

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL
FRANCISCO BOLOGNESI”**



**Habilidades Blandas y Formación Profesional de los Cadetes de Cuarto
Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025**

**Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en
Ciencias Militares con Mención en Administración**

Autores:

Johan Renzo Montes Ventocilla – (0009-0001-2526-0998)

Kevin Fabrizio Roncal Flores – (0009-0005-4775-9553)

Docente Asesor:

Mg. Jorge Elisban Martín Caro Ybarra – (0009-0001-6896-8996)

Lima – Perú

2025

Grado de Similitud

Página 2 de 120 - Descripción general de integridad
trn:oid:::12350:539719894

Identificador de la entrega




19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 17%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
18 caracteres sospechosos en N.º de páginas

El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento. Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo,

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para

buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

recomendamos que preste atención y la revise.

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”****Declaración Jurada de Auditoría**

Los Bachilleres Montes Ventocilla Johan Renzo y Roncal Flores Kevin Fabrizio del Arma de Infantería, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 75105074 y N.º 72157933 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: Habilidades blandas y formación profesional de los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi" - 2025.
2. Que, dicha investigación ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno de ideas, texto, o imagen que corresponda a otra persona, grupo o institución; comprometiéndonos a poner a disposición de la EMCH “CFB”, los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada; si esto fuera solicitado por la entidad.
3. En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponde, ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto en los documentos como en la formación aportada. Y nos comprometemos a salir en defensa de la EMCH “CFB” ante cualquier reclamo de terceros que al respecto pudiese sobrevivir.
4. Finalmente, reconocemos, para todos los efectos, que la EMCH “CFB” actúa como tercero de buena fe y está exenta de cualquier responsabilidad.

En honor de lo afirmado y ratificado, firmamos la presente declaración jurada de autenticidad.

Chorrillos, 28 noviembre del 2025

Johan

Montes Ventocilla Johan Renzo

D.N.I. N° 75105074

AUTOR 1

Roncal

Roncal Flores Kevin Fabrizio

D.N.I. N° 72157933

AUTOR 2



Autorización de publicación

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN – DINVEST

AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA EMCH “CFB”

Formato de autorización para la publicación electrónica en la página web del Repositorio Institucional Digital de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso y Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales RENATI.

1. Datos personales

Autor 1: Montes Ventocilla Johan Renzo	Autor 2: Roncal Flores Kevin Fabrizio
N° DNI: 75105074	N° DNI: 72157933
Teléfono: 935025491	Teléfono: 952523731
Correo-e: Jmontesv@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: kroncalf@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0009-0001-2526-0998	ORCID: 0009-0005-4775-9553

2. Datos de la Obra

Título: Habilidades blandas y formación profesional de los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi" - 2025
Tipo de obra: Tesis
Asesor 1: Magister Caro Ybarra, Jorge Elisban Martin
N° DNI: 09821517
ORCID: 0009-0001-6896-8996
Año de publicación: 2025

3. Declaraciones

El autor declara que:

- La obra original y nuestra propia y exclusiva creación, realizándose sin violar ni usurpar derechos de autores de terceros.
- Con la obra no se ha quebrantado ningún derecho moral o patrimonial de autor.
- No contiene declaraciones difamatorias contra terceros y respeta el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales de las personas.
- Somos titulares de los derechos patrimoniales sobre la obra y no pesa ningún gravamen sobre ella.

Por tanto, todo lo señalado en el presente formato, en especial lo descrito en el numeral dos, ostenta la condición de Declaración Jurada. Por ello me comprometo a salir en defensa de LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” ante cualquier reclamación de terceros que al respecto pudiese sobrevenir. Para todos los efectos, LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, actúa como tercero de buena fe.

4. Publicaciones de su investigación en el Repositorio institucional de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

Acceso abierto

Acceso restringido (12 a 24 meses)

JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

Contiene información militar.

Johan

Montes Ventocilla Johan Renzo

D.N.I. N° 75105074

AUTOR 1

Roncal

Roncal Flores Kevin Fabrizio

D.N.I. N° 72157933

AUTOR 2

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a los instructores, tutores y profesores de la Escuela Militar de Chorrillos “Crl Francisco Bolognesi”, por su constante dedicación y apoyo incondicional.

Su dedicación no solo a la educación académica, sino también al crecimiento integral de los cadetes, nos ha preparado para enfrentar el futuro. Cada consejo, cada corrección, cada lección grabada en nuestra trayectoria. Gracias por tanto conocimiento compartido, por siempre estar formando a los líderes que necesita el país.

Dedicatoria

Dedicamos esta obra a nuestras madres, por ser nuestra inspiración y guía. Dedicado a nuestras familias, que son soporte incondicional en todo momento. Gracias por querernos, por soportarnos y por celebrar nuestras victorias como si fueran suyas. Ustedes nos inspiraron. Su fe en nosotros nos hizo creer en nosotros mismos y nos ayudó a superar los desafíos que enfrentamos y a seguir adelante cuando todo parecía imposible. Sin vosotros nos hubiera sido posible lograr este objetivo

Índice

	Página
Grado de Similitud.....	ii
Declaración Jurada de Auditoría	iii
Autorización de publicación.....	iv
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice.....	viii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	13
Abstract.....	14
Introducción	15
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 Descripción problemática	19
1.2 Delimitación de la investigación (Espacial, temporal y teórica)	21
1.3 Formulación del problema	22
1.3.1. Problema General.....	22
1.3.2. Problemas específicos.....	22
1.4 Objetivos de la investigación	22
1.4.1. Objetivo general.....	22
1.4.1. Objetivos específicos	23
1.5 Justificación e importancia de la investigación	23
1.6 Limitaciones de la investigación.....	26
CAPÍTULO II:	28
MARCO TEÓRICO	28
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	28
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	28
2.1.2 Antecedentes Nacionales	31
2.2 Bases teóricas.....	33
2.2.1 Variable de estudio 1: Habilidades Blandas	33

2.2.2	Variable de estudio 2: Formación Profesional.....	37
2.3	Marco conceptual.....	41
2.3.1.	Habilidades Blandas.....	41
2.3.2.	Formación Profesional.....	43
2.5.1.	Hipótesis general.....	47
2.5.2.	Hipótesis específicas	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		48
3.1.	Enfoque de investigación.....	48
3.2.	Tipo de investigación.....	48
3.3.	Método de investigación.....	48
3.4.	Alcance de investigación	49
3.5.	Diseño de la investigación	49
3.6.	Población, muestra y unidad de estudio.....	49
3.6.1.	Población.....	49
3.6.2.	Muestra	50
3.6.3.	Unidad de estudio	50
3.7.	<i>Técnica e instrumento para la recolección de datos</i>	<i>51</i>
3.7.1.	Técnica de recolección de datos	51
3.8.	Validez - confiabilidad de instrumentos de medición.....	52
3.9.	Procesamiento y método de análisis de datos	52
3.9.1	Técnica para el procesamiento de análisis de datos.....	52
3.9.2	Método de análisis de datos	52
3.10	Aspectos éticos.....	53
CAPÍTULO IV.....		54
4.1	Análisis descriptivo.....	54
4.2	Análisis inferencial	61
4.2.1	Prueba de normalidad	61
CAPÍTULO V.....		71
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		71
	Conclusiones.....	75
	Recomendaciones.....	78
Referencias Bibliográficas.....		80

Anexos	84
Anexo 1: Matriz de consistencia	85
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos y juicio de expertos	86
Anexo 3: Autorización para la recolección de datos.....	90
Anexo 4. Base de Datos (Prueba piloto)	91
Anexo 5. Base de Datos (Origen de Resultados)	92
Anexo 6. Aporte a la doctrina	93
Anexo 7: Validación por juicio de expertos.....	98
Anexo 8. Dictamen final revisor	109
Anexo 9. Acta de sustentación (DINVEST)	102
Anexo 10. Otros	103

Índice de Tablas

	.
Tabla 1: Definición Operacional de las variables.....	46
Tabla 2 Población.....	49
Tabla 5: Escala de Likert.	51
Tabla 4. Habilidades blandas y Formación profesional.....	54
Tabla 5. Comunicación efectiva y Formación profesional.	56
Tabla 6. Trabajo en equipo y Formación profesional.....	57
Tabla 7. Liderazgo y Formación profesional.....	59
Tabla 8. Prueba de normalidad	61
Tabla 9. Tabla de correlación de Spearman.....	62
Tabla 10. Prueba de normalidad de Spearman de la hipótesis general.....	63
Tabla 11. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Especifica 1	65
Tabla 12. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Especifica 2	67
Tabla 13. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Especifica 3	69

Índice de Figuras

	Página
Figura 1. Habilidades blandas y Formación profesional.	54
Figura 2. Comunicación efectiva y Formación profesional.....	56
Figura 3. Trabajo en equipo y Formación profesional.....	58
Figura 4. Liderazgo y Formación profesional.	60

Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la influencia de las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, año 2025. El estudio partió de la premisa de que las competencias interpersonales, como la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo, constituyen factores esenciales para el desarrollo integral del futuro oficial, tanto en el plano académico como en el operativo.

Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo transversal y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 80 cadetes, a quienes se les aplicó un cuestionario de escala politómica ordinal. Dado que los datos no presentaron distribución normal, se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman para el análisis inferencial.

