempeñaría un papel significativo: módulos de video breves y atractivos, infografías, preguntas reflexivas y cuestionarios interactivos que refuerzan el aprendizaje en formatos digeribles. Estos no reemplazarían la profundidad del encuentro presencial, sino que lo complementarían, asegurando una reflexión y práctica sostenidas.

Más importante aún, ampliaría el alcance del contenido para conectar la comunicación no violenta con dominios emergentes del conocimiento. Uno de esos dominios, por ejemplo, es la metacognición: la capacidad de pensar sobre el propio pensamiento. La comunicación no violenta, cuando se practica conscientemente, fomenta naturalmente las habilidades metacognitivas. Alienta a las personas a hacer una pausa, observar sus estados internos, cuestionar sus suposiciones y responder con intención en lugar de impulsividad. Incorporar estas conexiones en los programas de capacitación puede mejorar significativamente su relevancia e impacto en los entornos educativos contemporáneos.

Durante las últimas dos décadas, he tenido el privilegio de trabajar con un amplio espectro de personas en proceso de aprendizaje: niños (incluidos quienes están en conflicto con la ley), educadores, funcionarios judiciales, administradores y personal policial. A lo largo de estos diversos contextos, he diseñado y facilitado programas de capacitación sobre temas como la comunicación no violenta, la desescalada de conflictos, la mediación desde una perspectiva gandhiana, el liderazgo de servicio y el cultivo de valores humanos.

Estas experiencias han sido tanto enriquecedoras como reveladoras. Han puesto de manifiesto la complejidad del comportamiento humano, los desafíos de facilitar una transformación genuina y los cambios sutiles pero poderosos que ocurren cuando las personas comienzan a relacionarse consigo mismas y con los demás de manera más consciente. No todas las sesiones de capacitación han sido fluidas. Ha habido momentos de resistencia, malentendidos e incluso fracasos. Sin embargo, esos mismos momentos han sido los más instructivos, ofreciendo aprendizajes que ningún libro de texto podría proporcionar.

Es este aprendizaje acumulado el que me ha inspirado a reunir mis experiencias en forma de este manual. A lo largo de este libro, compartiré no solo las intervenciones exitosas, sino también los momentos difíciles, las incertidumbres y las lecciones extraídas de ellos. Mi esperanza es que este trabajo sirva como una guía práctica y reflexiva para quienes aspiran a desarrollar sus habilidades como capacitadores, particularmente

en el ámbito de los valores humanos y las competencias relacionales.

Como marco de referencia para este libro, me apoyo en la filosofía del JoyfulTalisman, que co-creé con mi amiga, la Sra. Munazah Shah, una periodista de reconocida trayectoria. La filosofía del JoyfulTalisman hunde sus raíces en la visión ética articulada por Mahatma Gandhi a través de su Talismán. Sin embargo, extiende esa visión hacia dimensiones más amplias: psicológicas, relacionales, ecológicas y espirituales.

En su núcleo, la filosofía del JoyfulTalisman propone una idea simple pero profunda: que la práctica de los valores humanos no es meramente una obligación moral, sino también un camino hacia la alegría interior. Desafía la dicotomía que frecuentemente se asume entre la vida ética y la realización personal, sugiriendo, en cambio, que ambas están profundamente interconectadas. Cuando actuamos con empatía, integridad y compasión, no nos empobrecemos; al contrario, experimentamos un sentido de alineación y plenitud interior.

La filosofía del JoyfulTalisman enfatiza además que nutrir estos valores ayuda a purificar nuestro paisaje interior —reduciendo la ira, el miedo y las respuestas impulsadas por el ego— mientras, simultáneamente, fortalece nuestra capacidad de contribuir positivamente al bienestar de los demás. Al hacerlo, nos recuerda nuestra humanidad compartida y la interconexión que nos une.

En el contexto de la filosofía del JoyfulTalisman, consideramos que, en su nivel más profundo, la capacitación no es simplemente un proceso de transferencia de conocimientos o desarrollo de habilidades. Es un viaje humano de transformación: uno que involucra la mente, toca el corazón y despierta la conciencia. De hecho, vista a través del lente de esta filosofía, la capacitación trasciende su propósito funcional y se convierte en una práctica basada en valores, relacional y reflexiva.

En los enfoques convencionales, la capacitación suele centrarse en qué hacer y cómo hacerlo. Sin embargo, la perspectiva del JoyfulTalisman invita a una indagación más profunda:

*¿Quién soy cuando actúo, me comunico y respondo?*

La capacitación se convierte entonces en un espacio de alineación interior: alinear los pensamientos, las emociones, las

palabras y las acciones con los valores humanos fundamentales. Si tuviéramos que encapsular la esencia de la capacitación desde la perspectiva del JoyfulTalisman, sería:

*La capacitación, entonces, no se trata solo de preparar a las personas para sus roles: se trata de preparar a los seres humanos para una participación responsable, ética, basada en valores y compasiva en el mundo.*

Sobre esta base filosófica, hemos diseñado y llevado a cabo numerosos talleres en torno a temas variados: integrar valores humanos en la toma de decisiones éticas, aplicar el enfoque del JoyfulTalisman a la desescalada de conflictos, explorar su relevancia en el pensamiento de diseño, e incluso abordar áreas como el manejo de la ira. Cada uno de estos encuentros ha reforzado la idea central de que la transformación es tanto un viaje interior como exterior.

A medida que navegamos por el panorama cambiante de la capacitación en el mundo contemporáneo, se vuelve cada vez más importante equilibrar la innovación con la introspección. Las herramientas que utilizamos pueden cambiar, las plataformas pueden evolucionar, pero la esencia del aprendizaje significativo sigue anclada en la conexión, los valores, la reflexión y el propósito.

Este libro es, por tanto, tanto una reflexión como una invitación. Una reflexión sobre años de práctica, aprendizaje y desaprendizaje. Y una invitación a capacitadores, educadores y facilitadores para que se comprometan más profundamente con su oficio: para ir más allá de la entrega transaccional y abrazar el compromiso transformador.

Al emprender juntos este camino, resulta oportuno reconocer a las muchas personas que han contribuido, directa e indirectamente, a mi aprendizaje como capacitador. La gratitud, en la filosofía del JoyfulTalisman, no es simplemente una expresión de agradecimiento; es un reconocimiento de la interdependencia: el reconocimiento de que nuestros caminos están moldeados por innumerables influencias visibles e invisibles.

Munazah y yo intentamos una vez capturar este sentimiento en los siguientes versos:

*En el verso suave de la gratitud, trazamos huellas no violentas  
—pasos suaves de solidaridad,*

*hilos de cuidado que unen nuestra humanidad compartida.*

*A través de la sagrada alfabetización de la interdependencia,  
floreecemos,*

*convirtiendo los suspiros solitarios en el telar de la armonía  
colectiva.*

Quisiera comenzar expresando mi profunda gratitud al Prof. T. K. Thomas, un destacado educador en medios de comunicación y mi mentor en el campo de la capacitación. Su orientación sentó las bases de mi camino y sigue inspirando mi trabajo. Agradezco asimismo a los siguientes ex directores de Gandhi Smriti y Darshan Samiti, quienes brindaron un apoyo inquebrantable y motivación para construir programas de capacitación significativos que tuvieron un profundo impacto en los participantes: a) la Dra. Savita Singh (extensos programas de capacitación en todo el noreste, involucrando a UNICEF, administraciones distritales, organizaciones gubernamentales estatales, universidades, colegios y escuelas); b) el Sr. Dipankar Shri Gyan (lamentablemente falleció hace algunos años; me impulsó a pensar fuera de lo convencional y me animó a aventurarme en áreas donde no tenía experiencia previa: la capacitación de funcionarios judiciales y policiales; tuve la oportunidad de realizar talleres en todo el país durante su gestión); c) el Sr. Sushil Kumar Tripathi (jugó un papel inspirador al iniciar talleres para funcionarios de distintos departamentos gubernamentales sobre la desescalada de conflictos en el lugar de trabajo).

Estoy igualmente agradecido con los directivos de diversas instituciones —academias judiciales, academias policiales, administraciones distritales, escuelas, colegios, universidades y organizaciones de la sociedad civil— que me confiaron la responsabilidad de capacitar a sus integrantes. Su apertura para explorar nuevos enfoques y su compromiso con el desarrollo de capacidades han sido fundamentales para dar forma a mi práctica.

En los últimos años, también he tenido la oportunidad de realizar numerosos programas de capacitación en línea, que han ampliado el alcance geográfico y cultural de mis actividades, principalmente en los campos de los valores humanos, la

comunicación no violenta, la resolución de conflictos gandhiana, el enfoque gandhiano de la mediación, y el crecimiento y la transformación interior. Quisiera extender mi sincero agradecimiento al antropólogo de la paz Prof. Albert Gomes (Australia), a la Prof. Marta Lescano, presidenta de la Fundación FEPAIS (Argentina), a la Dra. Nikki De Pina (Reino Unido), presidenta de Global Peace Let's Talk, al Sr. Janith Perera, un joven constructor de paz, a la Sra. Rosaline Obah, periodista de Camerún, a la Dra. Mansi Sharma (abogada y mediadora), a la Sra. Munazah Shah (periodista) y a muchos otros por su continua motivación e inspiración. Su colaboración y sus ideas han enriquecido mi comprensión de las perspectivas globales sobre la paz, la comunicación y los valores humanos.

Hay, por supuesto, muchos otros —participantes, colegas y aprendices— cuyas contribuciones, preguntas y reflexiones han dado forma a mi camino de maneras difíciles de articular plenamente. Con todos ellos permanezco profundamente en deuda.

A medida que avancemos, este libro profundizará tanto en los principios fundamentales como en las tendencias emergentes en la capacitación. Explorará no solo qué enseñamos, sino también cómo y por qué enseñamos. Examinará la interrelación entre comunicación, cognición y valores, y ofrecerá marcos prácticos que pueden adaptarse a diferentes contextos.

En última instancia, el camino del capacitador no consiste en transmitir conocimiento; consiste en facilitar la transformación: dentro de las personas, dentro de las instituciones y dentro de nosotros mismos.

Y quizás, en ese proceso, también descubramos algo más profundo: que el acto de enseñar, cuando está enraizado en la empatía y la conciencia, se convierte en un camino de aprendizaje, no solo para los demás, sino para nuestra propia evolución.

Para concluir, reflexionemos como capacitadores sobre qué elementos debemos introducir en nuestra metodología de capacitación para que nos ayude a desarrollar nuestra dimensión humana y a colaborar con los demás en ese mismo proceso.



## Capítulo 2

### Aprendizaje vs. Capacitación

Durante mi reunión de planificación con la Dra. Oinam Sareeta Devi y su equipo en el Instituto Kasturba Gandhi para el Desarrollo (KGID) en Imphal, surgió una sugerencia interesante. Algunos integrantes del equipo propusieron invitar a docentes jubilados de larga trayectoria —ampliamente reconocidos como excelentes educadores— a impartir conferencias durante el programa de capacitación. Su intención era genuina y estaba arraigada en el respeto por la experiencia. Sin embargo, esta sugerencia abrió una conversación importante: una que va al corazón del presente capítulo.

Muchos de nosotros asumimos que enseñar y capacitar son procesos intercambiables. Con frecuencia creemos que alguien que es un docente eficaz en el aula será, naturalmente, un capacitador eficaz. Sin embargo, esto no siempre es así. Si bien tanto la enseñanza como la capacitación implican la facilitación del aprendizaje, su intención, estructura y resultados difieren significativamente.

Esta comprensión no llegó a mí de manera teórica: fue moldeada por la experiencia, incluidos algunos momentos difíciles y reveladores.

#### **Una lección del campo: cuando la capacitación se convierte en conferencia**

Hace casi una década, tuve la oportunidad de conducir un taller en la Academia de Capacitación de la Policía de Assam. El enfoque era utilizar la comunicación no violenta para mejorar la interacción entre la policía y la ciudadanía, y fortalecer la policía comunitaria. El programa era extenso y abarcaba dos grupos distintos: Comisarios Adjuntos de Policía y Oficiales a Cargo de Comisarías.

Como era mi primer encuentro con personal policial, quería asegurarme de que el programa tuviera rigor académico. Invité a dos distinguidos profesores de estudios de paz y conflicto para que se unieran a mí y al Prof. T. K. Thomas. En retrospectiva, si

bien la intención era sólida, la ejecución reveló una brecha crítica.

Los profesores impartieron conferencias intelectualmente ricas sobre el análisis del árbol de conflictos, marcos teóricos de resolución de conflictos y diversos modelos académicos. Sus presentaciones eran perspicaces, dentro de un contexto académico. Sin embargo, carecían de una conexión directa con las realidades cotidianas de los participantes.

La respuesta fue inmediata y elocuente. Los oficiales se desconectaron visiblemente. Algunos se mostraron inquietos; otros se retiraron en silencio. El contenido, aunque valioso en sí mismo, no resonaba con sus desafíos cotidianos.

Esto planteó una pregunta fundamental:

*¿Qué relevancia práctica tiene un modelo teórico de conflicto para un Oficial a Cargo de Comisaría que trabaja en exceso, maneja situaciones de alta presión, gestiona investigaciones criminales y navega interacciones humanas complejas a diario?*

Sin contextualización, la teoría se vuelve distante, casi abstracta. Para participantes cuyo trabajo exige toma de decisiones y acción inmediatas, el aprendizaje debe ser situado, práctico y aplicable.

Esta experiencia fue un punto de inflexión para mí. Puso de relieve un principio crítico:

*La capacitación eficaz no se trata solo de la profundidad del conocimiento, sino de la relevancia y la utilidad de ese conocimiento en contextos de la vida real.*

También reforzó la importancia de la comprensión del ámbito. Un capacitador que trabaja con personal policial debe tener al menos una comprensión básica de los sistemas policiales, cómo se realizan las investigaciones, la esencia de la policía comunitaria, los marcos legales (antes el Código Penal Indio, ahora el Bharatiya Nyaya Sanhita) y las presiones operativas que enfrentan los oficiales. Sin esto, resulta difícil establecer credibilidad o generar compromiso.

### **Clarificando la distinción: aprendizaje y capacitación**

Fue esta distinción la que intenté explicar a la Dra. Sareeta Devi y su equipo durante nuestras conversaciones en el KGID. En mis primeros años como capacitador, yo también utilizaba los

términos aprendizaje y capacitación de forma indistinta. Sin embargo, la experiencia fue revelando gradualmente sus matices diferenciadores.

En términos simples:

- El aprendizaje es un proceso amplio, continuo y frecuentemente orgánico.
- La capacitación es una intervención estructurada y orientada a objetivos, diseñada para desarrollar habilidades o competencias específicas.

El aprendizaje puede definirse como un cambio en el comportamiento como resultado de la experiencia. No está limitado a entornos formales; ocurre a través de la observación, la interacción, la reflexión y las experiencias vividas. Desde la primera infancia, aprendemos el lenguaje, las prácticas culturales y las normas sociales a través de la inmersión en nuestro entorno.

Por ejemplo, aprendemos a hablar nuestra lengua materna de forma natural mediante la socialización. Del mismo modo, los sistemas de conocimiento tradicional —como los medios folclóricos— se internalizan a través de las generaciones sin instrucción formal.

La capacitación, en cambio, implica esfuerzos intencionales y estructurados para perfeccionar o desarrollar habilidades específicas. Con frecuencia se apoya en aprendizajes previos y busca mejorar el desempeño en contextos particulares.

Podemos aprender a escribir en la escuela, pero escribir para un periódico, la radio o la televisión requiere una capacitación especializada. Del mismo modo, aunque podemos entender la comunicación básica, aplicar la comunicación no violenta en situaciones de alta tensión requiere práctica guiada, retroalimentación y reflexión.

### **El aprendizaje como proceso holístico y a lo largo de toda la vida**

El aprendizaje es inherentemente continuo y dinámico. Se extiende más allá de la educación formal y continúa a lo largo de nuestras vidas. Implica no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de actitudes, valores y mentalidades.

Para mí, el aprendizaje es profundamente relacional. No es una transferencia unidireccional de información, sino una experiencia mutua: aprendemos con los demás y de los demás. Prospera en el diálogo, la curiosidad y la apertura.

El aprendizaje también abarca:

- La formación de valores
- El desarrollo emocional
- El pensamiento crítico
- La creatividad y la innovación

Puede ser tanto formal (escuelas, universidades) como informal (experiencias de vida, conversaciones, observaciones). De manera importante, el aprendizaje no siempre produce resultados inmediatos y visibles. Su impacto suele desplegarse con el tiempo.

### **La capacitación como intervención focalizada y con propósito**

La capacitación, en contraste, es más específica y está acotada en el tiempo. Con frecuencia se diseña como un evento o una serie de sesiones orientadas a lograr objetivos concretos.

Un programa de capacitación:

- Se centra en el desarrollo de habilidades
- Es estructurado y planificado
- Tiene resultados definidos
- Incluye habitualmente práctica y retroalimentación

Por ejemplo, cuando realizamos talleres de comunicación no violenta para docentes en el KGID, el objetivo no era simplemente introducir el concepto, sino habilitar a los participantes para que aplicaran sus herramientas en situaciones reales de aula. Esto requirió juegos de roles, simulaciones, ejercicios reflexivos y discusiones basadas en casos.

Así, mientras el aprendizaje proporciona el lienzo más amplio, la capacitación actúa como una pincelada enfocada que afina habilidades específicas dentro de ese lienzo.

### **Tender puentes entre la teoría y la práctica**

Una perspectiva clave que emerge de esta distinción es la necesidad de articular la teoría con la práctica.

Retomando el contexto del KGID, la Dra. Sareeta Devi tradujo nuestro libro sobre la filosofía del JoyfulTalisman a personas de Manipur. Esto creó una oportunidad para llegar a un público más amplio. Sin embargo, la difusión de ideas puede tomar distintas formas.

Un enfoque es la difusión basada en conferencias, donde los conceptos se explican en aulas o seminarios. Si bien esto tiene valor, frecuentemente permanece en el nivel de la comprensión. Por ejemplo, la Dra. Devi podría impartir conferencias sobre las diferentes dimensiones de la filosofía del JoyfulTalisman en colegios, universidades y escuelas.