Los resultados revelaron una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y la formación profesional ($\rho = 0.991$, $p = 0.000$), así como entre cada dimensión: comunicación efectiva ($\rho = 0.951$), trabajo en equipo ($\rho = 0.908$) y liderazgo ($\rho = 0.965$). Estas relaciones confirman que el desarrollo de habilidades blandas incide directamente en la calidad del desempeño formativo del cadete.

Se concluye que las habilidades blandas deben considerarse como un componente estructural dentro de la formación militar. Se recomienda implementar estrategias pedagógicas que integren su enseñanza de forma transversal, promoviendo así un perfil profesional más completo, competente y adaptado a las exigencias actuales del Ejército del Perú.

Palabras clave: Comunicación, Educación militar, Formación profesional, Habilidades blandas, Liderazgo, Trabajo en equipo.

Abstract

The present research aimed to analyze the influence of soft skills on the professional training of fourth-year Infantry cadets at the Chorrillos Military School "Coronel Francisco Bolognesi" during the year 2025. The study was based on the premise that interpersonal competencies such as communication, teamwork, and leadership are essential factors for the comprehensive development of future officers, both academically and operationally.

A quantitative approach was applied, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The sample consisted of 80 cadets, who responded to a structured questionnaire using a polytomous ordinal scale. Since the data did not follow a normal distribution, the Spearman's Rho correlation coefficient was used for inferential analysis.

The results revealed a very high and statistically significant positive correlation between soft skills and professional training ($\rho = 0.991$, $p = 0.000$), as well as with each specific dimension: effective communication ($\rho = 0.951$), teamwork ($\rho = 0.908$), and leadership ($\rho = 0.965$). These findings confirm that the development of soft skills directly affects the quality of cadets' professional training.

It is concluded that soft skills should be considered a core component of military education. It is recommended to implement pedagogical strategies that integrate their development transversally, promoting a more complete, competent, and adaptive professional profile in response to the current demands of the Peruvian Army.

Keywords: Soft skills, Professional training, Leadership, Communication, Teamwork, Military education.

Introducción

En un mundo que cambia rápidamente, en el que las exigencias tecnológicas, sociales y de todo tipo que se exigirán a los futuros oficiales de las Fuerzas Armadas serán cada vez más complejas, estos deben estar listos para afrontar estos nuevos desafíos. En este contexto no solo se necesita conocimiento técnico, sino también el desarrollo de habilidades humanas, las llamadas habilidades blandas, que permiten mejorar las capacidades personales de los cadetes de la Escuela Militar, estas competencias como lo son el liderazgo, la empatía, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, son habilidades primordiales para lograr tener oficiales exitosos en un entorno exigente y disruptivo como lo es el entorno en donde se desarrollan los oficiales del ejército del Perú.

La Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" (EMCH), siendo el alma Mater de los Oficiales del ejército peruano, las habilidades blandas cumplen un rol fundamental en la formación de los cadetes, de manera particular los integrantes del arma de infantería, los mismos que no solo deben dominar los aspectos técnicos de su formación castrense, sino también aprender a ser un líder, a motivar a los subordinados y a concatenar esfuerzos en situaciones de alta presión en el marco de las acciones y operaciones militares. Siguiendo la investigación de De la Ossa (2022), sostiene que las habilidades son primordiales para que las personas puedan desenvolverse en cualquier organización, ajustándose a los desafíos y trabajando de manera integrada y coordinada, esta investigación guarda relación con las funciones de los cadetes que interactúan, trabajen en equipo y lideran con empatía lo que les permitirá obtener el éxito en la vida profesional.

Bajo esta misma línea de investigación, Zarate et al. (2024), describe al desempeño laboral como el conjunto de comportamientos y actitudes observables que los empleados exhiben, y que son esenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el marco castrense, lo descrito por Zarate se traduce en la condición de líder que tienen los oficiales peruanos y las funciones que ellos desempeñan como son la administración de las unidades militares, la gestión de conflictos sociales y las relaciones profesionales con sus superiores, el personal subalternos y el personal de tropa de servicio militar voluntario, estas habilidades son fundamentales para que los oficiales puedan desenvolverse en cualquier organización, ajustándose a los desafíos y trabajando en equipo, esto será un punto clave para definir el éxito o fracaso de cada oficial.

El objetivo de la investigación es determinar de qué manera las habilidades blandas impactan en la capacitación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela

Militar de Chorrillos y encontrar la relación que existe entre ellas y el desempeño de los oficiales, y al hacerlo sensibilizar sobre la necesidad de incorporar las habilidades blandas a la formación militar y cómo habilidades como el liderazgo, la comunicación y la empatía mejoran el desempeño laboral militar.

La investigación se llevó a cabo bajo un diseño metodológico estricto, siguiendo los estándares delimitados por la Escuela Militar de Chorrillos, que guía la investigación científica. En el proceso investigativo, se fueron evidenciando resultados tangibles que ayudaron a comprender los niveles de influencia de las habilidades blandas dentro del desempeño laboral y finalmente a raíz de estos resultados se desarrollaron las recomendaciones dentro de un marco metodológico, que servirán para mejorar la preparación integral de los cadetes del arma de infantería.

La investigación se estructuró en cuatro capítulos que desarrollaron de manera ordenada los aspectos más relevantes de la investigación.

En el capítulo inicial, se procedió a plantear el problema y todos sus periféricos, señalando los objetivos de la correlación entre las habilidades blandas y la formación profesional de los cadetes, se discutió la relevancia del estudio en un entorno académico de formación militar, que puede servir como herramienta importante para la comunidad académica y profesional en general, en relación con su potencial para maximizar la calidad del liderazgo y la eficacia operativa en el contexto castrense. Además, se expusieron los objetivos generales y específicos de la investigación, detallando los resultados esperados y cómo sus hallazgos pueden contribuir a la mejora de la formación de los futuros oficiales, posterior a ello, se especificaron las restricciones del estudio, con el objetivo de poner en contexto los posibles alcances y limitaciones en relación con la búsqueda de datos de revistas indexadas y trabajos de investigación anteriores y finalmente la interpretación de los resultados.

En el segundo capítulo estuvo dedicado al análisis de los fundamentos teóricos giran alrededor de la investigación, es en este capítulo donde se exploraron las definiciones, teorías, medición, conceptos y los enfoques más representativos que giran alrededor de las habilidades blandas y su impacto en el ámbito laboral en un contexto militar, es en este capítulo en donde se revisaron los antecedentes previos, tanto en el ámbito nacional, como en el ámbito internacional, que abordaron temas de habilidades blandas en el contexto castrense, y se desarrollaron un marco conceptual claro que guió la investigación. Asimismo, en este capítulo se especificó la operacionalización de las variables, donde se midieron y evaluaron las habilidades blandas y el rendimiento laboral de los cadetes. Esto estableció la base para la recopilación y el análisis de datos, dando una manera clara de estudiar.

En el tercer capítulo se puso en evidencia la estrategia de investigación que fue adoptada, se describió el enfoque metodológico empleado, aunado a ello los métodos de recolección de datos y los instrumentos utilizados para el análisis de la información relevante para la investigación. Se precisó el tipo de investigación realizada que en este caso fue exploratoria, descriptiva o correlacional, logrando plantear los objetivos y justificación que nos dieron el faro que guio la investigación, aunado a ello se determinó la población de estudio a lo que se obtuvo una muestra representativa, mediante fórmulas estadísticas de cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos, de igual forma siguiendo con la investigación científica se explicaron las herramientas utilizadas para recopilar los datos, como encuestas, cuestionario, lo que dio como resultado la identificación de correlaciones entre las variables estudiadas.

En el cuarto capítulo se presentaron los resultados de la investigación que emergieron de la recolección de datos, los cuales fueron organizados y analizados de manera sistemática. Se analizó la correlación entre las variables analizadas (habilidades blandas y rendimiento laboral de los cadetes de la Escuela Militar), discutiendo los hallazgos en función del marco teórico y las hipótesis planteadas al comienzo de la investigación. A partir de los resultados se dieron interpretaciones de cómo las habilidades blandas impactaron directamente en la capacitación y el desempeño de los cadetes, resaltando las principales áreas donde se podría fortalecer la calidad del liderazgo y el desempeño laboral.

En el quinto capítulo se desarrolló la discusión de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, contrastándolos con investigaciones previas que permitieron fortalecer los antecedentes del estudio. Finalmente, a partir de dicha discusión, se formularon las conclusiones de la investigación, las cuales derivaron en recomendaciones prácticas orientadas a mejorar el desarrollo de estas competencias en el currículo de educación militar y, con ello, optimizar el desempeño general de los oficiales y su capacidad para enfrentar futuros desafíos.

El objetivo de la investigación fue determinar la importancia de las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de la EMCH y cómo estas habilidades lograron fortalecer su desarrollo personal y desempeño laboral. El objetivo de la investigación fue sensibilizar a la comunidad educativa y militar sobre la necesidad de incorporar de manera explícita el desarrollo de habilidades blandas en la formación de los futuros oficiales, para asegurar que puedan enfrentar los desafíos del servicio con eficiencia, empatía y liderazgo.

Los Autores

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción problemática

En el ámbito global, la formación de los profesionales es de vital importancia y actualmente se vienen desarrollando transformaciones de manera significativa, es así como el vertiginoso avance de la tecnología viene copando los estándares educativos actuales, por medio de las tecnologías de información y comunicaciones. Bajo este contexto disruptivo, las habilidades blandas emergen como un factor preponderante, dado que los oficiales del ejército de las últimas décadas en donde no solo deben manejar conocimientos técnicos sólidos, sino también con competencias interpersonales que les permitan desempeñarse eficazmente en entornos laborales actuales que tienen características diferentes a las características anteriores (De la Ossa, 2022). Las habilidades blandas incluyen la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la empatía y la resolución de conflictos. Estas habilidades son importantes para el desarrollo personal de cada uno y para crear ambientes de trabajo más colaborativos y productivos. Pero a pesar de su importancia, no siempre se les da la importancia que merecen en la formación académica. En la mayoría de las ocasiones, los estudiantes las aprenden de forma espontánea, por la práctica o por cursos de formación complementarios (Rodríguez et al., 2021). A nivel mundial, universidades y centros educativos de renombre ya lo han reconocido e incluyen dentro de sus planes de estudio el desarrollo de habilidades blandas, al saber que un profesional exitoso no solo debe tener conocimientos técnicos en su área, sino que también debe saber comunicarse, colaborar y liderar con empatía y efectividad.

En Latinoamérica, y particularmente en Sudamérica, la integración de las habilidades blandas a la formación académica aún está en proceso. Aunque algunos países de la región han dado pasos para incorporar programas dirigidos a su desarrollo, aún existen desafíos pendientes. Cada vez más universidades públicas y privadas incorporan estas competencias en sus planes de estudio, principalmente en carreras como administración, ingeniería, derecho o psicología. Sin embargo, en el mundo militar, donde siempre han prevalecido las habilidades técnicas y tácticas, el interés por las habilidades blandas aún es escaso, pero en los últimos años se ha ido reconociendo que estas habilidades son esenciales para el buen liderazgo y la gestión de equipos en situaciones de alta exigencia, y que por tanto hay que ajustar las pedagogías convencionales a las nuevas necesidades de la educación militar (De La Ossa, 2022).

El Perú no está muy lejos, a pesar de los esfuerzos por actualizar la educación superior e integrar el desarrollo de habilidades blandas en las diferentes disciplinas, en las academias

militares de Colombia este cambio ha sido lento. Si bien la capacitación técnica y táctica sigue siendo la piedra angular de la preparación de los futuros oficiales, cada vez se reconoce más la necesidad de que los cadetes desarrollen también sus habilidades blandas de liderazgo. La falta de una estrategia formal para el desarrollo de habilidades blandas dentro de la currícula de las academias militares podría estar limitando la capacidad de los futuros oficiales para gestionar equipos y situaciones de alto estrés, factores que son esenciales en un entorno militar (Espinoza y Corrales, 2021). Esta situación revela una brecha importante en la formación integral de los cadetes, que cuando egresan e ingresan a las unidades deben asumir responsabilidades de mando, toma de decisiones complejas y gestión de relaciones laborales en condiciones exigentes.

La Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" (EMCH), como principal institución encargada de formar a los oficiales del Ejército del Perú, no es indiferente a las problemáticas emergentes. Aunque su formación académica y táctica es rigurosa y de alto nivel, los cadetes, particularmente aquellos de cuarto año, se ven obligados a transitar hacia roles de liderazgo donde las competencias blandas son determinantes. No obstante, en la actualidad, la EMCH aún carece de un plan intencionado para el desarrollo holístico de estas competencias. A pesar de que determinadas competencias, tales como la comunicación o la colaboración grupal, se promueven en determinados contextos, no se dispone de una planificación ni evaluación para el desarrollo de habilidades tales como el liderazgo, la toma de decisiones o la gestión de conflictos en circunstancias de alta presión. La ausencia de formación adecuada estaría restringiendo el desarrollo de los cadetes para su eficaz desempeño en el futuro como oficiales del Ejército peruano.

Siendo las habilidades blandas tan importantes para el éxito profesional, y considerando que los oficiales del Ejército del Perú deben comandar equipos y tomar decisiones bajo presión, es necesario investigar de qué manera las habilidades blandas impactan en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la EMCH. Esto permitiría entender la relación entre las competencias interpersonales y el desempeño de los cadetes, así como identificar áreas de mejora en la formación que fortalezcan las capacidades de liderazgo y resolución de problemas de los futuros oficiales del Ejército del Perú. En este contexto, la pregunta central de esta investigación es: ¿Las habilidades blandas influyen en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la EMCH?

1.2 Delimitación de la investigación (Espacial, temporal y teórica)

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolló en las instalaciones de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, ubicada en el distrito de Chorrillos, en la ciudad de Lima, Perú, siendo este el centro de formación de los futuros oficiales del Ejército del Perú, por lo que proporciona un ambiente adecuado para el desarrollo de competencias profesionales militares. La investigación se centrará en los cadetes de cuarto año del arma de Infantería; se llevará a cabo en las aulas y en los espacios de instrucción práctica. También se tomarán en cuenta los espacios de entrenamiento y las actividades donde los cadetes comparten y ponen en práctica las habilidades blandas que necesitarán para su vida laboral. Es aquí donde la investigación analizará cómo los procesos formativos y los diferentes contextos sociales fortalecen las habilidades blandas en el mundo militar.

1.2.2. Delimitación temporal

El estudio se realizó en el año 2025, entre los meses de mayo y agosto. Esta fecha marca la etapa final de preparación de los cadetes de 4° año del arma de Infantería, próximos a graduarse de la Escuela Militar de Chorrillos. Este tiempo permitió conocer de primera mano las prácticas y ejercicios más pertinentes para el desarrollo de habilidades blandas, tanto teóricas como prácticas. En este período se discutieron simulacros de liderazgo, ejercicios de team building y resolución de problemas para entender cómo las habilidades blandas se desarrollan en un momento crítico de su educación profesional.

1.2.3. Delimitación teórica

La delimitación teórica de la presente investigación se fundamenta en los enfoques conceptuales predominantes que analizan el desarrollo de habilidades blandas en el contexto militar. Se tomaron en cuenta teorías como la inteligencia emocional propuesta por Daniel Goleman, los enfoques constructivistas del aprendizaje, así como los modelos de liderazgo militar contemporáneo. Las bases teóricas mencionadas facilitaron el análisis de dimensiones fundamentales, tales como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión del estrés y la empatía.

Estas dimensiones son consideradas competencias esenciales para el perfil profesional del oficial del Ejército del Perú. El marco teórico facilitó la comprensión de la manera en que las prácticas formativas y la cultura institucional de la Escuela Militar de Chorrillos influyen en la construcción y el fortalecimiento de dichas habilidades. Este enfoque teórico dirige la investigación hacia la comprensión de la manera en que los futuros oficiales pueden aplicar estas competencias con el objetivo de optimizar su desempeño y liderazgo en el ámbito del ejercicio profesional militar.

1.3 Formulación del problema

1.3.1. *Problema General*

¿Qué influencia tienen las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?

1.3.2. *Problemas específicos*

PE1: ¿Cómo influye la comunicación efectiva en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

PE2: ¿Cómo influye el trabajo en equipo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?

PE3: ¿Cómo influye el liderazgo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1. *Objetivo general*

Determinar la influencia de las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

1.4.1. *Objetivos específicos*

- OE1: Establecer la influencia de la comunicación efectiva en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.
- OE2: Establecer la influencia del trabajo en equipo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.
- OE3: Determinar la influencia del liderazgo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

1.5 **Justificación e importancia de la investigación**

La formación profesional de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” juega un papel fundamental en la preparación de los futuros oficiales del Ejército del Perú, y una parte crucial de esta formación radica en el desarrollo de habilidades blandas que permiten a los cadetes integrarse eficazmente en equipos de trabajo, asumir roles de liderazgo y comunicar sus ideas de manera efectiva. Podríamos decir que en el mundo militar, donde la rigidez y la disciplina parecen reinar con puño de hierro, las llamadas *habilidades blandas* son, paradójicamente, el acero más flexible y necesario. En un entorno que exige decisiones rápidas y precisión casi quirúrgica, la empatía, la comunicación o el liderazgo dejan de ser virtudes accesorias para convertirse en herramientas de supervivencia profesional.

La presente investigación se adentra precisamente en ese territorio donde la técnica se encuentra con la humanidad: busca analizar cómo las habilidades blandas esa constelación de competencias que incluye desde la capacidad de trabajar en equipo hasta el arte de resolver conflictos influyen en la formación de los cadetes de cuarto año de Infantería. Más aún, pretende descubrir de qué manera pueden cultivarse y perfeccionarse para potenciar su rendimiento no solo académico, sino también físico y operativo.

Porque un oficial con inteligencia emocional sabe leer el campo de batalla tanto como el ánimo de su tropa. Sabe que el liderazgo no se impone con voz de mando, sino que se gana con confianza y ejemplo. En última instancia, esta investigación se justifica por su propósito

más profundo: fortalecer la formación de quienes, en el futuro, deberán conjugar estrategia y humanidad, disciplina y criterio, fuerza y sensibilidad.

1.5.1. Justificación práctica

Esta investigación no se queda en teorizar sobre virtudes: quiere transformarlas en práctica. Su método es intencionadamente práctico, artesanal, porque busca moldear como a una espada fina la formación de los cadetes a través del estudio y práctica de las habilidades blandas. Estas habilidades, tan invisibles como determinantes, no solo definen la manera en que interactuamos, sino que son especialmente críticas en situaciones de alta presión, cuando el tiempo apremia, las decisiones se toman en fracciones de segundo y el liderazgo no se basa en el rango, sino en la calma.