El otro enfoque es el compromiso basado en la capacitación, donde los participantes trabajan activamente con los conceptos, aplicándolos a situaciones de la vida real, reflexionando sobre sus experiencias y experimentando con nuevos comportamientos.

Por ejemplo, los talleres sobre:

- El enfoque del JoyfulTalisman para el manejo de la ira
- La desescalada de conflictos
- Los valores humanos en la toma de decisiones

requieren que los participantes reflexionen y practiquen, no solo que escuchen. Deben involucrarse con estudios de caso, observar escenarios de la vida real y reflexionar sobre sus propios comportamientos. Es en este espacio donde la capacitación se vuelve transformadora.

### **La dimensión participante: compromiso y apropiación**

A lo largo de los años, he observado que los participantes llegan a los programas de capacitación con motivaciones variadas. Algunos asisten porque su organización lo exige; otros llegan con un deseo genuino de aprender.

Esta diversidad tiene implicaciones importantes. No todos los participantes:

- Se comprometen por igual
- Retienen la información
- Aplican lo que aprenden

En última instancia, la eficacia de la capacitación depende del esfuerzo y la apropiación individual. La capacitación puede

ofrecer herramientas e ideas, pero la transformación requiere compromiso personal. Incluso durante las sesiones de retroalimentación, he experimentado cómo algunos participantes elaboran exposiciones detalladas de las sesiones y los caminos que adoptarán para usar las nuevas habilidades en su trabajo. En cambio, otros guardan silencio, sin saber qué decir.

Al mismo tiempo, es responsabilidad del capacitador crear un ambiente que:

- Fomente la participación
- Construya relevancia
- Propicie la reflexión
- Desarrolle un proceso de capacitación ético y basado en valores

Cuando los participantes ven la conexión entre el contenido de la capacitación y sus desafíos de la vida real, el nivel de compromiso aumenta significativamente.

### **Comprendiendo la capacitación desde perspectivas institucionales**

Según un módulo del curso de la Universidad Nacional Abierta Indira Gandhi (IGNOU), la capacitación puede entenderse a través de las siguientes características:

- Es un proceso de aprendizaje sistemático
- Es inherentemente un proceso de comunicación
- Difiere de la educación formal
- Genera cambios en conocimientos, habilidades y prácticas
- Mejora la productividad y la eficacia
- Apoya el logro de los objetivos organizacionales

Estas características destacan que la capacitación opera en la intersección del desarrollo individual y los objetivos institucionales.

### **Características clave de una capacitación eficaz**

A partir de mis experiencias, compartí con el equipo del KGID varias características fundamentales de la capacitación:

#### **1. Participación orientada por el propósito**

La capacitación comienza con una pregunta fundamental: ¿Por qué estamos aquí? Los participantes ya poseen generalmente un

conocimiento de base. La capacitación construye sobre esa base, introduciendo nuevas herramientas, perspectivas y estrategias. Por ejemplo, los docentes ya comprenden la importancia de la comunicación respetuosa. La capacitación en comunicación no violenta profundiza esa comprensión y proporciona métodos accionables.

En mis programas de capacitación en academias policiales, compartía con ellos un breve cuestionario de 'Sí' y 'No' al comienzo de la primera sesión, para alentarlos a reflexionar sobre el motivo de su presencia en la capacitación. Desde mi experiencia, siempre he sentido que, si se hace correctamente desde el inicio, ayuda a calibrar los intereses y la sinceridad de los participantes.

## **2. Enfoque temático y claridad**

Todo programa de capacitación debe tener un enfoque temático claro. Por ejemplo, una sesión sobre alfabetización mediática debe abordar: qué es la alfabetización mediática, por qué es importante y cómo puede aplicarse en contextos reales. La claridad de propósito garantiza que los participantes no se sientan abrumados ni sin dirección.

Permítame compartir el enfoque temático de un taller que Munazah y yo realizamos sobre manejo de la ira utilizando la filosofía del JoyfulTalisman. Estaba basado en el enfoque de manejo de la ira que compartimos en nuestro Libro de Trabajo JoyfulTalisman sobre Valores Humanos. Trabajamos arduamente para construir el enfoque temático detallado que gobernaría el programa de capacitación.

### **Enfoque Temático: Enfoque JoyfulTalisman para el Manejo de la Ira**

#### **I. Reencuadrar la ira: de problema a mensajero**

La primera ancla temática consiste en cambiar la narrativa en torno a la ira. Recordamos lo que Mahatma Gandhi decía sobre la ira y cómo puede ser tanto problemática como positiva. Si vemos la ira únicamente desde una posición negativa, seguiremos permaneciendo en la negatividad. En lugar de tratar la ira como algo negativo o indeseable, la capacitación debe ayudar a los participantes a ver la ira como:

- Una señal de necesidades insatisfechas

- Una respuesta a la injusticia percibida, el dolor o el miedo
- Un punto de entrada para la autoconciencia

**Perspectiva central:** La ira no es el enemigo; la expresión inconsciente de la ira, sí.

## **II. Conciencia interior: comprendiendo las raíces de la ira**

El segundo tema se centra en la autoconciencia y la alfabetización emocional.

Los participantes exploran:

- Desencadenantes personales (situaciones, personas, patrones)
- Capas emocionales bajo la ira (dolor, miedo, decepción)
- La conexión entre pensamientos, creencias y reacciones.

### **Componentes clave:**

- La práctica de: Pausa–Observación –Reflexión
- La ampliación del vocabulario emocional
- El reconocimiento de reacciones habituales.

**Perspectiva central:** La conciencia transforma la reacción en respuesta.

## **III. Los valores como anclas: la brújula del JoyfulTalisman**

En el corazón de la capacitación se encuentra el anclaje basado en valores. La ira se navega a través de los valores fundamentales del JoyfulTalisman, tales como:

- **Empatía:** comprensión de uno mismo y de los demás
- **Respeto:** incluso en el desacuerdo
- **Dignidad:** preservando el valor propio y el de los demás
- **Compasión:** responder con cuidado
- **Aceptación:** reconocer la realidad sin juicio inmediato

Los participantes aprenden a preguntarse: «¿Cómo puedo responder a esta situación manteniéndome arraigado en mis valores?»

#### **IV. Comunicación no violenta: transformar la expresión**

Un pilar temático central es cómo se expresa la ira.

Los participantes aprenden a:

- Pasar de la culpa a la expresión de necesidades
- Reemplazar el lenguaje reactivo por la comunicación no violenta
- Practicar la escucha profunda, incluso en situaciones con alta carga emocional.

#### **Herramientas introducidas:**

- 5 pilares de la No Violencia Gandhiana: Respeto, Comprensión, Aceptación, Apreciación y Compasión
- Sentimientos vs. acusaciones
- Necesidades vs. demandas
- Peticiones vs. órdenes

**Perspectiva central:** La manera en que expresamos la ira determina si daña o sana.

#### **V. De la reacción a la respuesta: practicando la regulación**

Este tema introduce herramientas prácticas para la regulación emocional.

Los participantes practican:

- Hacer una pausa antes de reaccionar
- Práctica de mindfulness
- Técnicas de respiración y arraigo
- Retrasar la respuesta para ganar claridad
- Elegir la acción intencional.

#### **Prácticas simples:**

- «Pausa sagrada»
- Ciclos de conteo o respiración
- Llevar un diario antes de responder

**Perspectiva central:** Entre el estímulo y la respuesta existe el espacio de la elección.

#### **VI. Comprender a los demás: empatía en el conflicto**

La ira suele escalar cuando no logramos comprender a los demás.

Este tema se centra en:

- Ver al ser humano detrás del comportamiento
- Identificar las necesidades insatisfechas de los demás
- Reducir la personalización del conflicto

### **Las actividades pueden incluir:**

- Mapeo de la empatía
- Ejercicios de toma de perspectiva
- Inversión de roles

**Perspectiva central:** Cuando entra la empatía, la escalada se reduce.

## **VII. Transformar el conflicto: de la escalada al diálogo**

Aquí, la ira se sitúa dentro del contexto más amplio del conflicto.

Los participantes aprenden:

- Técnicas de desescalada
- Cómo mantener conversaciones difíciles usando la comunicación no violenta gandhiana
- Convertir la confrontación en colaboración

### **Áreas de enfoque:**

- Escuchar sin interrumpir
- Reconocer las emociones
- Buscar el entendimiento compartido

**Perspectiva central:** El conflicto no debe evitarse, sino transformarse.

## **VIII. Práctica reflexiva: aprendiendo de las experiencias emocionales**

La introspección y la reflexión profunda son centrales en la filosofía del JoyfulTalisman. Se alienta a los participantes a:

- Mirar hacia adentro y reflexionar sobre episodios del pasado afectados por la ira
- Identificar patrones y áreas de crecimiento

- Hacer un seguimiento de sus respuestas emocionales a lo largo del tiempo

### **Herramientas:**

- Diarios del alma para reflexiones
- Preguntas guiadas
- Compartir en un grupo (cuando sea apropiado).

**Perspectiva central:** La reflexión convierte la experiencia en sabiduría.

## **IX. Construir planes de acción personales**

La capacitación debe culminar en una integración práctica.

Los participantes desarrollan:

- Estrategias personales de respuesta a la ira
- Prácticas diarias (pausa, reflexión, empatía)
- Declaraciones de compromiso

### **Ejemplos:**

«Haré una pausa antes de responder en conversaciones difíciles.»

«Intentaré identificar mi necesidad insatisfecha antes de expresar la ira.»

## **X. Crear ecosistemas basados en valores**

Finalmente, la capacitación debe pasar de la transformación individual a la sistémica.

Los participantes exploran:

- Cómo se maneja la ira en sus instituciones
- Cómo crear culturas de comunicación respetuosa y no violenta
- Cómo fomentar entornos emocionalmente seguros

**Perspectiva central:** La transformación individual debe extenderse hacia la cultura colectiva.

### **3. Diseño estructurado pero flexible**

Los programas de capacitación suelen estar estructurados. Sin embargo, la flexibilidad es igualmente importante.

- **La capacitación estructurada** sigue un currículo predefinido
- **La capacitación semiestructurada** permite adaptaciones según las necesidades de los participantes
- **La capacitación no estructurada** evoluciona de manera orgánica durante la sesión

Recuerdo un taller en Kargil donde una discusión no planificada sobre la comunicación en el voluntariado nos llevó a diseñar una sesión completamente nueva de la noche a la mañana. Esta adaptabilidad enriqueció la experiencia de capacitación. A lo largo de los años, ha habido varias situaciones similares en las que los participantes sintieron durante el taller que algunos temas eran críticos y necesitaban ser abordados, aunque fuera brevemente.

#### **4. Compromiso activo**

El compromiso es el alma de la capacitación.

Sin él, la capacitación se convierte en un monólogo. Mi experiencia en la Academia de Policía de Assam, cuando los académicos de alto rango impartían conferencias, sirve como un poderoso recordatorio de esto. Las conferencias teóricas, sin interacción ni relevancia, pueden desconectar incluso a los participantes más disciplinados.

Un compromiso eficaz implica:

- Juegos de roles
- Discusiones grupales
- Simulaciones
- Ejercicios reflexivos

También he aprendido la importancia del humor y las frases impactantes durante el programa de capacitación para lograr un mayor compromiso, especialmente cuando el tema es muy serio.

#### **5. Enfoque en el desarrollo de habilidades**

La capacitación trata fundamentalmente de hacer, no solo de saber.

Ya sea comunicación no violenta, resolución de conflictos o liderazgo, los participantes deben salir con capacidades mejoradas. Un participante aspira a unirse a un programa de capacitación con la esperanza de llevarse algo nuevo que pueda

aplicar; este debe ser el objetivo central del proceso. Nuestro esfuerzo como capacitadores debe centrarse en qué nuevo le ofrecemos a los participantes y qué llevarán consigo de este ejercicio.

## **6. Aprendizaje progresivo**

La capacitación frecuentemente sigue una trayectoria progresiva.

Los participantes que participan en capacitaciones repetidas dentro de un ámbito demuestran:

- Comprensión más profunda
- Mayor confianza
- Aplicación mejorada de habilidades.

El aprendizaje evoluciona en capas, con cada experiencia de capacitación construyendo sobre la anterior.

## **7. La interacción entre aprendizaje y capacitación**

En lugar de ver el aprendizaje y la capacitación como entidades separadas, es más útil considerarlos como procesos complementarios.

- El aprendizaje proporciona la base y la continuidad
- La capacitación proporciona el enfoque y la aceleración

Un programa de capacitación bien diseñado no termina con la sesión. En cambio, alimenta un proceso de aprendizaje más amplio. Por ejemplo, un docente capacitado en comunicación no violenta puede comenzar a aplicar sus principios en el aula. Con el tiempo, a través de la reflexión y la experiencia, esta práctica evoluciona hacia un aprendizaje más profundo.

## **8. De la información a la transformación**

Una de las distinciones más importantes entre enseñar y capacitar radica en el paso de la entrega de información a la facilitación de la transformación.

- Una conferencia puede informar.
- Un programa de capacitación debe transformar.

Esta transformación ocurre cuando los participantes:

- Reflexionan sobre sus propias prácticas

- Experimentan con nuevos enfoques, reciben retroalimentación
- Internalizan nuevos comportamientos

Es un proceso gradual, que frecuentemente requiere refuerzo y seguimiento.

## **9. Importancia de los valores y la ética en el proceso de capacitación**

Una institución que ofrece capacitación o un capacitador debe adoptar un enfoque basado en valores y ética para organizar el programa. Esto ayudará a generar confianza entre los participantes. No es algo que ocurre una sola vez: un programa de capacitación continuará con nuevos grupos de participantes. Los participantes satisfechos pueden difundir la palabra.

### **Conclusión: repensar el rol del capacitador**

El camino desde la comprensión del aprendizaje hasta el diseño de programas de capacitación eficaces requiere un cambio de perspectiva. Un capacitador no es simplemente un diseminador de conocimiento, sino:

- Un facilitador de experiencias
- Un diseñador de entornos de aprendizaje
- Un catalizador del cambio

Esto requiere:

- Comprensión contextual
- Empatía por los participantes
- Claridad de propósito
- Flexibilidad de enfoque

La conversación con el equipo del KGID en Imphal fue, en muchos sentidos, un microcosmos de este viaje más amplio. Puso de relieve la necesidad de ir más allá de las nociones tradicionales de enseñanza y abrazar un enfoque de capacitación más matizado y centrado en el participante.

A medida que avancemos en este libro, exploraremos cómo la capacitación puede diseñarse no solo para informar, sino para

inspirar: cómo puede mover a las personas de la conciencia a la acción, y del conocimiento a la sabiduría.

En última instancia, la distinción entre aprendizaje y capacitación no se trata de separación, sino de alineación: alinear la intención con el método, el contenido con el contexto, y el conocimiento con la práctica.

### **Preguntas para la reflexión**

Habiendo recorrido este capítulo, sería pertinente que hiciéramos algunos ejercicios de reflexión basados en lo que se ha discutido hasta ahora. Creo que estas reflexiones nos darán una mayor perspectiva sobre el aprendizaje frente al entrenamiento.

### **Reflexión personal como aprendiz**

1. Piense en una sesión reciente a la que asistió. ¿Se parecía más a la enseñanza o a la capacitación? ¿Qué le hizo sentir eso?
2. ¿Cuándo ha experimentado un aprendizaje que perduró mucho después de que terminó la sesión? ¿Qué contribuyó a ese impacto?
3. Reflexione sobre un momento en que se sintió desconectado durante una sesión. ¿Fue por falta de relevancia, estilo de presentación u otra causa?
4. ¿Se ve a sí mismo más como un receptor pasivo de información o como un participante activo en los procesos de aprendizaje? ¿Por qué?

### **Reflexión como capacitador / educador**

1. En su práctica actual, ¿tiende a enseñar o a capacitar? ¿Cómo diferencia ambas cosas?
2. ¿Con qué frecuencia diseña conscientemente sesiones que van más allá de la entrega de información hacia el desarrollo de habilidades?
3. ¿Sus sesiones permiten a los participantes practicar, reflexionar y aplicar, o son principalmente conferencias?
4. ¿Cómo garantiza que el contenido de su capacitación sea contextualmente relevante para los desafíos de la vida real de los participantes?

### **Tendiendo puentes entre teoría y práctica**

1. Reflexione sobre su propio ámbito: ¿Cómo pueden traducirse los conceptos teóricos en herramientas o acciones prácticas?
2. ¿Alguna vez ha dependido demasiado de la teoría en sus sesiones? ¿Cuál fue el resultado?
3. ¿Qué estrategias puede adoptar para hacer las ideas abstractas más accesibles y cercanas?
4. ¿Cómo puede integrar estudios de caso, simulaciones o experiencias vividas en sus sesiones?

### **Comprendiendo a los participantes**

1. ¿Cómo evalúas las necesidades, motivaciones y expectativas de tus participantes antes de diseñar una sesión?
2. ¿Alguna vez encontraste participantes desenganchados? ¿Qué se podría haber hecho diferente?
3. ¿Cómo abor das la diversidad entre participantes: los que están motivados versus los que asisten por obligación?
4. ¿De qué maneras puedes fomentar que los participantes se apropien de su propio aprendizaje?

### **Diseño de capacitaciones efectivas**

1. ¿Tus sesiones tienen un propósito y una estructura claros, o se desarrollan espontáneamente?
2. ¿Cómo equilibras la estructura y la flexibilidad en tus programas de capacitación?
3. ¿Qué métodos usas para asegurar una participación activa (por ejemplo, juegos de rol, debates, reflexión)?
4. ¿Cómo diseñas sesiones orientadas al desarrollo de habilidades y no solo a la transmisión de conocimientos?

### **El aprendizaje como proceso continuo**

1. ¿Cómo concebís el aprendizaje en tu propia vida: como un evento puntual o como un camino continuo?
2. ¿Qué pasos tomas después de participar en una capacitación para reforzar y aplicar lo aprendido?

3. ¿Cómo pueden diseñarse los programas de capacitación para alentar la reflexión y la práctica después de la formación?
4. ¿Qué rol juega la retroalimentación en tu aprendizaje y crecimiento profesional?