En el caso particular de la Escuela Militar de Chorrillos, siendo la cuna del ejército, el estudio identifica una malla de influencias donde la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo son los hilos invisibles del rendimiento de los cadetes de infantería. Y no es casualidad que los mismos valores que hacen una buena conversación hagan una buena operación militar. En el aula, en los entrenamientos físicos o en simulacros tácticos, las habilidades blandas son la pieza silenciosa pero esencial de la capacitación.

La investigación pretende desarrollar evidencia para fortalecer las debilidades y aprovechar las fortalezas. Y al hacerlo, abre la puerta a una pedagogía más humana y eficaz, en la que enseñar no es instruir, sino formar personas que sepan pensar, decidir y dirigir su propia vida. En definitiva, esta investigación impacta más allá de los cadetes de cuarto año, sino que tendrá un impacto significativo en la mejora continua de la calidad en la formación de futuros oficiales del Ejército.

1.5.2. Justificación metodológica

La investigación es de carácter práctico, buscando mejorar la capacitación de los cadetes a través del desarrollo de habilidades blandas. Estas habilidades a menudo invisibles, pero cruciales son fundamentales para las interacciones humanas y para desenvolverse en situaciones de alta exigencia, donde el liderazgo, la toma de decisiones y la adaptabilidad marcan la diferencia.

En el caso específico de la Escuela Militar de Chorrillos, se pueden reconocer diversos espacios donde las habilidades blandas como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo o el liderazgo impactan en la formación de los cadetes. Bien sea en el aula, en los entrenamientos

físicos o en las simulaciones operativas, estas habilidades representan los soportes de la preparación integral del futuro oficial. La investigación pretende demostrar cómo estas habilidades influyen en el desempeño de los cadetes y determinar en qué áreas deben fortalecerse para mejorar su desarrollo profesional.

Además, los resultados serán un referente para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y los programas de capacitación en la Escuela Militar, brindando sugerencias y estrategias para desarrollar un modelo pedagógico más acorde a las necesidades de los cadetes. Así, reforzará su formación académica y su desarrollo personal y profesional. En suma, la influencia de esta investigación no se limita a los cadetes de cuarto año; extiende su influencia a la mejora continua de la calidad de la enseñanza y al fortalecimiento de la formación militar integral, para generar oficiales con disciplina, competencia y sensibilidad humana.

1.5.3. Justificación teórica

La investigación se basó en teorías que hablaban de cómo el desarrollo de las habilidades blandas impactaba en el desempeño académico y laboral de las personas. Teóricamente, la teoría del liderazgo transformacional, la teoría de la comunicación interpersonal y el modelo de trabajo en equipo proporcionaron un marco para explorar cómo estas competencias influyen en la capacidad de los cadetes para tomar decisiones, trabajar juntos y liderar en situaciones exigentes.

El propósito de esta investigación fue enriquecer la literatura de las habilidades blandas en el campo militar, desarrollando un enfoque cuantitativo capaz de medir la asociación entre las habilidades blandas y el rendimiento de los cadetes en las áreas de formación. A través de la recopilación de datos objetivos, se pretende generar un cuerpo de evidencia que respalde la importancia de integrar el desarrollo de habilidades blandas en los programas de formación de oficiales.

1.5.4. Justificación social

La investigación se basó en teorías que explicaban cómo el desarrollo de habilidades blandas influía en el desempeño académico y laboral de las personas. Desde la teoría, el liderazgo transformacional, la comunicación interpersonal y los modelos de trabajo en equipo dieron el marco para explorar cómo estas competencias impactaban la habilidad de los cadetes para hacer buenas decisiones, trabajar juntos y liderar en situaciones de alta presión.

El objetivo de la investigación fue ampliar la literatura científica sobre habilidades blandas en el ámbito militar, desde un enfoque cuantitativo que lograra medir la asociación entre estas habilidades y el rendimiento de los cadetes en las áreas de formación. Mediante la recolección y el análisis de datos reales se intentó crear evidencia empírica que justifique la inclusión formal del desarrollo de habilidades blandas en los programas de formación de oficiales.

1.6 Limitaciones de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se encontraron algunas limitaciones que dificultaron la recolección de datos e interpretación de los resultados, ya que el cadete de la escuela militar de Chorrillos se encuentra sometido a un régimen académico y formativo muy exigente, lo que impide realizar observaciones amplias y permanentes. Las diversas ocupaciones propias de los cadetes y la incapacidad para permanecer durante periodos prolongados de tiempo impidieron monitorear la evolución de las habilidades blandas de los cadetes y su impacto en la formación profesional, restringiendo el análisis de las modificaciones temporales.

Además, la insuficiencia de recursos tecnológicos especializados, junto con la insuficiencia de literatura académica sobre las habilidades blandas y la formación profesional militar, también constituyeron restricciones que impactaron en el estudio. La utilización de herramientas convencionales para cuantificar competencias tales como la comunicación, el liderazgo y la colaboración grupal, sin disponer de dispositivos de medición avanzados ni sistemas de seguimiento, restringió la obtención de datos de mayor precisión. Adicionalmente, la ausencia de estudios previos que trataran de manera directa este asunto en el contexto militar restringió la posibilidad de fundamentarse en una base teórica más robusta, afectando la interpretación y contextualización de los hallazgos.

En última instancia, la homogeneidad de la muestra y la inclusión de los cadetes constituyeron también restricciones. Aunque se empleó una muestra representativa de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos, la escasez de diversidad de especialidades y perfiles dentro de la institución restringe la extrapolación de los resultados a otras instituciones educativas o rangos profesionales. Adicionalmente, la preferencia social y la potencial falta de sinceridad de los participantes en las encuestas y entrevistas podrían haber influido en los resultados, poniendo en riesgo la calidad de los datos recolectados. No obstante, a pesar de estos

impedimentos, el estudio procuró minimizar la repercusión de dichas restricciones y garantizar la validez de los hallazgos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 *Antecedentes internacionales*

Según Cervantes y Fajardo (2022) el objetivo de su investigación fue analizar las habilidades blandas en el contexto de la educación policial en Colombia, abordándolas desde una perspectiva teórica para aportar a la investigación institucional titulada “*El perfil profesional del policía en el siglo XXI y su ruta de implementación en el proceso de formación policial*”. La investigación se realizó mediante la consulta de diversos referentes teóricos y empíricos, enfocados en responder a los nuevos escenarios de convivencia y seguridad que enfrenta el país.

La investigación fue de enfoque cualitativo, de tipo documental, y se orientó a reconocer las habilidades blandas requeridas en los profesionales del siglo XXI y específicamente las aplicables al contexto educativo policial. Los resultados indicaron que las habilidades más nombradas por los autores revisados son: pensamiento crítico, comunicación efectiva, resolución de problemas, flexibilidad, toma de decisiones, inteligencia emocional, liderazgo, mediación de conflictos y creatividad, orientación de servicio. Estas competencias se han propuesto como parte del sistema institucional de competencias genéricas del policía, y propone su validación por expertos en educación policial y servicio de policía, para fortalecer la formación.

Esta investigación apoya el conocimiento de las habilidades blandas en la capacitación policial, aplicable también en el ámbito militar, ya que la integración de competencias similares puede ser utilizada en la capacitación de cadetes de arma como Caballería para mejorar su desempeño en situaciones operativas y su desarrollo profesional en general.

Ramírez y Manjarrez (2022) desarrollaron una investigación para determinar la importancia de las habilidades blandas y duras en la formación de profesionales integrales. En un mundo en constante cambio, los profesionales deben ser altamente adaptables y proactivos en la resolución de problemas que se presenten en el contexto en el que se desenvuelven. La siguiente investigación se realizó a través de una revisión bibliográfica de diferentes fuentes, con el objetivo de reconocer la importancia de las habilidades blandas y duras en la formación profesional y cómo influyen en el desarrollo social.

Tras la revisión de los estudios analizados, los autores determinaron que las habilidades blandas, como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, y las habilidades duras, asociadas al conocimiento técnico-específico, son esenciales para lograr una formación integral. En ese contexto, ellos recomendaron incluir las dos clases de competencias en los currículos de las carreras profesionales para reforzar no solo la formación técnica, sino también las habilidades blandas de los futuros egresados.

Esta investigación es de gran importancia para la línea de investigación relacionada con la formación de cadetes, ya que tanto las habilidades blandas como las técnicas son importantes en el ámbito militar. Su evolución apoya la preparación de los cadetes para hacer frente a los desafíos cambiantes y complejos que enfrentarán en el ejercicio de su profesión.

Valle et al. (2022), realizaron una investigación con el objetivo de establecer la relación entre las habilidades blandas y el progreso de la investigación formativa en alumnos universitarios. La investigación se basó en la idea de que el éxito en la formación profesional y en la posterior integración al mercado laboral no solo está determinado por el conocimiento de contenidos teóricos, sino también por las habilidades individuales y sociales que facilitan enfrentar los desafíos de una sociedad cada vez más globalizada y dinámica. En este escenario, lo que se conoce como soft skills se establece como un elemento fundamental para el rendimiento en el campo profesional.

Con un diseño no experimental, transversal y descriptivo-correlacional, la investigación utilizó un enfoque cuantitativo. Los alumnos de la carrera de Educación Básica de la Universidad Nacional de Loja conformaron la muestra, la cual fue elegida a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados mostraron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el desarrollo de las habilidades blandas y el desempeño académico logrado durante los procesos de investigación formativa. Entre las habilidades blandas más destacadas por los estudiantes se encuentran el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, considerados fundamentales para la formación integral de los futuros profesionales, de la misma manera se identificaron competencias como la comunicación eficaz y la ética, aunque estas últimas fueron percibidas a un nivel promedio.