### **Transformación versus información**

1. Reflexiona sobre un momento en que una experiencia de aprendizaje produjo un cambio en tu conducta o forma de pensar. ¿Qué desencadenó esa transformación?
2. ¿Qué distingue a una sesión que solo informa de una que verdaderamente transforma?
3. ¿Cómo puedes diseñar experiencias de capacitación que promuevan la autorreflexión y el cambio interno?
4. ¿Te sientes cómodo/a facilitando conversaciones difíciles que puedan conducir a una transformación? ¿Por qué?

### **El rol del capacitador/formador**

1. ¿Ves a los participantes como coaprendices, o inconscientemente asumís una posición de autoridad?
2. ¿Te ves como proveedor/a de conocimiento o como facilitador/a de transformación?
3. ¿Qué habilidades necesitas desarrollar para convertirte en un/a capacitador/a más efectivo/a?
4. ¿Cómo construí credibilidad y confianza con participantes de distintos ámbitos profesionales?
5. ¿Cómo puedes cultivar la empatía y la adaptabilidad en tu rol como capacitador/a?

### **Reflexión profunda**

Reflexiona sobre tu camino hasta ahora, ya sea como aprendiz, educador/a o capacitador/a.

- ¿De qué maneras puede la capacitación convertirse en un espacio de dignidad, respeto y crecimiento mutuo?

- ¿Cómo ha evolucionado tu comprensión del aprendizaje y la capacitación a lo largo del tiempo?
- ¿Qué cambios sentís que son necesarios en tu enfoque actual?
- ¿Cuál es un cambio concreto que vas a implementar en tu próxima sesión?

### **Reflexión orientada a la acción**

- Identifica una sesión que estés planeando llevar a cabo.
- Pregúntate:
  - ¿Esto es enseñanza o capacitación?
  - ¿Cómo puedo hacerla más experiencial?
  - ¿Qué harán los participantes de manera diferente después de la sesión?

Anota una mejora concreta que vas a implementar.

### **Conclusión final**

Basándome en mi experiencia de más de dos décadas en capacitación, he comenzado a comprender lo siguiente: *"La capacitación comienza donde termina la información: cuando los participantes empiezan a hacer, reflexionar y transformarse."*

## Capítulo 3

# Formulación de objetivos de aprendizaje adecuados

Cuando estaba participando en la reunión de planificación con la Dra. Oinam Sareeta Devi y su equipo en el Instituto Kasturba Gandhi para el Desarrollo (KGID), Imphal, Manipur, una de las primeras y más críticas tareas que emprendimos fue la formulación de objetivos de aprendizaje eficaces. Previo a esta reunión, los integrantes de su equipo —Manoj, Kersteen, Christina y Tombisana— habían realizado una breve pero valiosa encuesta entre los posibles participantes. Esta encuesta aportó información valiosa sobre los docentes que se esperaba asistieran a la capacitación: sus antecedentes profesionales, habilidades existentes, expectativas y sus percepciones sobre la comunicación no violenta en el ecosistema escolar.

Con estos datos en mano, avanzamos hacia el diseño de los objetivos de aprendizaje. Junto con una nota conceptual concisa, estos objetivos formaron la columna vertebral de la invitación formal que se enviaría a las escuelas para la nominación de participantes. Este paso, aunque frecuentemente subestimado, desempeña un papel fundamental en la configuración de toda la experiencia de capacitación. Cuando los participantes reciben objetivos claramente articulados con antelación, no solo están informados: están orientados, preparados y comprometidos psicológicamente. Comienzan a anticipar el proceso de aprendizaje, reflexionan sobre sus propias prácticas y alinean sus expectativas con los objetivos de la capacitación.

### **Por qué importan los objetivos de aprendizaje**

En los primeros años de mi camino como capacitador, no apreciaba plenamente la importancia de los objetivos de aprendizaje bien definidos. Con el tiempo, sin embargo, comprendí que la ausencia de objetivos claros frecuentemente conduce a sesiones difusas, falta de dirección e impacto limitado.

Debemos recordar que los objetivos de aprendizaje no son meras formalidades administrativas. Para mí, son la base

arquitectónica de cualquier programa de capacitación. Proporcionan:

- Claridad de propósito
- Dirección para la entrega de contenidos
- Alineación entre las sesiones y los resultados
- Un marco para la evaluación y la retroalimentación

De hecho, he llegado a creer que la diferencia entre un programa de capacitación promedio y uno verdaderamente transformador a menudo radica en la precisión e intencionalidad de sus objetivos de aprendizaje.

Cuando los objetivos son vagos —formulados en términos amplios y abstractos— no logran guiar ni al capacitador ni a los participantes. En cambio, cuando son claros, específicos y medibles, actúan como un faro que guía el proceso de capacitación de principio a fin.

## **De las metas de capacitación a los objetivos de aprendizaje**

Antes de redactar los objetivos de aprendizaje, es esencial definir primero el objetivo general del programa de capacitación. Esta distinción es crucial:

- Las metas de capacitación describen el propósito o la visión más amplia.
- Los objetivos de aprendizaje traducen esa visión en resultados específicos y alcanzables.

Por ejemplo, una meta de capacitación podría ser:

*Promover el uso de la comunicación no violenta en los ecosistemas escolares.*

Sin embargo, esta meta debe desglosarse en objetivos accionables que especifiquen qué sabrán, comprenderán y serán capaces de hacer los participantes al finalizar el programa.

## **Duración y profundidad: el papel del tiempo en la configuración de los objetivos**

Otra consideración importante en el diseño de los objetivos de aprendizaje es la duración del programa de capacitación.

## **Capacitación de corta duración (1-2 días)**

Los programas de capacitación cortos generalmente se centran en:

- Sensibilización
- Introducción a conceptos
- Exposición inicial a herramientas y técnicas.

Dados los límites de tiempo, frecuentemente no es posible profundizar en la práctica o la reflexión. Sin embargo, esto no reduce su valor. Tales programas pueden actuar como catalizadores, despertando la curiosidad y motivando a los participantes a explorar más.

En estos contextos, los objetivos de aprendizaje deben:

- Ser realistas y enfocados
- Enfatizar la comprensión básica y la aplicación inicial
- Incluir ejercicios reflexivos breves, cuestionarios o análisis de casos cortos

Los participantes pueden necesitar continuar su proceso de aprendizaje mediante el autoestudio o la capacitación avanzada.

## **Capacitación de larga duración (3 días o más)**

Los programas de capacitación más largos permiten:

- Reflexión profunda; análisis crítico
- Práctica aplicada
- Aprendizaje colaborativo

Los participantes pueden involucrarse en: juegos de roles; proyectos grupales; análisis de estudios de caso; planificación de acciones.

Por ejemplo, durante la capacitación del KGID, incorporamos tanto juegos de roles como ejercicios grupales. Los participantes recibieron tareas específicas para diseñar y presentar soluciones, culminando en el desarrollo de una hoja de ruta para iniciativas de seguimiento.

En tales programas, los objetivos de aprendizaje pueden extenderse a:

- Análisis
- Evaluación
- Creación

## **Los objetivos de aprendizaje como herramientas de evaluación**

Mi experiencia sugiere que una de las ventajas más significativas de los objetivos de aprendizaje bien definidos es su papel en la evaluación y la retroalimentación. Al final de un programa de capacitación, frecuentemente se solicita a los participantes que proporcionen retroalimentación. Sin embargo, sin objetivos claros, esta retroalimentación puede volverse genérica y menos significativa.

Cuando los objetivos son específicos, la evaluación se vuelve más enfocada:

- ¿Comprendieron los participantes los conceptos?;
- ¿Pudieron aplicar las herramientas?;
- ¿Desarrollaron nuevas perspectivas?

Hoy, las herramientas digitales como los formularios de retroalimentación y las encuestas han facilitado la recopilación de retroalimentación estructurada.

- Una combinación de preguntas de opción múltiple
- Escalas de calificación
- Preguntas reflexivas abiertas

Estas herramientas pueden ofrecer información valiosa sobre la eficacia de la capacitación.

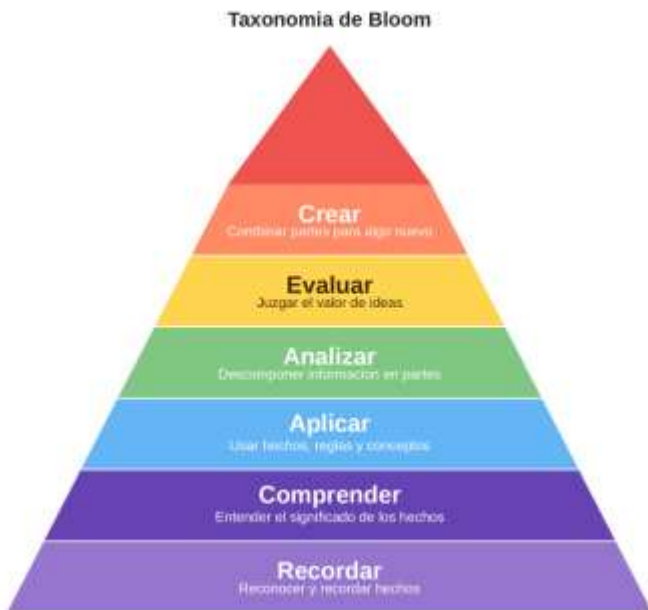
## **Uso de la Taxonomía de Bloom**

En una etapa temprana de mi trayectoria como capacitador, el Prof. T. K. Thomas me presentó la Taxonomía de Bloom: un marco que desde entonces se ha vuelto central en mi enfoque para el diseño de objetivos de aprendizaje.

La Taxonomía de Bloom categoriza el aprendizaje en seis niveles jerárquicos:

1. Recordar: recuperar información
2. Comprender: explicar ideas
3. Aplicar: usar el conocimiento en la práctica
4. Analizar: desglosar conceptos
5. Evaluar: emitir juicios
6. Crear: producir nuevas ideas o soluciones

Este marco garantiza que los programas de capacitación vayan más allá de la mera difusión de información y fomenten el pensamiento de orden superior.



Cortesía: <https://tips.uark.edu/using-blooms-taxonomy/#gsc.tab=0>

## **Estudio de caso: Comunicación No Violenta. Objetivos de Capacitación.**

Para el programa de capacitación de tres días sobre la Centralidad de la Comunicación No Violenta para un Ecosistema Escolar Armonioso en Imphal, desarrollamos objetivos en los seis niveles de la Taxonomía de Bloom:

### **1. Recordar**

Los participantes serán capaces de:

- Definir el enfoque gandhiano de la comunicación no violenta
- Recordar los principios de la no violencia inspirados en Mahatma Gandhi
- Enumerar las características de un ecosistema escolar armonioso

## **2. Comprender**

Los participantes serán capaces de:

- Explicar cómo la comunicación no violenta fomenta relaciones positivas
- Describir el vínculo entre la seguridad emocional y el aprendizaje
- Resumir el papel de la empatía, la compasión y la escucha

## **3. Aplicar**

Los participantes serán capaces de:

- Usar la comunicación no violenta en la gestión del aula
- Reformular el lenguaje prejuicioso en expresiones constructivas
- Aplicar la comunicación empática en las interacciones

## **4. Analizar**

Los participantes serán capaces de:

- Diferenciar entre la comunicación violenta y la no violenta
- Analizar los estilos de comunicación y su impacto
- Identificar las emociones y necesidades subyacentes en los conflictos

## **5. Evaluar**

Los participantes serán capaces de:

- Evaluar sus propios patrones de comunicación
- Valorar la eficacia de las estrategias de comunicación
- Examinar críticamente las prácticas escolares existentes

## **6. Crear**

Los participantes serán capaces de:

- Diseñar estrategias de comunicación para el aula
- Desarrollar planes de acción para los ecosistemas escolares
- Crear pautas de comunicación

## **Resultados a nivel de programa**

Al finalizar la capacitación, los participantes:

- Internalizarán la comunicación no violenta como una competencia profesional
- Construirán entornos emocionalmente seguros

- Mejorarán el compromiso de los estudiantes y la metacognición

### **Simplificación de objetivos para la comunicación**

Si bien los objetivos detallados son útiles para la planificación, frecuentemente es necesario simplificarlos al compartirlos con los participantes. Para la capacitación del KGID, los destilamos a un formato más conciso:

- Desarrollar la comprensión de la comunicación no violenta gandhiana
- Desarrollar la comprensión de los 5 pilares de la no violencia gandhiana para su integración en el proceso de comunicación
- Aplicarla en la gestión del aula
- Analizar su impacto en el aprendizaje
- Diseñar estrategias de implementación para un entorno escolar armonioso

Esto garantiza claridad sin abrumar a los participantes.

### **Estudio de caso: capacitación en reparación de la confianza**

Existe una erosión constante de la confianza en todas las instituciones. Por ello, hemos estado realizando sesiones de capacitación para la reparación de la confianza basadas en la filosofía del JoyfulTalisman. La Sra. Munazah Shah y yo desarrollamos el Modelo de Reparación de Confianza JoyfulTalisman en nuestro libro Construyendo Confianza Juntos: Sanación Colectiva a través de los Valores JoyfulTalisman. A continuación, se presentan los objetivos de aprendizaje que delineamos para un programa de capacitación en reparación de la confianza dirigido a educadores:

#### **1. Recordar**

Los participantes serán capaces de:

- Definir la confianza, la ruptura de la confianza y la reparación de la confianza en contextos escolares.
- Recordar los elementos clave del Modelo de Reparación de la Confianza JoyfulTalisman (reflexión, diálogo, responsabilidad, acción).

- Identificar los valores humanos (empatía, dignidad, respeto mutuo, integridad) esenciales para construir confianza.

## **2. Comprender**

Los participantes serán capaces de:

- Explicar cómo se construye, se rompe y se repara la confianza en las aulas e instituciones.
- Describir el rol de la comunicación no violenta y la reflexión interior en la reparación de relaciones.
- Interpretar cómo la seguridad emocional y la confianza influyen en el aprendizaje y el compromiso de los estudiantes.

## **3. Aplicar**

Los participantes serán capaces de:

- Usar prácticas reflexivas (diario personal, pausa, autoconciencia) para regular las respuestas.
- Aplicar la comunicación no violenta para abordar malentendidos y conflictos.
- Facilitar conversaciones de construcción de confianza con estudiantes y pares.

## **4. Analizar**

Los participantes serán capaces de:

- Analizar conflictos escolares reales para identificar brechas de confianza y rupturas relacionales.
- Examinar cómo el lenguaje, las dinámicas de poder y las necesidades insatisfechas contribuyen a la desconfianza.
- Distinguir entre el cumplimiento superficial y la confianza genuina.

## **5. Evaluar**

Los participantes serán capaces de:

- Valorar su propia comunicación y conducta en términos de confiabilidad.
- Evaluar la efectividad de las estrategias de reparación de la confianza en escenarios del aula.
- Reflexionar sobre las prácticas institucionales que pueden dañar o sostener la confianza.

## **6. Crear**

Los participantes serán capaces de:

- Diseñar procesos de reparación de la confianza (círculos, diálogos, prácticas restaurativas).
- Desarrollar normas de convivencia en el aula basadas en la dignidad, la empatía y la responsabilidad compartida.
- Crear planes de acción para la construcción sostenida de la confianza en los ecosistemas escolares.

Para resumirlo para los participantes, delineamos los siguientes objetivos:

- Desarrollar la comprensión de la confianza y la ruptura de la confianza
- Aplicar prácticas reflexivas sobre las causas del déficit de confianza
- Analizar los conflictos que surgen de la ruptura de la confianza
- Diseñar procesos de construcción de confianza
- Desarrollar capacidades para usar el Modelo de Reparación de la Confianza JoyfulTalisman

Estos programas demuestran cómo los objetivos de aprendizaje pueden adaptarse a diferentes temáticas manteniendo un enfoque estructurado.

### **Alineación de los objetivos con el público destinatario**

Uno de los aspectos más críticos del diseño de objetivos de aprendizaje es comprender al público destinatario.

A lo largo de los años, he llevado a cabo capacitaciones para:

- Niños en edad escolar
- Docentes
- Funcionarios judiciales
- Personal policial
- Administradores

Cada grupo tiene necesidades, contextos y expectativas únicos.

Por ejemplo:

- La capacitación para niños se centra en la sensibilización básica y el comportamiento
- La capacitación para funcionarios judiciales se centra en la aplicación profesional en el ámbito judicial y en todo el panorama de la comunicación en la sala de audiencias
- La capacitación para personal policial enfatiza la toma de decisiones en tiempo real sobre cómo manejar una situación determinada

Por lo tanto, los objetivos de aprendizaje deben ser:

- Específicos del contexto
- Relevantes
- Prácticos

## **Evaluación de las necesidades de capacitación**

Antes de diseñar los objetivos, es esencial evaluar las necesidades de los participantes. Esto puede hacerse a través de:

**1. Consultas con partes interesadas** Involucrar a los líderes institucionales ayuda a identificar prioridades y expectativas. Por ejemplo, el equipo de KGID realizó una encuesta previa a los futuros docentes que podrían ser invitados a la sesión de capacitación.

**2. Encuestas y cuestionarios** Recopilar datos de los participantes proporciona información sobre:

- Desafíos
- Brechas de habilidades
- Expectativas

Como se mencionó anteriormente, invariablemente realicé la encuesta para cada uno de mis programas de capacitación policial. No solo puso de relieve su interés en el tema, sino que me ayudó a evaluar los desafíos. Recuerdo una situación difícil cuando, durante la sesión de rompehielo, algunos oficiales de policía me preguntaron sobre la relevancia de tener capacitación en comunicación no violenta y resolución no violenta de conflictos para la fuerza policial, cuando principalmente se ocupaban de delincuentes. Un cuestionario bien estructurado

puede ayudar a los capacitadores a evaluar las preocupaciones, las brechas de habilidades y las expectativas de los participantes.

**3. Investigación y revisión bibliográfica** Estudiar datos e informes existentes ayuda a comprender las tendencias generales.

El ejemplo de KGID demuestra la efectividad de combinar estos enfoques.