La investigación encontró que las habilidades blandas son predictoras del éxito académico y profesional de los estudiantes. Por lo cual, se propuso implementar programas y estrategias de enseñanza-aprendizaje que desarrollen sus habilidades, asegurando así su futuro profesional. Este hallazgo influye en la formación militar, donde las habilidades blandas son tan relevantes como el entrenamiento para situaciones difíciles.

Vargas (2021) en su artículo *Reto de la formación profesional integral: fortalecimiento de habilidades blandas en el contexto de la revolución 4.0* aborda la necesidad de combinar las habilidades blandas con las tecnologías 4.0 en la formación profesional integral. El propósito fue demostrar cómo las nuevas tecnologías (internet de las cosas, inteligencia artificial, robótica, realidad aumentada, entre otras) han cambiado los entornos productivos, y por lo tanto los profesionales deben actualizarse para dar respuesta con calidad a los nuevos desafíos. En ese contexto se planteó que el cambio de los procesos de enseñanza-aprendizaje, con las tecnologías como herramienta principal, es determinante para formar un talento humano competente, actualizado en las tecnologías, pero también con habilidades blandas que le permitan desenvolverse en la sociedad y el mundo del trabajo.

Para el estudio se realizó una revisión bibliográfica de artículos científicos en español e inglés desde el año 2014 en bases de datos como Scielo, Dialnet, Pubmed y Google Académico. La revisión de 30 artículos arrojó un panorama conceptual sobre la integración de habilidades blandas y tecnologías 4.0 en la formación del aprendiz SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) en Colombia. El estudio determinó que la Revolución 4.0 no solo cambia los trabajos, sino también la forma en que vivimos y nos relacionamos. Por ende, los procesos formativos deben incorporar actualizaciones tecnológicas y desarrollar las habilidades blandas de los estudiantes para que puedan competir en el sector productivo, no solo por sus conocimientos técnicos, sino por su capacidad para trabajar en equipo, liderar y resolver problemas. Esta investigación contribuye al campo de la formación profesional integral, evidenciando la necesidad de una educación ajustada a las exigencias de la era tecnológica, aplicable también a la educación y entrenamiento de futuros oficiales militares, quienes deben desarrollar habilidades técnicas y blandas para enfrentar los nuevos desafíos en seguridad y defensa.

Bunyamin et al. (2022) en su artículo *Soft Skill Improvement Strategy for Vocational High School Students Base on Career and 21st Century Learning Oriented* abordan la importancia de mejorar las habilidades blandas en los estudiantes de escuelas vocacionales (SMK) para prepararlos mejor para el mundo laboral y el emprendimiento. La investigación buscó describir cómo se encuentran las habilidades blandas de los estudiantes SMK integradas en el proceso de aprendizaje y elaborar estrategias para mejorar las habilidades blandas para un modelo de aprendizaje del siglo XXI. La investigación aplicó un diseño descriptivo, luego un análisis FODA (SWOT) y los participantes fueron elegidos mediante un muestreo aleatorio intencionado.

Los hallazgos muestran que los SMK todavía tienen deficiencias en habilidades blandas, tales como: 1) el aprendizaje todavía se enfoca en mejorar los conocimientos y habilidades técnicas (habilidades duras); 2) no todos los profesores son modelos en el desarrollo de habilidades blandas; 3) las estrategias de enseñanza aún no incorporan modelos para mejorar las habilidades blandas de los estudiantes; 4) la cultura Du/Di (industria/educación) no se implementa de manera homogénea; 5) existe falta de apoyo de la industria para desarrollar habilidades blandas en los estudiantes, y 6) el papel de la orientación y el seguimiento en el desarrollo de habilidades blandas es escaso.

En el análisis FODA se determinó que la mejor estrategia es la fuerza-oportunidad (SO), con un puntaje alto de 3.53. Estrategia que hace énfasis en fortalecer las habilidades blandas en estudiantes vocacionales a través de un aprendizaje enfocado en desarrollar carreras del siglo XXI. La implementación de esta estrategia puede optimizar diversos aspectos, como los objetivos de aprendizaje, los comportamientos básicos de los estudiantes, los materiales educativos, las estrategias de aprendizaje basadas en carreras, los medios y recursos de aprendizaje, y la evaluación del aprendizaje. El estudio concluye que el aprendizaje del siglo XXI debe equilibrar el desarrollo de habilidades duras y blandas para que los graduados de SMK puedan competir efectivamente en el mundo laboral y empresarial. Sin embargo, se señala la necesidad de acelerar el rol de las partes involucradas, especialmente las escuelas, en el fortalecimiento del carácter y las trayectorias profesionales de sus graduados.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Atauqui et al. (2024) desarrollaron una investigación para mejorar la empleabilidad de los futuros egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de una universidad privada peruana, siendo relevante las habilidades blandas en la inserción laboral. En el mundo tan competitivo de hoy en día, los alumnos batallan para incursionar en el ámbito laboral, más aún cuando se trata de sus primeras prácticas preprofesionales. A través de la revisión de estudios anteriores, los autores hallaron una fuerte relación entre las habilidades blandas y el éxito de las personas en los procesos de selección, lo que les permite incursionar en el mercado laboral.

La carrera de Ingeniería Industrial la eligen por la gran cantidad de estudiantes que están por graduarse. Se encontró que, aunque los egresados tienen habilidades técnicas aprendidas en la escuela, éstas no son suficientes para asegurar su empleabilidad. En esa línea, el proyecto planteó diseñar un programa de habilidades blandas para fortalecer la empleabilidad de los estudiantes próximos a egresar de la carrera. El programa abordó tres habilidades blandas

prioritarias por su alta demanda en el mercado laboral y validadas por expertos en reclutamiento y literatura académica: comunicación, trabajo en equipo y adaptabilidad. La propuesta busca proporcionar a los futuros ingenieros industriales las habilidades para tener éxito en el mundo laboral, que cada vez es más cambiante y competitivo. El programa tiene como objetivo que los estudiantes desarrollen habilidades esenciales para mejorar su desempeño en entrevistas de trabajo y su integración efectiva al ámbito profesional.

Zarate et al. (2024) realizaron una investigación cuyo objetivo fue establecer la medida en que se relacionan las habilidades blandas y el desempeño laboral de los graduados de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC). La presente investigación se abordó desde un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de tipo correlacional. Se analizó una muestra de 2,072 graduados universitarios, de la cual se tomó una muestra representativa de 140 sujetos mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, con un margen de error del 8% y un nivel de confianza del 95%.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas y fichas de análisis documental, siendo el cuestionario estructurado el instrumento de medición. Los datos se analizaron estadísticamente utilizando el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0.894, lo que demuestra que existe una correlación entre el desarrollo de habilidades blandas y el desempeño laboral de los egresados. Estos hallazgos apoyan la hipótesis alternativa y confirman la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los egresados universitarios.

Velarde (2024) realizó una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y las formas de enseñanza de los profesores de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi en el año 2022. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo correlacional. La muestra fue censal, participaron todos los docentes de la institución, para un total de 74 docentes.

Para la recolección de información, se utilizó la encuesta como instrumento principal. Los resultados obtenidos evidenciaron una relación positiva y alta entre las habilidades blandas de los docentes y sus métodos de enseñanza. La correlación entre ambas variables fue confirmada mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, que arrojó un valor de 0.891. Estos hallazgos resaltan la importancia de las habilidades blandas en la efectividad de los métodos pedagógicos empleados en la Escuela Militar de Chorrillos.

Espinoza y Corrales (2021) realizaron una investigación titulada *Las formas de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos 2019*, cuyo objetivo general fue describir las formas de liderazgo que se ejercen en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco

Bolognesi” (CFB) durante el año 2019. El diseño de la investigación fue cuantitativo, no experimental y descriptivo, y se utilizó un cuestionario como instrumento para recolectar los datos necesarios para medir los indicadores que describen las formas de liderazgo aplicadas en dicha institución.

La muestra estuvo compuesta por estudiantes cadetes seleccionados de manera aleatoria. Los resultados obtenidos mostraron que los cadetes comprendieron y manejaron las distintas formas de liderazgo a lo largo de su proceso de formación profesional. Finalmente, la investigación concluyó que el liderazgo auténtico es el modelo más adecuado para ser implementado en la Escuela Militar de Chorrillos, ya que permite desarrollar capacidades clave en los cadetes, lo que fortalece su formación profesional en ciencias militares.

Lechuga et al. (2024) realizaron una investigación denominada "Habilidades blandas en estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social, UNA Puno, 2024", cuyo objetivo principal fue describir las habilidades blandas presentes en los estudiantes de esta carrera en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno (UNA Puno). La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental – transeccional. La población estuvo conformada por 416 estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social, de una muestra de 150 estudiantes elegidos por muestreo no probabilístico por conveniencia.