Para todos mis programas de capacitación, en la fase preparatoria, realizo una investigación exhaustiva sobre el tema de mi capacitación. Por ejemplo, para la capacitación de funcionarios judiciales, he realizado una investigación extensa sobre diferentes sentencias que podrían calificarse como ejemplos de empatía judicial, estudio los procedimientos de la sala de audiencias, leo algunas sentencias para discernir si identificamos diferentes elementos de la comunicación no violenta, y realizo entrevistas con algunos jueces jubilados y abogados senior.

### **Desafíos comunes en el diseño de objetivos de aprendizaje**

A pesar de su importancia, diseñar objetivos de aprendizaje efectivos no está exento de desafíos. Durante el curso de mi capacitación con diferentes partes interesadas, me di cuenta de cuán importante era tener en cuenta lo siguiente:

- Sobrecargar los objetivos con demasiados resultados
- Usar lenguaje vago (por ejemplo, "comprender mejor")
- Ignorar el contexto de los participantes
- Centrarse solo en el conocimiento, no en las habilidades o actitudes

Abordar estos desafíos requiere claridad, experiencia y refinamiento continuo.

### **De los objetivos a la transformación**

En última instancia, los objetivos de aprendizaje no son un fin en sí mismos. Son herramientas que guían el camino desde:

- Conciencia → Comprensión → Aplicación → Transformación

Cuando se diseñan de manera reflexiva, permiten a los participantes:

- Reflexionar sobre sus prácticas
- Experimentar con nuevos enfoques
- Integrar el aprendizaje en sus vidas profesionales

## **Conclusión**

Mi experiencia sugiere que formular objetivos de aprendizaje apropiados es tanto un arte como una ciencia. Requiere claridad de visión, comprensión del contexto y sensibilidad hacia las necesidades de los participantes.

Los objetivos de aprendizaje:

- Anclan el proceso de capacitación
- Proporcionan dirección y estructura
- Permiten una evaluación significativa
- Facilitan la transformación

Como capacitadores, debemos ir más allá de ver los objetivos como meras formalidades. En cambio, debemos tratarlos como instrumentos vivos que dan forma al camino del aprendizaje.

La experiencia en KGID reforzó esta comprensión. Al fundamentar nuestra capacitación en objetivos claros y bien estructurados, pudimos crear un programa que no solo era informativo sino también transformador.

En un mundo en rápido cambio, donde el conocimiento es abundante pero la sabiduría es escasa, el rol de los objetivos de aprendizaje bien diseñados se vuelve aún más crítico. Nos ayudan a pasar de la sobrecarga de información al aprendizaje con propósito y a la acción significativa.

## **Preguntas para la reflexión**

Para quienes deseen desarrollar sus capacidades como capacitadores y profundizar su compromiso con este capítulo, se proponen las siguientes preguntas de reflexión:

### **Para capacitadores**

1. ¿Cómo diseñas actualmente los objetivos de aprendizaje para tus programas de capacitación?
2. ¿Tus objetivos son claros, específicos y medibles?
3. ¿Tus objetivos se alinean con las necesidades de tus participantes?
4. ¿Con qué frecuencia revisas tus objetivos en función de la retroalimentación recibida?
5. ¿Tus programas de capacitación abordan el pensamiento de orden superior (análisis, evaluación, creación)?
6. ¿Mis objetivos de aprendizaje están alineados con valores humanos, o solo con la adquisición de habilidades?
7. ¿Mis objetivos promueven el pensamiento ético y la acción responsable?
8. ¿Cómo me aseguro de que mis objetivos sigan siendo inclusivos y culturalmente sensibles?

### **Para docentes**

1. ¿En qué se diferencian los objetivos de aprendizaje de tu aula de los objetivos de capacitación?
2. ¿Tus objetivos fomentan la aplicación y la reflexión, o solo el recuerdo de conocimientos?
3. ¿Cómo puedes integrar la comunicación no violenta en tus metas de aprendizaje?

### **Para líderes institucionales**

1. ¿Los objetivos de capacitación están alineados con los objetivos organizacionales?
2. ¿Cómo evalúas la efectividad de los programas de capacitación?
3. ¿Ofreces oportunidades para el aprendizaje de seguimiento y el refuerzo?

### **Reflexión personal**

- Piensa en un programa de capacitación al que hayas asistido recientemente.
  - ¿Eran claros los objetivos?
  - ¿Las sesiones se alineaban con ellos?
  - ¿Qué fue lo que realmente te llevaste de la experiencia?



## Capítulo 4

# Diseño de un programa de capacitación

Una vez que los objetivos de aprendizaje están claramente articulados y los participantes destinatarios han sido identificados, el siguiente paso crítico es diseñar un programa de capacitación estructurado y significativo. Esta etapa es donde la intención comienza a tomar forma: donde las ideas, los aprendizajes y los objetivos se traducen en una hoja de ruta práctica para el compromiso y la transformación.

A través de los años de capacitación, he comprendido que diseñar un programa es tanto una ciencia como un arte. Requiere planificación sistemática, secuenciación lógica y claridad de propósito. Al mismo tiempo, exige creatividad, adaptabilidad y sensibilidad ante la naturaleza dinámica de la interacción humana. Con el tiempo, también he llegado a entender que incluso los planes de capacitación más meticulosamente diseñados deben dejar margen para la flexibilidad y la improvisación.

Ha habido numerosas ocasiones en que las sesiones tomaron giros inesperados: los participantes plantearon inquietudes imprevistas, las discusiones profundizaron más allá de los límites anticipados, o las corrientes emocionales subyacentes dieron forma a la dirección de la sesión. En tales momentos, el capacitador debe apoyarse en la presencia de ánimo, la atención y la capacidad de respuesta. La habilidad de cambiar de dirección sin perder la esencia de la capacitación es lo que distingue a un capacitador competente de uno verdaderamente eficaz.

### **De los objetivos a la acción: la arquitectura del diseño de capacitación**

El diseño de un programa de capacitación comienza con el desarrollo de materiales de capacitación y planes de sesión, ambos de los cuales deben alinearse estrechamente con los objetivos de aprendizaje. Aquí me gustaría señalar que, si bien el

material de base fundamental sobre capacitación en comunicación no violenta permanecería igual en todos lados, para la capacitación docente como en el caso de KGID, tendrá una orientación basada en las sesiones; para la capacitación de funcionarios judiciales será diferente, usando estudios de caso del ámbito judicial.

Los materiales de capacitación típicamente incluyen:

- Folletos y documentos de referencia
- Estudios de caso y escenarios de la vida real
- Ayudas visuales como presentaciones, videos e infografías
- Hojas de reflexión y hojas de actividades

Estos materiales sirven como anclas para el aprendizaje, permitiendo a los participantes retomar los conceptos y continuar su camino de aprendizaje más allá de la sesión de capacitación.

Sin embargo, uno de los desafíos más persistentes en este proceso es decidir qué incluir y qué excluir.

Tanto en el taller de KGID en Imphal como en mi participación anterior en la Academia de Policía de Assam, me enfrenté a este dilema. En el mundo actual, rico en información, no hay escasez de contenido. Particularmente en áreas como la comunicación no violenta, la resolución de conflictos o la construcción de confianza, el volumen de recursos disponibles puede resultar abrumador.

El rol del capacitador, por lo tanto, no es simplemente reunir información sino curarla de manera reflexiva.

Esto requiere hacer una distinción crucial:

### **¿Qué es esencial saber versus qué es bueno saber?**

Sobrecargar a los participantes con información excesiva puede diluir el enfoque y reducir la retención. La capacitación efectiva prioriza la claridad por encima de la cantidad, asegurando que los participantes se vayan con ideas accionables en lugar de conocimiento fragmentado.

## **Elaboración de planes de sesión: estructura con propósito**

Una vez que los materiales han sido curados, el siguiente paso es desarrollar los planes de sesión. Estos planes forman la columna vertebral del programa de capacitación, describiendo:

- Objetivos de la sesión
- Temas y conceptos clave
- Actividades y metodologías
- Asignación de tiempo
- Resultados esperados

Un plan de sesión bien elaborado garantiza que el proceso de capacitación sea intencional, coherente y orientado a objetivos.

A partir de mi experiencia trabajando con diversas partes interesadas —docentes, funcionarios judiciales, personal policial— se ha vuelto cada vez más claro que los planes de sesión no deben desarrollarse de manera aislada. En cambio, deben diseñarse en consulta con las partes interesadas.

Dicha colaboración garantiza:

- Relevancia para los desafíos del mundo real de los participantes
- Precisión contextual
- Mayor apropiación y compromiso

## **Ejemplo ilustrativo: diseño de un programa de capacitación de tres días**

Para ilustrar cómo estos principios se articulan, revisitemos el programa de capacitación de tres días diseñado junto con el equipo de KGID sobre:

*"La centralidad de la comunicación no violenta para un ecosistema escolar armonioso"*

Este programa fue cuidadosamente estructurado para llevar a los participantes a través de un camino de aprendizaje progresivo —desde la concienciación hasta la aplicación y, en última instancia, hasta la creación.

### **Día 1: Fundamentos y comprensión**

El primer día se centró en construir **claridad conceptual y conciencia emocional**. Los participantes exploraron el papel

de la comunicación en la configuración de los entornos de aula y fueron introducidos a los principios de la comunicación no violenta gandhiana. Actividades como círculos de intercambio, discusiones grupales y mapeo conceptual ayudaron a crear un entorno de aprendizaje seguro y participativo.

Un componente particularmente impactante fue la exploración de las emociones y las necesidades. Los docentes frecuentemente enfrentan desafíos conductuales sin comprender plenamente el contexto emocional subyacente. Al ampliar el vocabulario emocional e identificar las necesidades insatisfechas, los participantes comenzaron a ver el comportamiento a través de una lente más empática.

El día concluyó con ejercicios prácticos sobre la reformulación del lenguaje, permitiendo a los participantes pasar de expresiones prejuiciosas a una comunicación compasiva fundamentada en el respeto, la comprensión, la aceptación, la apreciación y la compasión: los cinco pilares de la no violencia gandhiana.

## **Día 2: Práctica, reflexión e integración**

El segundo día profundizó la experiencia de aprendizaje a través de la práctica y la reflexión. Los participantes se involucraron en ejercicios de escucha profunda, empatía, amabilidad y gratitud: habilidades que frecuentemente se pasan por alto pero que son centrales para la comunicación eficaz. Actividades como las tríadas de escucha y el mapeo de la empatía permitieron a los participantes experimentar el poder de ser verdaderamente escuchados.

La resolución de conflictos se introdujo no como un constructo teórico, sino como una habilidad práctica. A través de estudios de caso, simulaciones y juegos de roles, los participantes analizaron conflictos escolares de la vida real y practicaron la aplicación de técnicas de comunicación no violenta.

Un componente crítico de este día fue la autorreflexión. Los participantes evaluaron sus propios estilos de comunicación, identificaron desencadenantes y exploraron áreas de crecimiento. Este proceso introspectivo con frecuencia condujo a poderosas perspectivas personales.

### **Día 3: Creación y planificación de la acción**

El día final se centró en la aplicación y la transformación. Los participantes pasaron del aprendizaje individual a la acción colectiva. Diseñaron estrategias para el aula, desarrollaron planes de acción a nivel escolar y crearon "Cartas de Comunicación No Violenta".

Este pasaje del aprendizaje a la creación es crucial. Empodera a los participantes para apropiarse del proceso y asegura que la capacitación tenga un impacto sostenido.

El programa concluyó con un círculo de compromiso, donde los participantes articularon un cambio concreto que implementarían. Este ejercicio simple pero poderoso reforzó la responsabilidad y la intención.

A continuación, permítanme compartir el plan de sesión exacto que fue desarrollado:

### **Esquema del Programa de Capacitación**

#### ***La centralidad de la comunicación no violenta para un ecosistema escolar armonioso***

**Duración: 3 días**

**Grupo destinatario: Docentes / Líderes escolares / Educadores**

### **Día 1: Fundamentos y comprensión**

#### **Sesión 1: Estableciendo el contexto – Por qué importa la comunicación**

**Nivel de objetivo:** Recordar y Comprender

**Enfoque clave:**

- Significado del ecosistema de comunicación escolar
- El rol de la comunicación en el aprendizaje y las relaciones

**Actividades:**

- Rompehielos: Círculo de compartición "Una palabra que hirió / sanó"
- Debate grupal: ¿Qué hace que un aula se sienta segura o insegura?
- Aporte: Vínculo entre comunicación, emociones y aprendizaje

**Sesión 2: Introducción a la Comunicación No Violenta (CNV)**

**Nivel de objetivo:** Recordar

**Enfoque clave:**

- El enfoque gandhiano de la Comunicación No Violenta y sus diferentes elementos
- Principios gandhianos de la no violencia – presentación de los 5 pilares de la no violencia gandhiana

**Actividades:**

- **Mapa conceptual:** Los participantes mapean los componentes clave de la comunicación no violenta gandhiana
- **Reflexión sobre video/historia:** Ejemplo real de comunicación no violenta versus violenta
- **Prueba rápida:** Identificar los componentes en enunciados de muestra

**Sesión 3: Comprensión de emociones y necesidades**

**Nivel de objetivo:** Comprender

**Enfoque clave:**

- Alfabetización emocional y ampliación del vocabulario emocional
- Necesidades humanas universales detrás del comportamiento

**Actividades:**

- Actividad con tarjetas de emociones: Relacionar situaciones con sentimientos y necesidades
- Trabajo en parejas: Análisis de "¿Qué hay detrás del comportamiento?"
- Diario de reflexión: Detonantes personales en situaciones del aula

## **Sesión 4: Aplicación de los componentes clave de la comunicación no violenta gandhiana en las aulas**

**Nivel de objetivo:** Aplicar

**Enfoque clave:**

- Aplicación de los 5 pilares de la no violencia gandhiana: respeto, comprensión, aceptación, apreciación, compasión como arquitectura fundacional de la comunicación no violenta
- Conciencia del lenguaje

**Actividades:**

- Ejercicio de reencuadre: Convertir enunciados sentenciosos y tóxicos en enunciados que utilicen los 5 pilares
- Juego de roles: Interacción docente-estudiante (estilo tradicional versus CNV, reencuadrando la forma habitual de comunicarnos)
- Retroalimentación entre pares: Identificar mejoras en la comunicación

## **Día 2: Práctica, reflexión e integración**

## **Sesión 5: Empatía, amabilidad, gratitud y escucha profunda**

**Nivel de objetivo:** Aplicar

**Enfoque clave:**

- Habilidades de escucha profunda sin interrumpir ni juzgar
- Fomento de la empatía, la amabilidad y el espíritu de gratitud en las aulas

**Actividades:**

- Tríadas de escucha: Roles de hablante, oyente y observador
- Mapeo de empatía: Lo que el estudiante dice, siente y necesita
- Práctica de actos cotidianos de amabilidad
- Expresión de gratitud
- Ejercicio de escucha silenciosa: Reflexionar antes de responder

## **Sesión 6: Resolución de conflictos mediante la CNV**

**Nivel de objetivo:** Analizar

**Enfoque clave:**

- Identificación de las causas raíz del conflicto en el ecosistema escolar
- Introducción al enfoque gandhiano de resolución de conflictos
- Aplicación de los pasos de la CNV en situaciones difíciles

**Actividades:**

- **Análisis de estudios de caso:** Escenarios reales de conflictos escolares
- **Trabajo grupal:** Descomponer situaciones de conflicto e intentar desarrollar un ecosistema de resolución usando la comunicación no violenta
- **Simulación:** Mediación de conflictos mediante juego de roles de comunicación no violenta gandhiana

## **Sesión 7: Reflexión sobre la comunicación personal**

**Nivel de objetivo:** Evaluar

**Enfoque clave:**

- Autoevaluación del estilo de comunicación
- Identificación de áreas de crecimiento

**Actividades:**

- Lista de verificación de autoevaluación: Auditoría de hábitos de comunicación
- Reflexión guiada: "¿Cuándo reaccioné en lugar de responder?"
- Coaching entre pares: Retroalimentación y sugerencias de mejora

**Actividades grupales:** Los participantes se dividen en grupos y realizan ejercicios específicos en grupo

## **Día 3: Desarrollo del plan de acción y finalización del trabajo grupal**

## **Sesión 8: Creación de un ecosistema escolar armonioso**

**Nivel de objetivo:** Crear

**Enfoque clave:**

- Integración de los 5 pilares de la no violencia gandhiana en el ecosistema escolar
- Integración de la CNV en la cultura escolar
- Diseño de estrategias accionables

**Actividades:**

- **Desarrollo del plan de acción:** Planes individuales/a nivel escolar
- **Tarea grupal:** Crear la "Carta CNV del Aula"
- **Presentación:** Compartir estrategias y recibir retroalimentación

**Evaluación y cierre**

**Métodos de evaluación:**

- Participación en juegos de roles y debates
- Diarios de reflexión
- Evaluación del plan de acción

**Actividades de cierre:**

- **Círculo de compromiso:** Un cambio que los participantes implementarán
- **Formulario de retroalimentación:** Efectividad de la capacitación
- **Plan de seguimiento:** Grupos de apoyo entre pares / mentoría

Resultados esperados

Los participantes:

- Comunicarán con mayor conciencia y empatía
- Manejarán los conflictos del aula de manera constructiva
- Construirán entornos de aprendizaje emocionalmente seguros e inclusivos
- Mejorarán el compromiso de los estudiantes y el crecimiento metacognitivo

## **Diseñando para la confianza: el enfoque JoyfulTalisman**

Otro ejemplo de diseño de capacitación puede verse en el programa de dos días sobre reparación de la confianza en instituciones educativas, basado en el Modelo de Reparación de la Confianza JoyfulTalisman.

Este programa se estructuró en torno a una profunda reflexión: *La confianza no es la ausencia de ruptura, sino la presencia de la reparación guiada por valores y conciencia.*

### **Día 1: Comprensión de la confianza y la ruptura**

El primer día se centró en comprender la naturaleza de la confianza como constructo relacional y moral. Los participantes exploraron sus propias experiencias de confianza y desconfianza, analizaron las causas de la ruptura de la confianza y reflexionaron sobre el impacto emocional de dichas rupturas.

Un componente clave fue la reflexión interior. A través de ejercicios de diario guiado y observación silenciosa, los participantes examinaron sus propios detonantes y patrones de comunicación.