La investigación denoto que los estudiantes aprecian ciertas habilidades blandas, siendo la empatía (41%) y el trabajo en equipo (34%) las consideradas más importantes. Sin embargo, también se identificó deficiencia en otras habilidades, como creatividad (22%) y liderazgo (27%). Con base en estos hallazgos, los autores sugieren la implementación de metodologías activas como el ABP (Aprendizaje Basado en Problemas) para fortalecer las habilidades blandas en los estudiantes, contribuyendo así a mejorar su perfil profesional para enfrentar los retos del ámbito laboral.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Variable de estudio 1: Habilidades Blandas

Las habilidades blandas son un conjunto de capacidades interpersonales, emocionales y comunicativas que permiten a las personas interactuar de manera efectiva y armoniosa en la sociedad, la escuela o el trabajo, por consecuente mientras que las habilidades comunes son propias de las características disciplinarias o en el ámbito técnico, las habilidades blandas se caracterizan por poder aplicarse a muchas situaciones cualitativas. Estas habilidades son muy

importantes para el desarrollo profesional, permiten adaptarse a los cambios, mejoran las relaciones interpersonales y la colaboración en equipos de trabajo. En este sentido, las habilidades blandas abarcan habilidades como la comunicación asertiva, el liderazgo, la empatía, el trabajo en equipo y la gestión emocional, habilidades esenciales para el crecimiento personal y el éxito en cualquier carrera profesional (Sánchez et al., 2018).

2.3.2.1 Definición.

Las habilidades blandas son un conjunto de habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. No son características físicas, pero son esenciales para lograr objetivos y ser eficientes en cualquier área. Estas habilidades dan cuenta de la capacidad propia para relacionarse apropiadamente con otros, adaptarse a situaciones y resolver problemas. De acuerdo con investigaciones de Espinoza y Gallegos (2020), las habilidades blandas son habilidades que permiten dirigir grupos de personas eficazmente, promoviendo el liderazgo y el cumplimiento de objetivos en el ámbito laboral, etc. A lo largo de la vida educativa y profesional, el desarrollo de estas habilidades es determinante para el desempeño académico, laboral y social. Las habilidades blandas se aprenden no solo en ambientes educativos, sino también en las interacciones sociales del día a día, el trabajo colaborativo y la resolución de conflictos (Ander, 2001).

2.3.2.2 Medición.

La medición de las habilidades blandas es realizada a través de una variedad de herramientas, que pueden ser cuestionarios, entrevistas, observaciones y autoevaluaciones. Estas herramientas miden tanto el conocimiento que alguien tiene de sus propias habilidades blandas como su capacidad para ponerlas en práctica.

De acuerdo con lo descrito por Guerra (2019), las herramientas de análisis evalúan habilidades tales como la escucha activa, la resolución de conflictos, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, teniendo en consideración que los cuestionarios, en muchas ocasiones se llega a la observación in situ, en la que los entrevistadores o tesisistas, observan cómo se desenvuelven los estudiantes o profesionales en situaciones de trabajo en equipo o proyectos colaborativos. La mirada se sostiene en entrevistas para explorar en detalle qué creen las personas que pueden hacer y qué pueden hacer sus compañeros, de acuerdo a la metodología empleada ya sea cuantitativo o cualitativo.

2.3.2.3 Teorías.

Existen teorías que explican la importancia y el impacto que tienen las habilidades blandas en el desarrollo personal y profesional de los individuos. A continuación, se describen algunas de las teorías más relevantes:

Teoría de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995): Goleman en su teoría propuso que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer, comprender y manejar las propias emociones y poder percibir la emoción de los demás. Bajo esta misma línea de investigación, se define que las habilidades blandas constituyen una pieza importante de la inteligencia emocional y son un indicador clave en la eficacia de las habilidades interpersonales y la gestión del liderazgo, entre las habilidades más importantes se puede determinar como la empatía, el manejo emocional y la comunicación son los grandes motores para el éxito en cualquier contexto social y profesional.

Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1977): Esta teoría según Albert Bandura subraya la estrecha relación que tiene el aprendizaje dentro de un contexto social y las habilidades blandas que son adquiridas en ese mismo contexto, de igual forma esta teoría postula la importancia del contexto social en donde nos desarrollamos considerando que los individuos adquieren conocimientos a través de la interacción social, mediante la observación de cómo otros abordan situaciones y establecen relaciones. En el marco de las competencias blandas, tales como la colaboración grupal o la comunicación, se adquieren de manera más efectiva cuando los individuos tienen una guía dentro de la sociedad.

Teoría del Capital Humano (Becker, 1964): Gary Becker resaltó la asociación entre el desarrollo de habilidades tanto técnicas como blandas y la acumulación de capital humano. Según él, el desarrollo de habilidades blandas aumenta la productividad individual y de equipos, mejora la integración en equipos de trabajo y aumenta la satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, las habilidades blandas representan un activo que fortalece el capital humano y, por extensión, el éxito organizacional y el bienestar de las personas.

2.3.2.4 Dimensionamiento.

Las habilidades blandas se dimensionan en tres conceptos claves, cada uno de las cuales comprende un conjunto de competencias que son esenciales para el desempeño exitoso en

cualquier entorno social, académico o profesional, bajo este análisis se desprenden las siguientes tres dimensiones claves:

a. Dimensión 1: Comunicación Eficaz

La comunicación eficaz es considerada una de las habilidades más valoradas e importantes en el ámbito profesional, para ejercer el liderazgo en cualquier nivel jerárquico, considerando que implica tanto la capacidad de expresar ideas de manera clara y coherente aunado a la habilidad de escuchar y comprender a los demás, lo mismo que permite tomar decisiones más informadas, por lo tanto, más acertadas. Es la habilidad madre de la interacción social de manera coherente en las interacciones cotidianas y en el entorno laboral, considerando que mejora la comprensión mutua, previene malentendidos y facilita la colaboración (Hernández et al., 2019). Según Da Rosa (2005), la comunicación eficaz es más que simplemente un modo de pasar mensajes de un lado a otro; es como un puente de arco iris que une almas, creando lazos fuertes que vibran en la etérea sinfonía de las emociones.

b. Dimensión 2: Trabajo en Equipo

Colaborar no es simplemente “trabajar con otros”; es un arte discreto que combina la precisión de un relojero con la intuición de un director de orquesta. En los entornos laborales donde las metas compartidas a veces parecen espejismos en medio del desierto corporativo la capacidad de cooperar se convierte en la brújula que evita que los equipos se desorienten en la niebla del individualismo. La colaboración es clave y necesaria para ser eficiente en muchos contextos, especialmente laborales (Belsuzarri et al., 2023). Esta área implica la habilidad de trabajar con otros para lograr objetivos compartidos, es así que las personas con capacidad de trabajo en equipo saben escuchar, aportar ideas, respetar los roles y apoyar a sus compañeros, lo que fortalece la cohesión del grupo y permite alcanzar las metas. Bajo esta misma percepción Illán (2021) señala la importancia de la correlación entre el trabajo en equipo y el desarrollo de las habilidades blandas para lograr solucionar problemas complejos y conflictos sociales que se presenten, considerando el gran margen de información que poseen las empresas en esta época disruptiva.

c. Dimensión 3: Liderazgo

De acuerdo con investigaciones y libros publicados que hablan acerca del liderazgo Tracy (2020), en sus múltiples publicaciones lo señala como “una habilidad primaria dentro de las habilidades blandas, considerando que aborda la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas hacia el cumplimiento de objetivos que permitan el bienestar general” (p.21). el liderazgo no se basa solo en influir sobre las personas con un sistema de autoridad, por lo contrario la influencia se da a raíz del ejemplo como lo manifiesta Yukl (2008), en donde señala que “el buen liderazgo se basa en la confianza, la comunicación abierta y la capacidad de motivar a los demás” (p.19) por ende un buen líder sabe llevar el trabajo y las relaciones de un equipo, haciéndolo participativo y respetuoso.

2.2.2 Variable de estudio 2: Formación Profesional

La formación profesional, trasciende desde la mera capacitación técnica para poder ejercer una profesión, hasta el trabajo diario de manera eficiente. De acuerdo con Vargas (2021), se trata de un “proceso educativo holístico que va más allá de la definición académica” (p.102). Su objetivo no se limita a la transmisión de conocimientos específicos. La auténtica magia se manifiesta cuando la formación fomenta habilidades transversales, como lo son la empatía que mitiga las disputas, la adaptabilidad que facilita la emergencia de fluctuaciones del mercado, y la comunicación que transforma la diferencia en colaboración. En el contexto laboral contemporáneo, la competencia en la ejecución de tareas ya no es suficiente; también se requiere la habilidad de ser, y en ocasiones resulta más desafiante la habilidad de estar.

2.2.2.1 Definición.

La formación profesional es un conjunto de procesos educativos y de aprendizaje que trasciende en mejorar a los individuos con las técnicas y habilidades necesarias, para ejercerse en el campo laboral específico. Es un proceso permanente que se realiza a lo largo de la vida educativa y se pone de manifiesto durante la vida profesional y se adapta a las exigencias de un entorno laboral que está en constante cambio en esta era disruptiva. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), “la formación profesional debe desarrollar habilidades y competencias fundamentales para la empleabilidad y la adaptación a los cambios tecnológicos y los nuevos retos de la globalización” (p.32).

Por consiguiente, la educación profesional no se circunscribe únicamente a los conocimientos sólidos, tales como fórmulas, planos y programas que optimizan la eficiencia, sino que también abarca las denominadas habilidades blandas, que en realidad poseen una dureza insólita: la empatía, la comunicación y la autogestión, siguiendo la misma línea de investigación para Zarate et al. (2024), el profesional integral no se limita a la habilidad de realizar tareas, sino que también posee habilidades para coexistir, liderar y resolver problemas en complejos.