La integración de la comunicación no violenta en este marco permitió a los participantes ver cómo el lenguaje, la empatía y la conciencia pueden construir o dañar la confianza.

### **Día 2: Reparación y renovación**

El segundo día desplazó el foco hacia la reparación y la construcción de sistemas.

Los participantes participaron en diálogos simulados de reparación de la confianza, practicaron el reconocimiento y la responsabilidad, y analizaron las prácticas institucionales a través de una lente de confianza.

El programa culminó en la cocreación de cartas de confianza y planes de acción, enfatizando la responsabilidad colectiva en la construcción de una cultura de confianza.

A continuación, permítanme compartir el plan de sesión que fue desarrollado:

## **Esquema del módulo de capacitación (sesiones + actividades)**

**Duración: 2 días**

### **Día 1: Comprensión de la confianza y la ruptura**

#### **Sesión 1: Comprendiendo la confianza en la educación**

**Objetivo:** Recordar + Comprender

**Enfoque:**

- ¿Qué es la confianza? Por qué importa en las escuelas
- La confianza como relación moral, no solo como comportamiento

**Actividades:**

- **Pregunta de reflexión:** "¿Cuándo me sentí confiado o desconfiado?"
- **Diálogo grupal:** Características de las aulas de alta confianza versus baja confianza
- **Mapeo de confianza:** Los participantes mapean los niveles de confianza en su ecosistema

#### **Sesión 2: Comprensión de la ruptura de la confianza**

**Objetivo:** Comprender

**Enfoque:**

- Causas de la desconfianza (lenguaje, sesgo, poder, negligencia)
- Impacto emocional y relacional

**Actividades:**

- **Análisis de estudios de caso:** Situaciones reales de conflictos escolares
- **Ejercicio de identificación de detonantes:** ¿Qué rompe la confianza?

- **Círculo de historias:** Compartir experiencias vividas de ruptura de la confianza

### **Sesión 3: Reflexión interior y autoconfianza**

**Objetivo:** Aplicar

**Enfoque:**

- Autoconciencia y comunicación intrapersonal
- El rol de la reflexión en la reparación de la confianza

**Actividades:**

- **Diario guiado** (concepto de Diario del Alma según la Filosofía JoyfulTalisman): Identificar detonantes personales
- **Reflexión silenciosa:** Práctica de pausa–observación–respuesta
- **Compartir en parejas:** Aprendizajes de la reflexión

### **Sesión 4: Lenguaje, empatía y comunicación no violenta**

**Objetivo:** Aplicar

**Enfoque:**

- El lenguaje como portador de valores
- Empatía y comunicación compasiva

**Actividades:**

- **Ejercicio de reencuadre:** Lenguaje duro versus lenguaje compasivo
- **Juego de roles de empatía:** Escuchar sin juzgar
- **Actividad de mapeo de sentimientos y necesidades**

### **Día 2: Reparación de la confianza y construcción del sistema**

### **Sesión 5: Diálogos de reparación de la confianza**

**Objetivo:** Aplicar + Analizar

**Enfoque:**

- Reparar el daño a través del diálogo
- Reconocimiento y responsabilidad

**Actividades:**

- **Simulación de círculo de reparación**
- **Práctica de diálogo:** Reconocer–Disculparse–Enmendar
- **Retroalimentación del observador:** ¿Qué construye la confianza?

## **Sesión 6: Análisis del ecosistema escolar para la confianza**

**Objetivo:** Analizar

**Enfoque:**

- Prácticas institucionales y dinámicas de poder
- Inclusión y voz

**Actividades:**

- **Herramienta de auditoría escolar:** Identificar brechas de confianza
- **Tarea grupal:** Analizar políticas a través de una lente de confianza
- **Ejercicio de mapeo de partes interesadas** (¿quién no se siente escuchado?)

## **Sesión 7: Evaluación del yo y los sistemas**

**Objetivo:** Evaluar

**Enfoque:**

- Autoevaluación de la confiabilidad
- Práctica reflexiva

**Actividades:**

- **Lista de verificación de autoevaluación:** ¿Soy un constructor de confianza?
- **Reflexión crítica:** "¿Cuándo daño involuntariamente la confianza?"
- **Círculos de retroalimentación entre pares**

## **Sesión 8: Cocreación de una cultura escolar basada en la confianza**

**Objetivo:** Crear

**Enfoque:**

- Pasar de la reparación a la renovación
- Apropiación colectiva y valores compartidos

### **Actividades:**

- **Actividad de diseño:** Crear la "Carta de Confianza" para el aula/escuela
- **Planificación de la acción:** Estrategias individuales e institucionales
- **Presentación y retroalimentación**

### **Evaluación y seguimiento**

#### **Evaluación:**

- Diarios de reflexión
- Participación en juegos de roles
- Plan de acción para la reparación de la confianza

#### **Seguimiento:**

- Círculos de reflexión mensuales
- Grupos de mentoría entre pares
- Encuestas sobre el clima de confianza

#### **Resultados esperados**

Los participantes:

- Desarrollarán autoconciencia y capacidad reflexiva
- Usarán la comunicación no violenta para sanar relaciones
- Desarrollarán habilidades para reparar la confianza, no solo gestionar el conflicto
- Crearán entornos escolares emocionalmente seguros y colaborativos

### **El rol de la investigación y la experiencia**

Un programa de capacitación efectivo no surge de manera aislada. Es el resultado de:

- Investigación exhaustiva
- Compromiso con estudios de caso de la vida real
- Aprendizaje y reflexión continuos

Un capacitador debe enriquecer constantemente su comprensión nutriéndose de fuentes diversas: literatura académica, experiencias vividas y retroalimentación de los participantes.

La credibilidad como capacitador se construye no solo sobre el conocimiento, sino sobre la capacidad de conectar ese conocimiento con la realidad.

## **El poder de una apertura efectiva**

La apertura de una sesión de capacitación establece el tono de todo lo que sigue. Es el momento en que los participantes deciden —consciente o inconscientemente— si se involucrarán o se retirarán.

Una apertura efectiva debe:

- Crear un ambiente agradable
- Clarificar las expectativas
- Establecer la relevancia del tema
- Fomentar la participación

Los rompehielos, la narración de historias y las preguntas reflexivas pueden ser herramientas poderosas en esta fase. Sin embargo, deben ser intencionales, no superficiales.

## **Notas del facilitador: la columna vertebral invisible**

Una de las herramientas más prácticas en el diseño de capacitación es la Nota del Facilitador.

Esta es una guía detallada para el capacitador que describe:

- Flujo de la sesión
- Mensajes clave
- Instrucciones de actividades
- Indicaciones de gestión del tiempo

Las notas del facilitador sirven como red de seguridad, asegurando que el capacitador se mantenga alineado con los objetivos mientras navega por las dinámicas de la sesión.

También permiten la consistencia, especialmente cuando participan múltiples facilitadores.

A continuación, un ejemplo de Notas del Facilitador que preparé para una de mis sesiones.

## NOTAS DEL FACILITADOR

Comunicación No Violenta: herramienta efectiva para la resolución de conflictos y la optimización de la eficiencia organizacional

**Responsable:** Facilitador | **Presentes:** Participantes · Capacitador / Experto en la materia | **Disposición:** Sillas en semicírculo | **Duración total:** 1 h 10 min

Nº	Contenido	Tiem
<b>Obj.</b>	<b>Objetivos de la sesión</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Logística del programa</li><li>• Presentación de participantes, equipo de facilitación y roles/responsabilidades</li><li>• Establecimiento del contexto, objetivos y flujo de la sesión</li><li>• Preparar a los participantes para la sesión</li><li>• Identificar los objetivos de aprendizaje para los participantes</li></ul>	
<b>1.1</b>	<b>Bienvenida cálida y anuncios prácticos — Facilitador</b>	<i>5 min</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bienvenida</li><li>• Logística general (salidas de emergencia, baños, uso de los descansos para llamadas telefónicas, etc.)</li><li>• Descripción general de la sesión: se presentarán los objetivos y reflexionaremos sobre por qué estamos aquí, qué queremos aprender y se revisará la agenda.</li></ul> <p><b>Papelógrafo preparado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– 1. Descripción general</li><li>– 2. Objetivos</li><li>– 3. Expectativas de los participantes</li><li>– 4. Horarios de la sesión</li><li>– 5. Estacionamiento de ideas</li></ul>	
<b>1.2</b>	<b>Presentación del equipo de facilitación — Facilitador</b>	<i>5 min</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• El facilitador se presenta (nombre, cargo, rol durante la sesión) e invita al equipo a presentarse</li><li>• Presentar al experto en la materia, presentar a los observadores y explicar por qué están presentes</li></ul>	
<b>1.3</b>	<b>Establecimiento del contexto — Facilitador</b>	<i>25 min</i>
	<p><b>1.3.1 — Presentaciones (10 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cada participante comparte su nombre y rol</li></ul>	

- Rompehielos: Compartir el recuerdo favorito de una conducta/intervención de comunicación no violenta usando técnicas no violentas (15 min)

### **1.3.2 — Presentar la actividad rompehielos (4 min)**

- Indicar al grupo que se ponga de pie y encontrarse con alguien que conozca
- Darles 3 minutos para compartir su recuerdo favorito y luego intercambiar

### **1.3.2 — Ejecutar la actividad rompehielos (6 min)**

#### **1.3.3 — Sesión informativa (5 min)**

- Pedir a los participantes que regresen a sus sillas e invitar a que se compartan una selección de recuerdos favoritos

## **1.4 Descripción general de la sesión — Facilitador**

20 min

### **1.4.1 — Contexto (5 min)**

- Esta sesión es parte de la CNV: herramienta efectiva para la resolución de conflictos y la optimización de la eficiencia organizacional
- Explicar el propósito: La comunicación —verbal o no verbal— determina nuestras relaciones y compromisos a nivel personal, familiar, institucional y social. Una comunicación saludable fortalece los vínculos; una no saludable genera rupturas y estrés. Toda institución debe fomentar un ecosistema de comunicación saludable. La CNV es un enfoque holístico que subraya la interconexión humana: abarca la comunicación intrapersonal, con los demás, en la sociedad, con la naturaleza y con otros seres vivos.

### **1.4.2 — Objetivos de aprendizaje (10 min) — most papelógrafo**

*A través de la sesión desarrollarán mejor comprensión para:*

- Reconocer las interdependencias y consecuencias no deseadas de nuestros actos de comunicación
  - Mensaje clave: las interconexiones amplían nuestra visión del mundo; incluso pequeños actos conflictivos pueden tener grandes consecuencias. Es importante pensar desde una perspectiva más amplia como contribuyente a la visión mayor de la organización.
- Fortalecer las relaciones interpersonales y la construcción de equipo dentro de su rol en la organización
  - Mensaje clave: cómo contribuir mediante mejores relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Comprender y promover sistemas constructivos de gestión de

conflictos

- Mensaje clave: los sistemas constructivos son importantes para entender las causas raíz de los conflictos y desarrollar conocimiento para la resolución colaborativa de problemas en liderazgo.
- Facilitar un compromiso significativo con las partes interesadas y reducir el volumen de conflictos
  - Mensaje clave: reconocer interdependencias
- Gestionar reacciones extremas
  - Mensaje clave: compostura y atención plena
- Desarrollar empatía, aceptación y un plan de acción personal de contribuciones individuales a la CNV dentro de la organización

#### **1.4.3 — ¿Por qué esta sesión ahora? (5 min)**

<b>1.5</b>	<b>Flujo de la sesión</b>	<i>10 min</i>
<b>1.6</b>	<b>Preparación para la primera sesión</b>	<i>5 min</i>

## **Elección de la metodología adecuada**

Una vez que el diseño y los materiales están en su lugar, el capacitador debe decidir la metodología y el enfoque.

No existe una fórmula universal. La elección depende de:

- Objetivos de aprendizaje
- Perfil de los participantes
- Naturaleza del tema

Las metodologías comunes incluyen:

- Clases magistrales (para claridad conceptual)
- Debates (para comprensión compartida)
- Juegos de roles (para práctica de habilidades)
- Simulaciones (para aplicación en la vida real)
- Ejercicios de reflexión (para internalización)

La clave es mantener un equilibrio. La dependencia excesiva de cualquier método puede limitar el compromiso.

## **La disciplina del enfoque**

Permítanme compartir uno de los errores más comunes en el diseño de capacitaciones: la tentación de abarcar demasiado.

Como capacitadores, a menudo nos sentimos compelidos a compartir todo lo que sabemos. Sin embargo, esto puede llevar a una sobrecarga cognitiva y a una menor efectividad.

Un programa de capacitación bien diseñado no se define por cuánto incluye, sino por cuán claramente se enfoca.

Requiere:

- Priorización
- Claridad de intención
- Alineación con los objetivos

Reconocer las propias fortalezas y limitaciones es igualmente importante. Ningún programa de capacitación puede abordar todos los aspectos de un tema. Aceptar esto permite priorizar la profundidad sobre la amplitud.

**Conclusión: diseñar para el impacto, no solo para la entrega**

Diseñar un programa de capacitación no es simplemente un ejercicio logístico —es un acto de transformación intencional.

Implica:

- Alinear los objetivos con las necesidades de los participantes
- Curar contenido significativo
- Crear experiencias atractivas y reflexivas
- Construir caminos para la aplicación y el cambio

Un programa de capacitación bien diseñado hace más que transferir conocimiento: cambia perspectivas, desarrolla capacidades e inspira la acción.

Como capacitadores, nuestra responsabilidad no es entregar contenido, sino diseñar experiencias que permanezcan en los participantes mucho después de que termine la sesión.

En última instancia, el diseño efectivo de una capacitación consiste en crear un espacio donde el aprendizaje se convierte en experiencia vivida —donde las ideas no solo se comprenden, sino que se practican y se encarnan.

## **Preguntas para la reflexión**

Al llegar al final de este capítulo, sería prudente reflexionar sobre algunos de los puntos que se abordaron.

### **I. Diseñar con propósito**

1. ¿Cuál es el propósito central de los programas de capacitación que diseñas?
2. ¿Tus planes de sesión están claramente alineados con tus objetivos de aprendizaje?
3. ¿Tus participantes saben qué se espera que ganen?
4. ¿Mi diseño de capacitación crea espacio para la voz, la dignidad y la participación?

### **II. Curación de contenido**

1. ¿Cómo decidís qué contenido incluir o excluir?
2. ¿Estás priorizando la claridad o la cantidad?
3. ¿Tus materiales apoyan el aprendizaje continuo más allá de la sesión?

### **III. Diseño centrado en el participante**

1. ¿Qué tan bien comprendes las necesidades y contextos de tus participantes?
2. ¿Involucas a las partes interesadas en el proceso de diseño?
3. ¿Cómo aseguras la relevancia para los desafíos de la vida real?
4. ¿Estoy sobrecargando a los participantes con contenido a costa de una reflexión significativa?

### **IV. Compromiso y metodología**

1. ¿Qué métodos usas para asegurar la participación activa?

2. ¿Tus sesiones están equilibradas entre teoría y práctica?
3. ¿Cómo te adaptas cuando los participantes se desenganchan?

## **V. Flexibilidad y capacidad de respuesta**

1. ¿Qué tan cómodo/a estás con desviarte de tu plan cuando es necesario?
2. ¿Puedes responder eficazmente a situaciones inesperadas?
3. ¿Cómo mantienes el enfoque mientras te adaptas?

## **VI. Reflexión y transformación**

1. ¿Tus sesiones incluyen oportunidades para la autorreflexión?
2. ¿Cómo animas a los participantes a internalizar el aprendizaje?
3. ¿Qué estrategias usas para asegurar un impacto a largo plazo?
4. ¿El flujo de tu sesión permite a los participantes conectar el aprendizaje con sus valores internos y su conciencia?

## **VII. Crecimiento personal como capacitador**

1. ¿Cuáles son tus fortalezas en el diseño de programas de capacitación?
2. ¿Qué áreas necesitas mejorar?
3. ¿Cómo continúas aprendiendo y evolucionando como capacitador/a?

## **Pregunta final de reflexión**

Si tu programa de capacitación fuera recordado por un impacto duradero, ¿cuál sería —y cómo lo estás diseñando intencionalmente?



## Capítulo 5

# Diferentes métodos y enfoques de capacitación

Durante nuestra reunión de planificación en el Instituto Kasturba Gandhi para el Desarrollo (KGID) en Imphal, uno de los aspectos más enriquecedores de la discusión con la Dra. Oinam Sareeta Devi y su equipo fue explorar la variedad de métodos y enfoques disponibles para un capacitador. El objetivo no era simplemente diseñar un taller eficaz de capacitación docente, sino también desarrollar las propias capacidades del equipo para conducir programas de capacitación significativos y atractivos en el futuro.

Muy pronto en nuestra conversación, reconocimos una verdad fundamental:

*no existe un único método "óptimo" de capacitación. La eficacia radica en la combinación reflexiva de métodos, alineada con los objetivos, los participantes y el contexto.*

Debemos apreciar que la capacitación no es un proceso mecánico. Es profundamente humana. Involucra la atención, la emoción, la cognición, la interacción y la reflexión. Por tanto, los métodos que elegimos deben reflejar esta complejidad.

### **El contexto importa: elegir el enfoque adecuado**

Una de las perspectivas clave que compartí con el equipo del KGID fue la importancia de contextualizar los métodos de capacitación. Por ejemplo, si fuera a conducir una sesión sobre el autoconocimiento para niños, me apoyaría en gran medida en juegos, narración de historias y actividades creativas apropiadas para su edad. Estos métodos permiten a los niños expresarse libremente y aprender a través del juego.

Sin embargo, para docentes, funcionarios judiciales o administradores, el enfoque debe ser diferente. En tales contextos, las herramientas estructuradas como la Ventana de Johari, los ejercicios reflexivos y las discusiones de casos son

mucho más eficaces. Estos participantes frecuentemente se benefician de marcos que les ayuden a analizarse a sí mismos y a sus roles profesionales de manera más sistemática.

Así, la elección del método no se basa únicamente en la preferencia personal, sino en la alineación con el público destinatario.

### **El poder de un inicio reflexivo**

A lo largo de los años, he descubierto el valor de comenzar una sesión con un breve video o clip de audio relevante, seguido de reflexión guiada. Este enfoque cumple múltiples propósitos:

- Capta la atención de inmediato
- Genera compromiso emocional
- Establece el tono temático de la sesión

Los participantes frecuentemente se conectan más profundamente con estímulos visuales o narrativos que con explicaciones abstractas. Una breve pausa después del clip, que permita a los participantes reflexionar y compartir sus pensamientos, crea un poderoso punto de entrada a la sesión.

Por supuesto, cada capacitador desarrolla su propio estilo con el tiempo. Lo que importa no es la imitación, sino la autenticidad y la eficacia.

### **Mantener la simplicidad y la autenticidad**

Una advertencia importante que compartí con el equipo del KGID fue:

*no adoptes métodos con los que no te sientas cómodo o en los que no tengas habilidades.*

Con frecuencia existe la tentación entre los capacitadores de experimentar con nuevas técnicas sin la preparación adecuada. Si bien la innovación tiene valor, los métodos mal ejecutados pueden generar confusión y desconexión.

Los participantes invierten su tiempo y atención con ciertas expectativas. Es responsabilidad del capacitador honrar ese compromiso ofreciendo sesiones que sean claras, intencionales y bien ejecutadas.

La simplicidad, cuando se combina con claridad y relevancia, es frecuentemente más poderosa que la complejidad.

## **Métodos y enfoques clave de capacitación**

### **1. Método de la conferencia magistral**

El método de la conferencia magistral es quizás el método de capacitación más tradicional. Implica una comunicación unidireccional, en la que el capacitador comparte conocimientos y los participantes escuchan.

Si bien a menudo se lo critica por ser pasivo, las conferencias magistrales pueden seguir siendo efectivas cuando se utilizan de manera estratégica. Una conferencia magistral concisa y bien estructurada de 15 a 20 minutos puede:

- Proporcionar claridad conceptual
- Introducir nuevas ideas
- Sentar las bases para un compromiso más profundo

Sin embargo, la efectividad de una conferencia magistral depende en gran medida del estilo de la exposición. Una presentación monótona o excesivamente teórica puede hacer que los participantes se desconecten rápidamente. Por otro lado, una presentación dinámica e inspiradora puede estimular la curiosidad y la reflexión.

### **2. Narración de historias**

La narración de historias es una de las herramientas más poderosas en el repertorio de un capacitador. Las historias tienen la capacidad de:

- Evocar emociones
- Construir conexiones
- Simplificar ideas complejas
- Fomentar la empatía y la reflexión

Las historias transmiten cultura, valores y experiencias humanas compartidas. Permiten a los participantes verse a sí mismos dentro de la narrativa.

Por ejemplo, en una sesión sobre reparación de la confianza basada en la filosofía de JoyfulTalisman, utilizamos la historia del Panchatantra del mono y el cocodrilo. Es una poderosa historia de confianza en la que un mono que se hace amigo de un cocodrilo le comparte frutos de su árbol. La esposa del cocodrilo quiere el corazón del mono, obligando al cocodrilo a traicionar a

su amigo. El mono, valiéndose de su ingenio, afirma que dejó su corazón en el árbol y escapa de la traición. Esta historia simple pero profunda abrió ricas discusiones sobre la confianza, la traición y la sabiduría. Los participantes no se limitaban a escuchar: se comprometían emocional e intelectualmente.

Las historias transforman la capacitación de un intercambio de información a una construcción de significado.

### **3. Estudios de caso**

Los estudios de caso aportan realismo y relevancia a la capacitación.

Permiten a los participantes:

- Analizar situaciones de la vida real
- Identificar problemas y patrones
- Aplicar conceptos a escenarios prácticos

En el taller de KGID, utilizamos estudios de caso extraídos de entornos escolares. Esto aseguró que los participantes pudieran relacionarse con las situaciones y reflexionar de manera significativa.

Los estudios de caso pueden adoptar diversas formas:

- Narrativas escritas
- Clips de video
- Grabaciones de audio

Fomentan el pensamiento crítico y la resolución de problemas, haciendo que el aprendizaje sea más activo y aplicado.

### **4. Visitas de campo y observaciones**

El aprendizaje se extiende más allá del aula. Las visitas de campo proporcionan una exposición experiencial a los participantes.

En un programa de capacitación en liderazgo para niños en Dibrugarh, Assam, facilitamos una visita para los niños a la oficina del Colector de Distrito. Esta experiencia les dio una comprensión tangible de la gobernanza y el liderazgo. La interacción con el Colector de Distrito y otros funcionarios de la administración distrital proporcionó a los niños valiosas

perspectivas sobre el funcionamiento de la administración, los problemas clave y cómo se abordan.

Estos métodos son particularmente efectivos cuando:

- Están bien planificados
- Están vinculados a los objetivos de aprendizaje
- Van seguidos de reflexión

Sin reflexión, incluso la experiencia más enriquecedora puede perder su impacto.

## **5. Debates grupales**

Los debates grupales crean un espacio para el aprendizaje compartido.

Los participantes intercambian ideas, cuestionan perspectivas y construyen una comprensión colectiva. Cuando van seguidos de presentaciones, los debates también fomentan la articulación y la síntesis de ideas. Por ejemplo, en algunos de los talleres sobre mediación entre pares para jóvenes, después de compartir los conceptos y dimensiones generales, dividí a los participantes en grupos de ocho para realizar grupos de discusión focal. Luego se pidió a estos grupos (cinco en total) que hicieran presentaciones sobre los puntos clave surgidos de los grupos de discusión focal.

Este método es particularmente útil para:

- Clarificar conceptos
- Explorar puntos de vista diversos
- Desarrollar habilidades colaborativas

## **6. Debates orientados a la indagación**

A diferencia de los debates generales, los debates orientados a la indagación están impulsados por preguntas cuidadosamente formuladas.

Estas preguntas estimulan:

- La curiosidad
- El pensamiento crítico
- El aprendizaje basado en el descubrimiento

Una pregunta bien planteada a menudo puede lograr más que una larga explicación.

## **7. Entrevistas e interacción con expertos**

Invitar a expertos y facilitar entrevistas interactivas puede enriquecer significativamente la capacitación.

En talleres de alfabetización mediática, invitamos a expertos y alentamos a los participantes a entrevistarlos. Esto no solo mejoró la comprensión, sino que también desarrolló las habilidades comunicativas de los participantes. Les brindó a los participantes perspectivas vitales sobre cómo realizar entrevistas. El resultado final fue también la elaboración de las entrevistas en el periódico del taller que estaba planificado.

Tales interacciones hacen que el aprendizaje sea dinámico y participativo. El desarrollo de un periódico del taller es una herramienta poderosa para que los participantes asimilen sus aprendizajes durante el taller. He estado usando esta técnica principalmente con niños y jóvenes.

## **8. Equipos de enseñanza-aprendizaje**

Este método implica que los participantes se enseñen unos a otros.

Los participantes se dividen primero en grupos para explorar un tema. Luego se reorganizan de modo que cada miembro comparta su aprendizaje con los demás.

Este enfoque:

- Refuerza el aprendizaje
- Genera confianza
- Fomenta la apropiación

Enseñar a otros es a menudo una de las formas más efectivas de aprender. Utilicé esta técnica extensamente en programas de capacitación sobre comunicación no violenta para estudiantes de la Universidad de Guwahati. Como era un programa continuo con estos estudiantes, mi objetivo era identificar estudiantes que pudieran convertirse en capacitadores efectivos. Luego se pidió a estos jóvenes capacitadores que fueran a las escuelas y

condujeran el taller para los niños. A través de este proceso, pudimos desarrollar un grupo de capacitadores efectivos.

## **9. Pruebas y cuestionarios**

Las pruebas cortas o los cuestionarios ayudan a evaluar:

- El recuerdo
- La comprensión
- La aplicación

Pueden utilizarse no solo como herramientas evaluativas, sino también como refuerzos del aprendizaje.

## **10. Ejercicios de escritura y retroalimentación**

La escritura fomenta una reflexión profunda.

Cuando los participantes articulan sus pensamientos por escrito, se comprometen de manera más crítica con el contenido. Los ejercicios de escritura pueden ser particularmente efectivos al final de las sesiones para consolidar el aprendizaje. Lo uso frecuentemente como ejercicio de retroalimentación.

## **11. Juegos y actividades estructuradas**

Los juegos no son meramente para el entretenimiento: son poderosas herramientas de aprendizaje.

Ayudan a:

- Romper barreras
- Construir rapport
- Crear energía y entusiasmo

Las actividades estructuradas, cuando van seguidas de un debriefing, permiten a los participantes conectar la experiencia con el aprendizaje.

## **12. Ejercicios de simulación**

Las simulaciones replican escenarios de la vida real.

Los participantes se colocan en situaciones que requieren toma de decisiones y resolución de problemas. Este método es particularmente efectivo para:

- La resolución de conflictos

- La capacitación en liderazgo
- Las habilidades comunicativas

En mis extensos talleres sobre desarrollo del liderazgo de niños, ponemos ante un estudiante un problema complejo en su vecindario. Les pedimos que piensen y reflexionen sobre qué harían si fueran un líder local. De hecho, involucramos a los estudiantes en una competencia donde otros estudiantes participantes evaluaron estas reflexiones de sus pares. Los mejores fueron premiados. Esto contribuyó a un mayor compromiso de los estudiantes y los motivó a participar en el proceso de capacitación con mayor seriedad.

He estado usando ejercicios de simulación en muchos otros talleres y he comprobado cómo los participantes disfrutaban de realizarlos. Las simulaciones son muy útiles para tender puentes entre la teoría y la práctica.

### **13. Juegos de roles**

Los juegos de roles permiten a los participantes adoptar diferentes perspectivas. Pueden utilizarse para capacitar a cualquier grupo de edad y cualquier tipo de parte interesada.

También son muy favorecidos por los capacitadores y contribuyen a aligerar el proceso de capacitación sin comprometer la criticidad del contenido. Por ejemplo, durante el programa de capacitación policial, damos un ejercicio para que un grupo lo represente y lo comparta ante los participantes. Podría ser una situación de violencia doméstica y cómo un oficial de policía podría manejarla de manera constructiva, o cómo manejarían un caso de furia vial sin usar métodos violentos. Recuerdo haber realizado una sesión sobre el enfoque JoyfulTalisman para la reparación de la confianza. Compartimos los diferentes elementos de la reparación de la confianza según esta filosofía. Luego pedimos a los participantes que realizaran juegos de roles basados en estos elementos.

Al representar situaciones, los participantes obtienen perspectivas que son difíciles de lograr solo a través de la discusión.

## **14. Uso de herramientas multimedia**

Las ayudas visuales y auditivas, como:

- Videos
- Infografías
- Gráficos
- Presentaciones

mejoran el compromiso y la retención. Se adaptan a diferentes estilos de aprendizaje y hacen que las sesiones sean más dinámicas.

### **Alineación de los métodos con los objetivos**

La elección del método debe estar siempre guiada por los objetivos de aprendizaje.

Por ejemplo, en un taller sobre comunicación no violenta para estudiantes universitarios, donde los objetivos incluían practicar y aplicar estrategias de comunicación, una combinación de:

- Videos
- Actividades grupales
- Juegos de roles
- Hojas de reflexión

Esta alineación garantiza que los métodos no se utilicen de manera aleatoria, sino intencionada.

### **El arte del ritmo**

El ritmo es un aspecto crítico, pero a menudo pasado por alto de la capacitación.

Una sesión demasiado lenta puede generar aburrimiento, mientras que una demasiado rápida puede abrumar a los participantes.

Un ritmo efectivo implica:

- Alternar entre diferentes métodos
- Observar los niveles de energía de los participantes
- Ajustar en tiempo real

El lenguaje corporal, el contacto visual y los niveles de participación proporcionan valiosas señales sobre el compromiso.

### **La importancia de los rompehielos**

Los rompehielos juegan un papel crucial en:

- Construir conexión
- Reducir las dudas
- Crear un ambiente de aprendizaje positivo

Los participantes provienen de orígenes diversos, y no todos se sienten cómodos de inmediato para participar. Un rompehielos bien diseñado ayuda a crear seguridad psicológica.

Recuerdo un taller con funcionarios de la administración distrital en el que incluso el Colector de Distrito participó activamente en un juego de resolución de problemas. Este simple acto disolvió las barreras jerárquicas y dio energía a todo el grupo.

### **Manejo de audiencias difíciles**

En mis años de capacitación, muchas veces me he encontrado en situaciones difíciles. No todos los entornos de capacitación son ideales. Los capacitadores pueden encontrarse con:

- Participantes desenganchados
- Actitudes resistentes
- Comportamiento perturbador

Manejar tales situaciones requiere:

- Paciencia
- Inteligencia emocional
- Calma
- Perseverancia

En lugar de reaccionar de manera defensiva, un capacitador debe intentar comprender las razones subyacentes de la resistencia y volver a comprometer suavemente a los participantes.

## **Conclusión: el capacitador como diseñador de experiencias**

La efectividad de un programa de capacitación no reside en la cantidad de métodos utilizados, sino en la reflexión con que se eligen y aplican.

Un capacitador no es meramente un proveedor de contenido, sino un diseñador de experiencias de aprendizaje.

Esto implica:

- Comprender a los participantes
- Alinear los métodos con los objetivos
- Crear compromiso
- Facilitar la reflexión
- Fomentar la aplicación

En última instancia, la capacitación se trata de transformación. Los métodos y enfoques son simplemente herramientas. Su verdadero valor reside en cómo ayudan a los participantes a pasar de la conciencia a la acción, y del conocimiento a la sabiduría.

## **Preguntas para la reflexión**

### **I. Selección de métodos**

1. ¿Cómo eliges actualmente los métodos de capacitación?
2. ¿Tus métodos están alineados con tus objetivos de aprendizaje?
3. ¿Cómo me aseguro de que la narración de historias no refuerce sesgos o estereotipos?
4. ¿Mis estudios de caso están enmarcados éticamente, respetando la dignidad y la complejidad de las vidas reales?
5. ¿Mis simulaciones y juegos de roles fomentan la comprensión compasiva, no el juicio?

### **II. Compromiso de los participantes**

1. ¿Qué métodos has encontrado más efectivos para involucrar a los participantes? ¿Por qué?
2. ¿Cómo respondes cuando los participantes se desenganchan?

### **III. Comodidad personal y crecimiento**

1. ¿Con qué métodos de capacitación te sentís más cómodo/a?
2. ¿Qué métodos te gustaría desarrollar más?

### **IV. Equilibrio de métodos**

1. ¿Dependes demasiado de un solo método (por ejemplo, la conferencia magistral)?
2. ¿Cómo puedes introducir más variedad en tus sesiones?

### **V. Reflexión y aplicación**

- ¿Tus sesiones proporcionan suficiente espacio para la reflexión?
- ¿Cómo te aseguras de que los participantes puedan aplicar lo que aprenden?
- ¿Cómo me aseguro de que los participantes no solo estén "haciendo actividades" sino internalizando valores?
- ¿Mis métodos de capacitación crean seguridad psicológica?

## **6. Manejo de desafíos**

- ¿Cómo tratas con participantes difíciles o resistentes?
- ¿Qué estrategias puedes desarrollar para manejar tales situaciones de manera más efectiva?

### **Pregunta final de reflexión**

*Si tus métodos de capacitación fueran recordados por los participantes, ¿recordarían lo que dijiste, o lo que experimentaron?*

## Capítulo 6

# Desafíos y oportunidades de la capacitación en línea

Fue durante la disrupción global causada por la pandemia de COVID-19 que comencé a realizar talleres de capacitación en línea de manera sostenida y estructurada. Hasta entonces, gran parte de mi trabajo —como el de la mayoría de los capacitadores— estaba arraigado en las interacciones presenciales. La capacitación era sinónimo de presencia física: espacios compartidos, contacto visual, lenguaje corporal y la energía intangible de la proximidad humana.

El cambio repentino hacia las plataformas virtuales no fue, por lo tanto, simplemente un ajuste logístico: fue un cambio de paradigma en la forma en que conceptualizamos el aprendizaje y la capacitación.

Para muchos en todo el mundo, especialmente en los sectores de educación, sociedad civil y gobernanza, la idea de que una capacitación significativa e impactante pudiera ocurrir en un entorno virtual era relativamente desconocida. La capacitación en línea había existido antes, principalmente dentro de los ecosistemas corporativos y las grandes organizaciones, pero aún no había permeado la cultura de capacitación más amplia.

Sin embargo, lo que comenzó como una necesidad pronto se reveló como una oportunidad: una oportunidad para repensar el acceso, la inclusividad, la escalabilidad y la arquitectura misma del aprendizaje. Una de las experiencias fascinantes surgió al capacitar a estudiantes, docentes y padres en la práctica de la comunicación no violenta durante el 150° aniversario del nacimiento de Mahatma Gandhi. El Consejo Central de Educación Secundaria, junto con quien Gandhi Smriti y Darshan Samiti colaboraron durante este período para estas series de

talleres en línea, informó que casi 50.000 participantes tomaron parte en ellos. <https://cbseacademic.nic.in/NonViolence.html>

Luego colaboramos con instituciones de todo el mundo para ofrecer programas de capacitación durante la pandemia, todos sin costo alguno, promoviendo así los principios gandhianos de inclusividad y equidad.

### **El auge de la capacitación en línea: un nuevo ecosistema de aprendizaje**

A lo largo de los años, la capacitación en línea ha evolucionado hasta convertirse en un pilar central del desarrollo profesional contemporáneo. A partir de mi propia experiencia realizando extensos programas de capacitación en línea, se puede señalar que su crecimiento ha sido impulsado por varias ventajas clave:

- Escalabilidad: una sola sesión puede llegar a participantes de distintos países y continentes.
- Flexibilidad: los aprendices pueden acceder al contenido a su propio ritmo y conveniencia.
- Rentabilidad: los costos de viaje, alojamiento y logística se reducen significativamente.
- Estandarización: el contenido de calidad puede entregarse de manera consistente a audiencias diversas.

Sin embargo, más allá de estos beneficios operativos existe una transformación más profunda: el surgimiento de una comunidad de aprendizaje sin fronteras.