2.2.2.2 Medición.

La evaluación de la formación profesional se desarrolla midiendo los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas y la preparación emocional de los estudiantes, en este caso a los cadetes de la Escuela Militar, considerando que esta evaluación no solo mide el conocimiento técnico, sino también la capacidad de las personas para adaptarse y tener éxito en entornos laborales en constante evolución.

Las herramientas para medir la formación profesional incluyen:

Exámenes técnicos y de conocimiento: Permiten medir el nivel conocimiento y aplicación técnica se los mismos en una disciplina o carrera profesional.

Evaluaciones de desempeño práctico: Implican simulaciones o situaciones in situ en las que los estudiantes ponen en práctica sus habilidades en un ambiente profesional, estas evaluaciones de desempeño demuestran cómo los estudiantes abordan que se dan en situaciones reales y como se integra al grupo de trabajo mediante las diversas habilidades adquiridas.

Encuestas y entrevistas: Se utilizan para sondear las opiniones y analizar los resultados de estudiantes y/o empleadores sobre la formación profesional de los cadetes y como esta se proyecta a la formación profesional de los futuros oficiales. Las entrevistas pueden aportar información valiosa sobre las habilidades blandas y sociales de los egresados, de acuerdo a las percepciones de los cadetes, con respecto a su formación militar y profesional dentro de las instalaciones de la escuela militar.

2.2.2.3 Teorías.

El concepto de formación profesional siempre ha sido un campo de mente y manos, razón y emoción. Es un bordado de técnica y humanidad, donde cada puntada expresa una aspiración mayor: formar no sólo trabajadores eficientes, sino seres humanos conscientes del porqué de su trabajo. En ese teatro, las teorías pedagógicas son faros que iluminan el camino del aprendizaje, cada una con su propia luz, su propio color filosófico, su propia manera de recordarnos que conocer no es comprender:

Teoría del Aprendizaje Experiencial (Kolb, 1984): David Kolb planteó que aprender es dar vueltas, no ir en línea recta. Como un río que se pliega sobre sí mismo, el conocimiento fluye entre la experiencia y la reflexión, entre el hacer y el pensar. Cada experiencia es, a sus ojos, una semilla de potencial que florece únicamente cuando la observamos con la curiosidad de quien mira por primera vez. Reflexionar no es añorar el pasado, es hacer del pasado un maestro. En esta etapa de la vida, los errores no son enemigos, sino los escalones más ricos hacia el aprendizaje. Caer y levantarse, equivocarse y reflexionar son pasos de baile en el aprendizaje. Kolb nos anima a abandonar el aula congelada y a aventurarnos en el taller de la vida, donde el conocimiento se siente, se huele, se vive. Allí una máquina instruye como un libro, un tornillo como un tratado. Aprender haciendo es, en el fondo, invitarnos a ensuciarnos las manos con el mundo. A dejar de ser espectadores cautelosos del saber para convertirnos en sus artífices. Solo cuando la teoría se encuentra con la práctica el fuego con la madera surge la comprensión real, la que ilumina desde dentro.

Teoría de las Competencias (Parsons, 1960): Antes de que "habilidades blandas" se convirtiera en un mantra corporativo, Parsons ya sabía algo: el conocimiento sin hacer es un eco vacío. Su teoría de las competencias fue una voz profética en una época que equiparaba la posesión de conocimientos con la inteligencia. Para él, la educación debía hacer del cerebro una máquina y no un depósito. Parsons concibió una estructura donde coexistieran dos mundos interdependientes. Por un lado, las habilidades duras: sólidas, exactas, constructoras de puentes, sistemas, estructuras. Por el otro, las blandas: invisibles, sutiles, pero necesarias como el aire para la llama del entendimiento humano. La fuerza sin empatía es ciega; la empatía sin fuerza, inútil. Solo juntas son virtud. De este modo, el aula ya no es un santuario teórico, sino un laboratorio vivo donde se practica la vida profesional con la misma intensidad que una obra de teatro. Cada

ejercicio, cada simulación, es un micro mundo que refleja el real, un lugar donde los futuros trabajadores aprenden a manejar la incertidumbre, a negociar, a resolver, a dirigir. Parsons se dio cuenta de que el conocimiento sin contexto es como una aguja de brújula flotando sin norte en el mar. Solo el mundo el mar de las cosas le otorga sentido.

2.2.2.4 Dimensionamiento.

Cuando se habla de formación laboral es adentrarse en un territorio amplio, como un mapa vivo donde se encuentran en tres grandes vertientes como son: la preparación técnica, las capacidades psicológicas y la capacidad de liderazgo, cada una de ellas no trabaja aisladamente, sino se articulan como un sistema que pretende formar personas integrales, porque importante tener una visión general de como viene funcionando la formación profesional desde su génesis hasta la ejecución de esta.

a. Dimensión 1: Preparación Técnica

La preparación técnica constituye el fundamento esencial, que constituye la piedra angular que sustenta toda formación profesional, así como lo menciona García (2017), que “implica la adquisición de conocimientos especializados, competencias prácticas y habilidades que habilitan al individuo para operar con solvencia en su campo profesional” (p.32), no obstante, el auténtico aprendizaje técnico no se limita a la adquisición de conocimientos, el auténtico aprendizaje se pone de manifiesto cuando la teoría se somete a las pruebas en un entorno real. La preparación técnica no solo involucra el aprendizaje teórico, sino también la habilidad de aplicar este conocimiento en situaciones reales, bajo esta misma línea de investigación Joaa (2022), enfatiza que el elemento crucial radica en la combinación de una técnica más adaptabilidad, debido a que un profesional capacitado no se define por la memorización de procedimientos, sino por su habilidad para reinventarlos ante una problemática novedosa.

b. Dimensión 2: Capacidades Psicológicas

Las habilidades psicológicas se encuentran íntegramente asociadas al control emocional, el manejo del estrés, la resiliencia y la toma de decisiones. Estos elementos permiten a los profesionales afrontar de forma adecuada las exigencias emocionales y psicológicas del trabajo. En ese sentido, la capacitación profesional debe desarrollar estrategias

para mejorar la salud mental, la autoestima y la confianza de los egresados en sus habilidades (Salvia, 2009).

c. Dimensión 3: Capacidades de Liderazgo

El liderazgo es una competencia básica que permite que una persona se pueda desarrollar para asumir responsabilidades, siempre en un grado mayor lo que significa aprender a inspirar y guiar a otros, tomar decisiones éticas, gestionar equipos y asumir las responsabilidades que permitan tener un bien común. Bajo esa misma línea de investigación Quezada y Medina, (2022), sostienen que “un buen líder es aquel que sabe comunicar su visión, involucrar a los integrantes del equipo y resolver conflictos en el lugar de trabajo” (p.45).

2.3 Marco conceptual

2.3.1. Habilidades Blandas

Las llamadas habilidades blandas son, en realidad, todo menos blandas. Son la argamasa invisible que mantiene unido el edificio humano de cualquier organización. De acuerdo con Ortega (2016), las define como un conjunto de destrezas personales e interpersonales que permiten interactuar con eficacia, manejar las emociones propias, adaptarse a la marea cambiante de los entornos laborales y sobrevivir con elegancia, si se puede a la sinfonía caótica de la colaboración moderna, a diferencia de las habilidades duras, esas que se miden, se certifican y se exhiben en currículos relucientes, las blandas pertenecen al reino de lo intangible: la empatía que desarma tensiones, la escucha que construye puentes, la flexibilidad que evita naufragios. Son como el aire: imperceptibles, pero vitales. Nadie las nota... hasta que faltan.

En un mundo laboral que cambia al ritmo de la tecnología, dominar una herramienta puede garantizar eficiencia, pero dominarse a uno mismo garantiza permanencia. Las habilidades blandas no se aprenden en manuales, sino en el roce cotidiano con la realidad: en los desacuerdos que enseñan humildad, en los silencios que obligan a pensar, en los gestos mínimos que sostienen equipos enteros, así, podríamos decir que, si las habilidades duras construyen el barco, las blandas son el viento que lo impulsa. Sin ambas, ningún viaje llega a puerto.

2.3.1.1 Adaptabilidad

La adaptabilidad es una de las habilidades blandas más importantes en el mundo actual, porque el mundo laboral está en constante evolución, con nuevas tecnologías, formas de trabajo y necesidades del mercado. Esta habilidad se refiere a la capacidad de ajustarse a nuevas estrategias, tareas o funciones, y de aprender rápidamente de situaciones nuevas en los diferentes contextos (Lozano et al., 2022). No consiste únicamente en aceptar el cambio, sino en adaptarse al cambio y utilizarlo como una oportunidad para crecer tanto a nivel personal como profesional. Las personas que tienen capacidad de adaptación tienden a ser más resilientes ante la adversidad, porque no se paralizan ante lo inesperado; en vez de eso, buscan soluciones y aprenden de cada situación.

2.3.1.2 Colaborar

El concepto de Colaborar es mucho más amplio que trabajar en grupo y/o apoyar en situaciones que en donde se manejen mejores capacidades, esto concierne a la capacidad de colaborar, escuchar a los demás, contribuir con ideas y soluciones constructivas. En equipo, es la unidad fundamental de la colaboración, las ideas se comparten y mejoran las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo (López, 2021). Las personas que manejan la habilidad de colaboración saben integrar sus intereses y capacidades para lograr objetivos comunes. Además, la colaboración no solo se da en equipos de trabajo, sino que también puede colaborar en equipos educativos o sociales, donde la colaboración suele generar mejores resultados. La habilidad de colaborar también está vinculada a la empatía, considerando que esto nos permite comprender y valorar las opiniones y emociones de los demás.