En mi propio camino, una de las experiencias más enriquecedoras en la capacitación en línea ha sido a través de Global Peace Lets Talk (GPLT), Reino Unido. GPLT ha estado comprometida con brindar capacitación significativa y accesible, particularmente a participantes de regiones en desarrollo y con recursos limitados.

Trabajar junto a personas como la Dra. Nikki De Pina, Presidenta de GPLT; la Prof. Marta Lescano, Presidenta de Fundación FEPAIS; la Dra. Mansi Sharma, abogada y mediadora, y el Sr. Janith Perera, académico de la paz, ha sido tanto inspirador como instructivo. Su dedicación a ofrecer capacitación de alta calidad y sin costo refleja un poderoso ethos:

que el aprendizaje no debe estar limitado por la geografía o el privilegio. Es importante señalar que todos son voluntarios en este esfuerzo: todos los recursos humanos y coordinadores.

A través de estas colaboraciones, he llegado a comprender que la capacitación en línea no es simplemente un sustituto digital: es un espacio pedagógico distinto con sus propios desafíos y posibilidades.

### **Diseño para la diversidad: el aula global**

Una de las características más definitorias de la capacitación en línea es la diversidad de los participantes.

En una sola sesión, los participantes pueden provenir de distintos:

- Países y culturas
- Antecedentes profesionales
- Grupos de edad
- Niveles de exposición al tema

Esta diversidad es enriquecedora, pero también exige un diseño cuidadoso y sensibilidad.

En este contexto, hay que asegurarse de que el contenido sea:

- Culturalmente inclusivo
- Contextualmente adaptable
- Accesible en lenguaje y tono

Por ejemplo, los ejemplos utilizados en la capacitación deben resonar en diferentes contextos. Un estudio de caso relevante en un aula urbana india puede no conectar de inmediato con un participante de un entorno rural africano, a menos que esté enmarcado en experiencias humanas universales y en nuestros valores humanos compartidos.

A partir de mi experiencia realizando talleres en línea, un poderoso ejemplo de la universalidad de los temas que ahora tiene tracción a nivel mundial es la capacitación en comunicación no violenta gandhiana. Estas capacitaciones han llevado a Andrew Wayuta Mshelia a impartir capacitación a vigilantes locales en el estado de Yobe, Nigeria, y a Gervin Kitwika a llevar

adelante su capacitación en el campo de refugiados de Nakivale, Uganda. Luego tenemos historias de la introducción de la filosofía JoyfulTalisman sobre valores humanos en escuelas seleccionadas de Buenos Aires, Argentina, por la Prof. Marta Lescano; resultado del curso de certificación introducido por GPLT, Reino Unido.

Esto exige un cambio de la enseñanza específica del contexto a la capacitación basada en principios, donde los valores y marcos fundamentales puedan ser adaptados por los participantes a sus propios entornos.

### **El desafío del compromiso: más allá de las pantallas pasivas**

Desde mi propia experiencia, puedo decir que el desafío más significativo en la capacitación en línea es mantener el compromiso.

En un entorno físico, un capacitador puede:

- Leer el lenguaje corporal
- Percibir los niveles de energía
- Ajustar el ritmo de manera dinámica

En un entorno en línea, estas señales son limitadas o están completamente ausentes. Los participantes pueden:

- Apagar las cámaras
- Realizar múltiples tareas simultáneamente
- Convertirse en oyentes pasivos

Esto crea el riesgo de "desconexión digital", donde la presencia no necesariamente se traduce en participación. Hace algunos años, una universidad me solicitó que condujera una sesión como parte de su programa de desarrollo docente. Me sorprendió al final de la sesión que no hubiera una sola pregunta. Compartí esta experiencia con otro recurso humano y ella habló sobre el mismo desafío. Al interactuar con algunos participantes, me di cuenta de cómo se unían a estas sesiones simplemente para obtener certificados; apagaban sus cámaras y hacían su propio trabajo.

Para abordar esto, la capacitación en línea debe estar intencionalmente diseñada para ser:

- Interactiva
- Visualmente atractiva
- Participativa

En nuestras sesiones de GPLT, integramos conscientemente:

- Clips de video cortos para iniciar la reflexión
- Debates en salas de trabajo grupal para el compromiso en grupos pequeños
- Encuestas y cuestionarios para mantener la atención
- Interacciones de chat en vivo para incluir a los participantes más silenciosos

Estos elementos transforman la sesión de una transmisión unidireccional en una experiencia de aprendizaje multidireccional.

### **Microaprendizaje: el poder del contenido pequeño y enfocado**

Una de las estrategias más efectivas que adoptamos fue el uso del microaprendizaje. Durante el curso de la capacitación de capacitadores, nos dimos cuenta de la importancia del microaprendizaje.

En lugar de depender únicamente de sesiones largas, alentamos a los recursos humanos a crear:

- Lecciones en video cortas
- Infografías
- Resúmenes de conceptos

Estos se compartían en plataformas accesibles, permitiendo a los participantes interactuar con el contenido:

- A su propio ritmo
- En su propio tiempo
- Repetidamente, para una mejor retención

El microaprendizaje aborda una realidad fundamental de la era digital: Los períodos de atención son más cortos, pero las oportunidades de compromiso repetido son mayores. Las microlecciones dividen los temas complejos en componentes

pequeños y manejables. Ayudan a proporcionar un entorno de baja presión para practicar habilidades específicas.

El microaprendizaje también apoya el aprendizaje de refuerzo, donde los conceptos introducidos en las sesiones en vivo se retoman y profundizan a través de la exploración independiente.

Durante el programa de Capacitación de Capacitadores, pedimos a los participantes que desarrollaran microlecciones sobre liderazgo de servicio y comunicación no violenta como parte de su tarea.

### **Construcción de comunidades de aprendizaje: más allá de la sesión**

Una de las limitaciones de la capacitación tradicional es que el aprendizaje a menudo termina cuando concluye la sesión. Las plataformas en línea, sin embargo, ofrecen la posibilidad de un compromiso continuo.

En nuestros programas de capacitación, utilizamos plataformas como WhatsApp para crear comunidades de aprendizaje.

Estos grupos servían múltiples propósitos:

- Un espacio para el debate continuo
- Un foro para compartir recursos
- Un canal para el apoyo entre pares y la retroalimentación

Los participantes podían:

- Hacer preguntas
- Compartir reflexiones
- Debatir aplicaciones de la vida real

Esto transformó la capacitación de un evento a un proceso: un diálogo vivo y en evolución.

### **Comprensión de los tipos de participantes en el aprendizaje en línea**

Una perspectiva importante de mi experiencia ha sido la identificación de diferentes tipos de participantes en entornos de capacitación en línea:

**1. Participantes orientados al certificado** Estos individuos están principalmente motivados por recibir una certificación. Su compromiso puede ser mínimo, centrado en cumplir los requisitos.

**2. Aprendices pasivos** Asisten a las sesiones y consumen el contenido, pero no participan activamente ni aplican el aprendizaje.

**3. Aprendices activos** Estos son participantes profundamente comprometidos que:

- Hacen preguntas
- Contribuyen a los debates
- Completan las tareas de manera reflexiva
- Reflexionan sobre la aplicación

Reconocer estas categorías ayuda a los capacitadores a diseñar estrategias de compromiso diferenciadas.

Por ejemplo:

- Los aprendices pasivos pueden ser atraídos a través de encuestas y actividades cortas
- Los aprendices activos pueden recibir roles de liderazgo en los debates

## **Evaluación y retroalimentación en la capacitación en línea**

La evaluación se vuelve aún más crítica en los entornos en línea, donde el compromiso no siempre es visible.

En nuestros programas, utilizamos una combinación de:

- Cuestionarios en línea para verificaciones de conocimiento
- Debates en salas de trabajo grupal para el aprendizaje colaborativo
- Tareas para una reflexión más profunda

Un enfoque particularmente significativo durante el programa de Capacitación de Capacitadores sobre Liderazgo de Servicio y Comunicación No Violenta fue introducir a los participantes a la investigación-acción participativa.

Como parte de la tarea necesaria para el programa, se pidió a los participantes que:

- Identificaran líderes de servicio en sus comunidades
- Los entrevistaran
- Analizaran sus prácticas en cuanto a las características que los hacían líderes de servicio y practicarán la comunicación no violenta

Este enfoque tendió un puente entre la teoría y la experiencia vivida, haciendo que el aprendizaje fuera más tangible y relevante.

## **Desafíos tecnológicos y estructurales**

Si bien la capacitación en línea ofrece inmensas oportunidades, no está exenta de desafíos:

**1. Brecha digital** No todos los participantes tienen acceso a:

- Conexiones a internet estables
- Dispositivos adecuados
- Entornos de aprendizaje tranquilos

**2. Alfabetización tecnológica** Los participantes pueden tener niveles variables de comodidad con las herramientas digitales, lo que puede afectar la participación.

**3. Fatiga de pantalla** El tiempo prolongado frente a la pantalla puede llevar a:

- Reducción de la concentración
- Malestar físico
- Sobrecarga cognitiva

**4. Conexión humana limitada** La ausencia de presencia física puede dificultar la construcción de:

- Confianza
- Vínculo
- Conexión emocional

## **Reimaginando el rol del capacitador en los espacios en línea**

Mi experiencia realizando capacitación en línea sugiere que requiere una redefinición del rol del capacitador.

El capacitador en la plataforma en línea se convierte en:

- Un facilitador del compromiso, no solo del contenido
- Un diseñador de experiencias, no solo de sesiones
- Un constructor de comunidades, no solo un instructor

Esto requiere nuevas competencias:

- Fluidez digital
- Habilidades de diseño instruccional
- Sensibilidad a las dinámicas en línea
- Habilidades para desarrollar contenido significativo, incluyendo microlecciones útiles para plataformas digitales

Sobre todo, requiere intencionalidad: cada elemento de la sesión debe estar cuidadosamente diseñado.

## **Combinando lo mejor de ambos mundos**

A medida que avanzamos, el futuro de la capacitación no reside en elegir entre los modos en línea y presencial, sino en integrarlos.

Un enfoque combinado puede combinar:

- La conexión humana de la capacitación presencial
- La flexibilidad y el alcance de las plataformas en línea

Por ejemplo:

- Los módulos previos a la capacitación pueden entregarse en línea
- Los talleres centrales pueden realizarse de manera presencial
- El compromiso de seguimiento puede continuar virtualmente

Esto crea un ecosistema de aprendizaje continuo en lugar de eventos de capacitación aislados.

## **Conclusión: de la restricción a la posibilidad**

Lo que comenzó durante la pandemia de COVID-19 como una restricción ha evolucionado hacia una poderosa oportunidad.

La capacitación en línea:

- Ha ampliado el acceso al aprendizaje
- Ha conectado comunidades diversas
- Ha permitido el compromiso continuo

Sin embargo, su efectividad depende no solo de la tecnología, sino de cuán reflexivamente se utiliza.

En su mejor expresión, la capacitación en línea puede encarnar los mismos principios que buscamos promover a través de la comunicación no violenta y los valores humanos:

- Inclusividad
- Empatía
- Colaboración
- Aprendizaje compartido

Nos desafía, como capacitadores, a ir más allá de los límites tradicionales y reimaginar cómo puede ser el aprendizaje en un mundo conectado.

## **Preguntas para la reflexión**

Para profundizar tu comprensión y refinar tu práctica, considera las siguientes preguntas de reflexión:

### **I. Comprensión de tu experiencia**

1. ¿Cómo ha cambiado tu percepción de la capacitación después de interactuar con plataformas en línea?
2. ¿Qué desafíos has enfrentado personalmente en entornos de aprendizaje o capacitación en línea?

### **II. Diseño para el compromiso**

1. ¿Qué estrategias puedes usar para hacer tus sesiones en línea más interactivas y participativas?
2. ¿Cómo puedes asegurarte de que tu contenido siga siendo relevante en diversos contextos culturales?
3. ¿Cómo evito que la capacitación en línea se vuelva impersonal o transaccional?

### **III. Pensamiento centrado en el participante**

1. ¿Cómo identificas y comprometes a los diferentes tipos de participantes en un entorno en línea?
2. ¿Qué métodos puedes usar para alentar a los aprendices pasivos a convertirse en contribuyentes activos?
3. ¿Creo un espacio para la conexión humana auténtica, incluso en entornos virtuales?

### **IV. Integración reflexiva de la tecnología**

1. ¿Cómo puede integrarse el microaprendizaje en tus programas de capacitación?
2. ¿Qué herramientas digitales pueden mejorar —y no complicar— tu proceso de capacitación?
3. ¿Fomento un comportamiento y una comunicación digital responsables?

### **V. Construcción de comunidades de aprendizaje**

1. ¿Cómo puedes sostener el compromiso más allá de la sesión de capacitación?
2. ¿Qué plataformas o métodos puedes usar para crear un sentido de comunidad entre los participantes?
3. ¿Cómo construyo confianza y empatía en un entorno donde la presencia física está ausente?

### **VI. Reflexión sobre tu rol**

1. ¿En qué aspectos necesitas evolucionar como capacitador/a en la era digital?
2. ¿Cómo puedes equilibrar la entrega de contenido con la facilitación de una interacción significativa?

Este capítulo nos invita a reconocer que la capacitación en línea no es solo un cambio de medio: es un cambio de mentalidad. Cuando se aborda de manera reflexiva, puede convertirse en una poderosa vía para el aprendizaje transformador más allá de los límites.



## Capítulo 7

# Características de un capacitador efectivo

Todavía recuerdo vívidamente la reunión de planificación con la Dra. Oinam Sareeta Devi y su equipo en el Instituto Kasturba Gandhi de Desarrollo (KGID). Había una aspiración silenciosa pero poderosa en la sala. Muchos de sus jóvenes colegas — Manoj, Elli, Joyshankar y Kerstin— expresaron un vivo deseo de evolucionar como capacitadores. Ya estaban facilitando pequeñas sesiones para niños sobre una variedad de temas sociales y educativos. Sin embargo, eran conscientes de que la facilitación y la capacitación, si bien están relacionadas, requieren un conjunto más profundo de competencias.

Su curiosidad y compromiso me recordaron mi propio camino inicial en la capacitación: un camino moldeado no solo por la preparación formal, sino por el aprendizaje continuo, la experimentación, la reflexión y, en ocasiones, el fracaso.

A lo largo de los años, he llegado a comprender que la capacitación es tanto un arte como una ciencia. Exige rigor intelectual y sensibilidad emocional. Requiere estructura, pero prospera en la espontaneidad. Demanda experiencia, pero florece en la humildad.

Ningún capacitador se vuelve efectivo de la noche a la mañana. Es un proceso de evolución constante, informado por la experiencia, el diálogo y la voluntad de adaptarse. A través de mis compromisos en diversos sectores —educación, aplicación de la ley, poder judicial y sociedad civil— he tenido el privilegio de interactuar con muchos capacitadores talentosos. Observar sus métodos, reflexionar sobre mi propia práctica y participar en conversaciones de aprendizaje mutuo me han ayudado a delinear ciertas características centrales de un capacitador efectivo.

Compartí estas perspectivas con el equipo de KGID, y las presento aquí no como una lista de verificación fija, sino como principios orientadores para la práctica reflexiva.

### **1. Profundidad de conocimiento y credibilidad**

Un capacitador efectivo debe poseer un conocimiento profundo del tema. Esto no significa simplemente familiaridad con los conceptos, sino una comprensión matizada que incluye:

- Fundamentos teóricos
- Aplicaciones prácticas
- Tendencias y debates emergentes

Los participantes evalúan rápidamente la credibilidad de un capacitador. Cuando un capacitador demuestra claridad, confianza y relevancia, genera confianza y compromiso. Recuerdo durante mis sesiones de capacitación con funcionarios judiciales la cantidad de preguntas puntuales que hacían los participantes. Había preguntas para casi todos los puntos que compartía. Si el capacitador no tiene un dominio profundo de su tema, podría significar problemas si los participantes están ellos mismos sumamente bien informados, como los funcionarios judiciales.

Sin embargo, la profundidad del conocimiento no debe traducirse en dominación intelectual. El propósito no es impresionar, sino facilitar la comprensión y la aplicación.

Un capacitador bien informado también reconoce los límites de su conocimiento y permanece abierto al aprendizaje: una actitud que fortalece en lugar de disminuir la credibilidad.

### **2. Capacidad para construir un compromiso significativo**

La capacitación no es una actuación; es una experiencia compartida.

Un capacitador efectivo comprende que los participantes no son receptores pasivos sino contribuyentes activos. El compromiso se construye a través de:

- Hacer preguntas reflexivas
- Fomentar el diálogo

- Crear espacios seguros para compartir

Uno de los errores más comunes en la capacitación es la tendencia a asumir autoridad. Cuando los capacitadores se posicionan como "expertos" que deben ser seguidos, crean involuntariamente distancia.

En cambio, los capacitadores efectivos practican la facilitación relacional: se conectan, escuchan y responden.

### **3. Respeto por las perspectivas diversas**

Cada sala de capacitación —física o virtual— es un microcosmos de diversidad.

Los participantes traen consigo:

- Diferentes experiencias
- Contextos culturales
- Sistemas de creencias
- Antecedentes profesionales

Un capacitador efectivo reconoce y respeta esta diversidad. No impone un punto de vista singular, sino que crea espacio para múltiples perspectivas.

Esto es particularmente importante en áreas como la comunicación no violenta, la resolución de conflictos y los valores humanos, donde las experiencias son profundamente personales.

Respetar las perspectivas diversas no significa evitar el compromiso crítico. Más bien, implica facilitar un diálogo constructivo donde las ideas puedan explorarse sin miedo ni juicio.

### **4. Autoconciencia y práctica reflexiva**

El instrumento más importante de un capacitador no es el contenido: es el yo.

La autoconciencia implica:

- Comprender las propias fortalezas y limitaciones
- Reconocer los detonantes emocionales

- Ser consciente de los propios sesgos

Los entornos de capacitación a veces pueden ser impredecibles. Los participantes pueden desafiar ideas, resistirse al compromiso o plantear preguntas difíciles. En tales momentos, la autoconciencia permite al capacitador responder con compostura y claridad, en lugar de a la defensiva.

La práctica reflexiva es una extensión de la autoconciencia. Los capacitadores efectivos se preguntan regularmente:

- ¿Qué funcionó bien?
- ¿Qué podría mejorarse?
- ¿Cómo respondieron los participantes?

Esta reflexión continua es esencial para el crecimiento.

## **5. Compromiso con la inclusividad**

La inclusividad no se trata meramente de representación; se trata de participación y voz.

Un capacitador efectivo garantiza que:

- Todos los participantes se sientan bienvenidos
- Se escuchen diferentes voces
- Nadie sea marginado

Esto requiere un esfuerzo consciente. Con frecuencia, algunos participantes dominan los debates mientras otros permanecen en silencio. Los capacitadores deben facilitar suavemente el equilibrio:

- Invitando a los participantes más silenciosos a compartir
- Estructurando actividades que fomenten la participación igualitaria

La inclusividad también implica ser sensible al lenguaje, los ejemplos y las referencias utilizados durante la capacitación.

## **6. Energía, entusiasmo y presencia**

La capacitación es un proceso que consume mucha energía.

Un capacitador efectivo aporta entusiasmo, vitalidad y presencia a la sesión. Esto no significa excitación constante, sino un compromiso genuino con el proceso.

Los participantes son muy perceptivos. Pueden sentir cuando un capacitador está:

- Completamente presente
- Distráido
- Desinteresado

La energía es contagiosa. Cuando un capacitador está comprometido, los participantes también tienen más probabilidades de estarlo.

Esto también implica variar el tono, el ritmo y los métodos para mantener el interés y evitar la monotonía.

## **7. Flexibilidad y adaptabilidad**

Ningún programa de capacitación se desarrolla exactamente como estaba planificado.

A pesar de una cuidadosa preparación, los capacitadores pueden encontrarse con:

- Preguntas inesperadas
- Limitaciones de tiempo
- Cambios en las necesidades de los participantes

Un capacitador efectivo permanece flexible y adaptable.

Esto puede implicar:

- Modificar los planes de sesión
- Ajustar las actividades
- Responder a los temas emergentes

La flexibilidad no es una señal de falta de preparación; más bien, refleja capacidad de respuesta al entorno de aprendizaje.

## **8. Claridad y coherencia en la comunicación**

La claridad es el puente entre el conocimiento y la comprensión.

Un capacitador efectivo comunica ideas de una manera que es:

- Simple
- Estructurada
- Coherente

Las ideas complejas deben desglosarse en componentes accesibles. El uso de ejemplos, analogías y ayudas visuales puede mejorar la claridad.

La coherencia garantiza que las sesiones tengan un flujo lógico, ayudando a los participantes a conectar diferentes conceptos de manera significativa.

## **9. Apertura al aprendizaje**

Un capacitador no es la única fuente de conocimiento en una sala de capacitación.

Los participantes aportan valiosas perspectivas de sus propias experiencias. Un capacitador efectivo abraza la idea del coaprendizaje.

Esto requiere:

- Humildad
- Curiosidad
- Disposición para escuchar

Cuando los capacitadores reconocen que ellos también son aprendices, se crea un entorno más colaborativo y enriquecedor.

## **10. Receptividad a la retroalimentación**

La retroalimentación es una herramienta esencial para el crecimiento.

Los capacitadores efectivos buscan activamente la retroalimentación y la ven como una oportunidad de mejora. Esto incluye:

- Retroalimentación formal (formularios, encuestas)
- Retroalimentación informal (observaciones, conversaciones)

No toda retroalimentación será fácil de aceptar. Sin embargo, incluso la retroalimentación crítica puede proporcionar valiosas perspectivas.

La clave reside en reflexionar sobre la retroalimentación de manera reflexiva y utilizarla de manera constructiva.

## **11. Uso de ilustraciones y múltiples modalidades**

El aprendizaje se mejora cuando los conceptos se presentan a través de múltiples modalidades.

Los capacitadores efectivos utilizan:

- Historias
- Estudios de caso
- Videos y clips de audio
- Ayudas visuales

Estos elementos hacen que el aprendizaje sea más atractivo y relacionable.

Las ilustraciones ayudan a tender un puente entre los conceptos abstractos y la aplicación en la vida real.

## **12. Compromiso con la mejora continua**

La capacitación es un campo dinámico. Los métodos, las herramientas y las expectativas de los participantes continúan evolucionando.

Un capacitador efectivo está comprometido con:

- Actualizar el conocimiento
- Explorar nuevas metodologías
- Integrar la tecnología de manera significativa

Incluso los capacitadores experimentados deben evitar la complacencia. La mejora continua garantiza que la capacitación siga siendo relevante e impactante.

## **13. Sólidas habilidades de comunicación**

La comunicación está en el corazón de la capacitación.

Esto incluye:

- Comunicación verbal (claridad, tono, articulación)
- Comunicación no verbal (lenguaje corporal, gestos)
- Comunicación digital (en entornos en línea)

La comunicación efectiva no se trata de hablar más: se trata de conectar de manera significativa.

## **14. Habilidades de escucha profunda**

La escucha a menudo se subestima, pero es una de las habilidades más críticas para un capacitador.

La escucha efectiva implica:

- Prestar plena atención
- Comprender las preocupaciones subyacentes
- Responder de manera reflexiva

Cuando los participantes se sienten escuchados, tienen más probabilidades de comprometerse y contribuir.

La escucha también permite al capacitador adaptar las sesiones en tiempo real.

## **15. Inteligencia emocional**

La capacitación implica interacción humana, y la interacción humana es inherentemente emocional.

Un capacitador emocionalmente inteligente puede:

- Navegar las dinámicas grupales
- Gestionar conflictos
- Crear un entorno de aprendizaje positivo

La inteligencia emocional incluye:

- Empatía
- Autorregulación
- Conciencia social

Permite al capacitador conectarse con los participantes a un nivel más profundo, fomentando la confianza y la apertura.

### **La naturaleza integrada de estas características**

Es importante reconocer que estas características están interconectadas.

Por ejemplo:

- La autoconciencia mejora la inteligencia emocional
- La escucha fortalece el compromiso
- El conocimiento apoya la claridad

Un capacitador efectivo no las domina de manera aislada sino que las integra en una práctica holística.

### **Conclusión: el capacitador como facilitador de la transformación**

Al reflexionar sobre mi camino y las aspiraciones del equipo de KGID, recuerdo que el rol de un capacitador se extiende mucho más allá de la entrega de contenido.

Un capacitador efectivo es:

- Un facilitador del aprendizaje
- Un catalizador de la reflexión
- Un constructor de relaciones
- Un coviajero en el camino del crecimiento

La capacitación no se trata de transferir información; se trata de habilitar la transformación.

Esta transformación puede no ser siempre inmediata ni visible. Puede comenzar como un pequeño cambio de perspectiva, un momento de perspicacia o una pregunta que persiste.

Con el tiempo, estos pequeños cambios pueden conducir a cambios profundos en cómo los individuos piensan, actúan y se relacionan con los demás.

Para quienes aspiran a convertirse en capacitadores, el camino es tanto desafiante como profundamente gratificante. Exige compromiso, humildad y disposición para evolucionar continuamente.

En última instancia, la efectividad de un capacitador no se mide por cuánto habla, sino por cuánto crecen los participantes.

## **Preguntas para la reflexión**

Para profundizar tu camino como capacitador, reflexiona sobre las siguientes preguntas:

### **I. Autoconciencia y crecimiento**

1. ¿Cuáles son tus fortalezas centrales como capacitador/a?
2. ¿Qué áreas necesitas desarrollar más?
3. ¿Cómo reflexionas actualmente sobre tus experiencias de capacitación?
4. ¿Practico los valores que enseño, o simplemente hablo de ellos?

### **II. Compromiso y facilitación**

1. ¿Cómo creas un entorno donde los participantes se sientan seguros para compartir?
2. ¿Qué estrategias usas para involucrar a los participantes más silenciosos?
3. ¿Creo un entorno donde los participantes se sientan seguros para disentir?

### **III. Comunicación y escucha**

1. ¿Qué tan clara y estructurada es tu comunicación durante las sesiones?
2. ¿Con qué atención escuchas los aportes y preocupaciones de los participantes?

### **IV. Adaptabilidad y flexibilidad**

1. ¿Qué tan cómodo/a te sentís cambiando tu plan de sesión a mitad de camino?
2. ¿Puedes recordar una situación en la que la flexibilidad mejoró el resultado de tu capacitación?

### **V. Inclusividad y respeto**

1. ¿Cómo te aseguras de que las perspectivas diversas sean respetadas en tus sesiones?

2. ¿Cómo me aseguro de que mi retroalimentación sea constructiva, respetuosa y empoderadora?
3. ¿Hay sesgos inconscientes que puedan influir en tu facilitación?

## **VI. Aprendizaje continuo**

1. ¿Qué pasos estás tomando para actualizar tus conocimientos y habilidades como capacitador/a?
2. ¿Cómo incorporas la retroalimentación en tu práctica?
3. ¿Estoy genuinamente abierto/a a aprender de los participantes, independientemente de su origen?

## **VII. Inteligencia emocional**

1. ¿Cómo respondes a los participantes difíciles o perturbadores?
2. ¿Cómo gestionas tus propias emociones durante situaciones desafiantes?
3. ¿Cómo respondo cuando mi autoridad o conocimiento es cuestionado o desafiado?
4. Finalmente, este capítulo te invita a ver la capacitación no como una habilidad estática, sino como una práctica viva: una que evoluciona con cada sesión, cada participante y cada reflexión.



## Capítulo 8

# Cultivando la vida interior de un capacitador

### Diario de reflexión

#### Propósito de este diario

Como capacitador, siempre he sentido que la capacitación no puede ser un acto mecánico, transaccional y externo de facilitación. No se trata simplemente de que soy un capacitador, voy a conducir mi taller mecánicamente y vuelvo. Es un camino interior de conciencia, valores, ética y transformación. Estos valores no solo nos ayudan a conectarnos con nuestros participantes, sino que también nos brindan esa satisfacción interior después de cada sesión. Recuerdo a una funcionaria judicial que me llamó varios años después diciendo que todavía atesora mi taller y que ese tipo de capacitación era necesaria para todos los funcionarios como ella. Este tipo de retroalimentación, incluso después de tantos años, es motivadora e inspiradora.

Por supuesto, siempre habrá algunos desafíos, pero a través de este camino interior de conciencia, valores y ética, uno obtiene la fortaleza para negociar estos problemas.

He reunido este capítulo sobre el Diario de Reflexión para invitar a los capacitadores a hacer una pausa, reflexionar y comprometerse profundamente con sus propios:

- Pensamientos
- Emociones
- Valores
- Prácticas

Está diseñado para ayudarte a pasar de: Impartir capacitación → vivir la filosofía de la capacitación

Usa este diario como un compañero en tu camino, no como una tarea a completar. Esta idea del diario proviene de la filosofía de

JoyfulTalisman, donde introdujimos el concepto de Diario del Alma.

### **Cómo usar este diario**

- Reflexiona después de cada capítulo o experiencia de capacitación
- Escríbme con honestidad: este es tu espacio reflexivo privado, no es necesario que lo compartas con otros
- No te apresures; permite que los pensamientos emerjan orgánicamente
- Revisita tus reflexiones con el tiempo para observar tu crecimiento y tus cambios
- Úsalo de manera individual

### **Sección 1: Mi camino como capacitador**

#### **¿En quién me estoy convirtiendo como capacitador?**

- ¿Por qué elegí convertirme en capacitador/a?
- ¿Qué me motiva a continuar este camino?
- ¿Qué tipo de capacitador/a aspiro a ser?

*Escribe tus reflexiones:*

#### **Momentos de significado**

- Recuerda un momento de capacitación que te haya impactado profundamente.
- ¿Qué lo hizo significativo?
- ¿Qué valores estaban presentes en ese momento?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Sección 2: Valores y ética en la práctica**

#### **Mis valores centrales como capacitador**

- ¿Cuáles son los 5 valores principales que guían mi práctica de capacitación? (por ejemplo, empatía, respeto, integridad, compasión, humildad)
- ¿Cómo se manifiestan estos valores en mis sesiones?
- ¿Dónde me cuesta sostenerlos?

*Escribe tus reflexiones:*

#### **Dilemas éticos**

- Describí una situación en la que enfrentaste un desafío ético durante la capacitación.

- ¿Cómo respondiste?
- Mirando hacia atrás, ¿responderías de manera diferente ahora?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Poder y responsabilidad**

- ¿Cómo uso mi posición como capacitador/a?
- ¿Creo empoderamiento o dependencia?
- ¿Cómo me aseguro de no imponer mis puntos de vista a los participantes?

*Escribe tus reflexiones:*

## **Sección 3: Práctica de la comunicación no violenta**

### **Autorreflexión sobre la comunicación**

- ¿Cuándo reacciono en lugar de responder?
- ¿Qué me desencadena durante las sesiones de capacitación?
- ¿Cómo manejo el desacuerdo o la resistencia?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Empatía y escucha**

- ¿Qué tan profundamente escucho a los participantes?
- ¿Escucho para comprender, o para responder?
- ¿Cuándo fue la última vez que sentí verdadera empatía en una sesión?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Conciencia del lenguaje**

- Reflexiona sobre las palabras que usas durante la capacitación.
- ¿Son inclusivas, respetuosas y no sentenciosas?
- ¿Cómo puedes reformular de manera más compasiva una afirmación reciente?

*Escribe tus reflexiones:*

## **Sección 4: Diseño con conciencia**

### **Intención detrás de mi diseño de capacitación**

- ¿Por qué estoy diseñando esta capacitación?
- ¿Quién se beneficia de ella?

- ¿Contribuye al bienestar humano?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Inclusión y equidad**

- ¿Qué voces están incluidas en mi capacitación?
- ¿Qué voces podrían estar faltando?
- ¿Cómo puedo hacer mis sesiones más inclusivas?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Del contenido a la transformación**

- ¿Estoy enfocándome más en la entrega de contenido o en la transformación de los participantes?
- ¿Qué cambios quiero que los participantes experimenten más allá del conocimiento?

*Escribe tus reflexiones:*

## **Sección 5: Reflexión sobre las experiencias de capacitación**

### **Después de cada sesión de capacitación**

Por favor intenta usar esta plantilla de reflexión rápida:

1. ¿Qué salió bien?
2. ¿Qué podría haber sido mejor?
3. ¿Qué me sorprendió?
4. ¿Qué aprendí de los participantes?
5. ¿Cómo encarnaste tus valores?
6. ¿En qué me quedé corto/a?

*Escribe tus reflexiones:*

## **Sección 6: Conciencia emocional**

### **Comprendiendo mi paisaje emocional**

- ¿Qué emociones experimento más durante la capacitación?
- ¿Cómo influyen estas emociones en mi facilitación?

- ¿Cómo me regulo en situaciones desafiantes?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Momentos difíciles**

- Describí un momento difícil de capacitación.
- ¿Qué sentiste?
- ¿Cómo respondiste?
- ¿Qué aprendiste de ello?

*Escribe tus reflexiones:*

## **Sección 7: Crecimiento y aprendizaje continuo**

### **Reflexión sobre la retroalimentación**

- ¿Qué retroalimentación he recibido recientemente?
- ¿Qué patrones observo?
- ¿Cómo estoy integrando esta retroalimentación en mi práctica?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Mi plan de aprendizaje**

- ¿Qué habilidades quiero desarrollar como capacitador/a?
- ¿Qué pasos daré en los próximos 3 meses?

*Escribe tus reflexiones:*

## **Sección 8: Reflexión JoyfulTalisman**

### **Viviendo la filosofía**

- ¿Cómo experimento la alegría en mi camino de capacitación?
- ¿Cuándo me siento más alineado/a con mi yo interior?
- ¿Cómo contribuye servir a los demás a mi propio bienestar?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Práctica de gratitud**

- Lista tres personas que hayan influido en tu camino como capacitador/a.

- ¿Qué has aprendido de ellas?

*Escribe tus reflexiones:*

### **Reflexión de cierre**

A través de mis más de dos décadas de experiencia conduciendo capacitaciones, he comprendido:

*"La capacitación no se trata solo de lo que enseñamos, sino de en quién nos convertimos en el proceso."*

Toma un momento para reflexionar:

- ¿Cómo me ha cambiado este camino?
- ¿Qué tipo de impacto quiero crear a través de mi capacitación?
- ¿Cómo continuaré alineando mi trabajo con mis valores y mi conciencia?

*Reflexión final:*

### **Nota de cierre**

Quiero subrayar que este Diario de Reflexión no se trata de perfección. Se trata de conciencia, honestidad y crecimiento.

Sugeriría que los capacitadores volvieran a él con frecuencia.

Con el tiempo, comenzarás a ver no solo mejores sesiones de capacitación, sino un yo más consciente, compasivo y reflexivo emergiendo.

# El alma de la formación



Vedabhyas Kundu es Oficial de Programa en Gandhi Smriti and Darshan Samiti y es un experto en comunicación no violenta, resolución de conflictos, alfabetización mediática e informacional y filosofía gandhiana. Con frecuencia brinda conferencias en ámbitos nacionales e internacionales, compartiendo reflexiones sobre estos temas.

Es un autor prolífico: ha escrito numerosos libros y artículos académicos, contribuyendo significativamente a la comprensión y aplicación de la no violencia y del modo de vida gandhiano en contextos contemporáneos.



Marta Lescano

Presidente de Fundación FEP AIS, Argentina. Directora Ejecutiva de Educación en Global Peace Let's Talk International, Londres. Profesora en Letras. Magister en Enseñanza. Investigadora UBA. Diplomado en Derechos Humanos. Diplomado en Neurociencia Educativa y Neurodidáctica. Certificación Docente en Innovación Social

para el Desarrollo Sostenible por UNESCO y Learning by Helping. Promotora Internacional de Desarrollo Sostenible. Mediadora Comunitaria. Autora de libros de nivel secundario. Directora de colecciones de libros de Lengua y Literatura. Autora de material para docentes. Directora de colecciones de libros infantiles. Consultora en Organismos Educativos IIPE, UNESCO, Dirección de Primaria, Dirección General de Escuelas.



Naamak Publications Pvt. Ltd.

Phone: +91 7428107304

contact@naamakpublication.com

www.naamakpublications.com



\$ 10.00 (Overseas)