2.3.1.3 Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal no implica solo hablar o escribir, sino interactuar efectivamente con los demás. Implica saber escuchar activamente, mostrar interés por lo que el otro expresa, y saber expresar tus ideas de manera clara (Losada, 2005). A menudo los conflictos se dan por una falta de comunicación que lleva a discusiones o crea un ambiente laboral negativo. Pero la comunicación interpersonal también implica el lenguaje corporal, la forma en que nos movemos, hablamos y gesticulamos. En el ámbito laboral, esta capacidad permite establecer relaciones de confianza y fortalecer el trabajo en equipo.

2.3.1.4 Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo es la capacidad de organizar y priorizar tareas para lograr objetivos sin estrés. No es ser más productivo, sino administrar mejor el tiempo y dirigirlo a lo que más nos interese (Mengual et al., 2012). Una mala administración del tiempo conduce al estrés, la procrastinación y el incumplimiento. Las personas que administran bien su tiempo definen objetivos, desglosan grandes proyectos en pasos más pequeños y se aseguran de que todo lo que hagan los lleve en la dirección que desean ir. Incluso pueden cambiar los planes en caso de obstáculos sin perder de vista el objetivo.

2.3.1.5 Pensamiento Crítico

El pensamiento crítico es la capacidad de desarrollar el razonamiento integral, que permite a los seres humanos cuestionar lógicamente las acciones cotidianas. De acuerdo con Lechuga et al. (2024), sostiene que la función primigenia es de analizar información, identificar posibles sesgos y evaluar los argumentos con el objetivo de llegar a conclusiones razonadas y fundamentadas, bajo estas consideraciones las personas que cultivan el pensamiento crítico no aceptan todo de manera pasiva, buscan evidencia, comparan diferentes perspectivas y consideran las implicaciones de sus decisiones. Esta capacidad crítica es primordial desde el ámbito académico hasta en ámbito profesional, ya que nos da la capacidad de resolver problemas de alta complejidad y tomar decisiones bien informadas, disminuyendo considerablemente el margen de error.

2.3.2. Formación Profesional.

2.3.2.1 Competencias Transversales

Las competencias transversales son habilidades no asociadas a un campo de conocimiento específico, sino aplicables a cualquier contexto profesional (Olmedo et al., 2025). Algunas de ellas son la comunicación, el liderazgo, la resolución de problemas y la gestión del tiempo. Si bien las competencias técnicas son necesarias para desempeñarse en una profesión, las competencias transversales son las que hacen a las personas sobresalir en el mundo del trabajo. Y son estas habilidades las que muchas veces definen a un buen profesional técnico de uno que, además, sabe trabajar con otros, dirigir proyectos, tomar decisiones, adaptarse a los cambios.

2.3.2.2 Desarrollo Personal

El crecimiento personal es el proceso de mejoría en uno mismo en cualquier aspecto de la vida. En el trabajo, el crecimiento personal va de la mano con el crecimiento de nuestras habilidades, tanto técnicas como blandas. Implica hacer crecer nuestras fortalezas, superar debilidades y aprender de las experiencias (Bolaños, 2020). En el ámbito educativo, el desarrollo personal constituye el proceso que configura a un individuo en una persona completa, seguro de sí mismo, resiliente y reflexivo. Los individuos que realizan inversiones en sí mismos experimentan una mejora profesional, experimentan un crecimiento personal y adquieren una mayor comprensión de sus valores, metas y la contribución que aspiran a realizar al mundo.

2.3.2.3 Desempeño Académico

El rendimiento académico es lo que logra un estudiante en su proceso de aprendizaje. Pero esta no se refleja solo en calificaciones, sino en la capacidad del estudiante de aplicar lo aprendido, resolver problemas reales y contribuir al aprendizaje de todos (Arboleda, 2020). El desempeño académico también es un reflejo de la habilidad de un estudiante para gestionar su tiempo, tomar iniciativa en su aprendizaje y superar desafíos. A medida que el mundo académico se vuelve más competitivo, la capacidad de aprender de forma autónoma y de utilizar habilidades blandas como la resiliencia y la organización se vuelve determinante para tener un alto rendimiento.

2.3.2.4 Empleabilidad

La empleabilidad es la capacidad de una persona para ser empleada, pero no se trata solo de encontrar un trabajo, sino que implica un universo entre la habilidad de adaptarse a las exigencias del mercado laboral, aprender nuevas competencias y mantenerse competitivo frente a los cambios constantes en la economía y la tecnología (Atauqui et al., 2024). La empleabilidad está condicionada por las habilidades blandas, dado que son las que proporcionan oportunidades en un mercado laboral sobresaturado de aspirantes. Una persona empleable no solo dispone de habilidades técnicas para ejecutar una tarea, sino que también puede comunicarse, colaborar en equipo, gestionar su tiempo y adaptarse a situaciones novedosas. Se trata de una amalgama de habilidades y comportamientos que confieren una alta valoración a los empleadores.

2.3.2.5 Ética Profesional

La ética profesional es el conjunto de normas éticas que regulan cómo debe comportarse una persona en el ámbito laboral. No solo honestidad, integridad, sino también responsabilidad, respeto, justicia. Los profesionales éticos toman decisiones que benefician no solo a ellos mismos, sino también a sus compañeros, clientes y la sociedad. En muchas carreras la ética es una asignatura obligatoria en la formación profesional para garantizar que las prácticas y decisiones se ajusten a principios morales y legales. Una buena ética también crea confianza, y la confianza es esencial para el éxito a largo plazo en cualquier carrera.

2.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1:

Definición Operacional de las variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades Blandas	Son competencias interpersonales y emocionales que permiten a los individuos interactuar efectivamente, adaptarse a cambios, trabajar en equipo y resolver problemas	Se mide mediante un cuestionario con una escala de Likert de 5 puntos para evaluar habilidades como comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad y liderazgo	Comunicación Eficaz	Escucha activa.	Ordinal
				Expresión clara y concisa.	
				Comunicación no verbal.	
			Trabajo en Equipo	Colaboración efectiva.	
				Resolución de conflictos.	
				Adaptación a roles dentro del equipo.	
			Liderazgo	Toma de decisiones.	
				Motivación e inspiración.	
				Responsabilidad y autoridad.	
Formación Profesional	Es el proceso educativo que prepara a los individuos para el mundo laboral, desarrollando tanto competencias técnicas como transversales	Se mide mediante un cuestionario con una escala de Likert de 5 puntos que evalúa la preparación técnica, habilidades de trabajo en equipo y liderazgo, y principios éticos	Preparación Técnica	Entrenamiento físico.	
				Competencias militares específicas.	
				Conocimientos teóricos militares.	
			Capacidades Psicológicas	Resiliencia.	
				Gestión del estrés.	
				Autodisciplina.	
			Capacidades de Liderazgo	Gestión de personas.	
				Toma de decisiones en situaciones de presión.	
				Desarrollo de habilidades de mentoría.	

2.5. Formulación de la hipótesis

2.5.1. *Hipótesis general*

H0 (Hipótesis nula):

Las habilidades blandas no tienen una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

H1 (Hipótesis alternativa):

Las habilidades blandas tienen una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

2.5.2. *Hipótesis específicas*

HE1. La comunicación efectiva tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

HE2. El trabajo en equipo tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

HE3. El liderazgo tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

En esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, ya que lo que se busca es medir cómo influyeron las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos. Por medio de este método se pudo recopilar datos cuantitativos que nos permitieron comprender de manera exacta la manera en que factores como la comunicación eficaz, el trabajo en equipo y el liderazgo influyen en su desarrollo profesional (Joaa, 2022). La metodología cuantitativa se reveló apropiada para este estudio, puesto que facilitó la medición objetiva de los fenómenos y la implementación de procedimientos estadísticos con el objetivo de lograr resultados válidos y fiables.

3.2. Tipo de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque básico, con un alcance descriptivo-correlacional. Su propósito es comprender los fenómenos asociados a la formación de los cadetes, sin buscar una aplicación inmediata de los resultados (Escobar et al., 2018). A través de este tipo de estudio, se pretende identificar las fortalezas y debilidades en la enseñanza de las habilidades blandas, así como analizar su influencia en la formación profesional. Al ser de carácter descriptivo-correlacional, el estudio busca describir cómo se manifiestan estas habilidades en los cadetes y cómo se relacionan con su rendimiento y desarrollo profesional. De esta manera, se logra no solo evaluar las habilidades blandas, sino también comprender su papel en el proceso de formación profesional.

3.3. Método de investigación

En cuanto al método, se usó un método deductivo y científico. Es decir, se inició con teorías y conocimientos previos de la influencia de las habilidades blandas en el mundo laboral, para después aterrizarlo en el contexto de los cadetes de la Escuela Militar. El objetivo fue verificar si las hipótesis planteadas, fundamentadas en teorías previas, se corroboraban con los datos recopilados (Rodríguez et al., 2021). Esta metodología estructuró la investigación, verificando si las hipótesis teóricas sobre la influencia de las habilidades blandas se manifestaban en la realidad.

3.4. Alcance de investigación

El alcance de la investigación fue descriptivo-correlacional, en ese entendido, no solo se explicitaron las habilidades blandas que caracterizaban a los cadetes, sino también cómo éstas se vinculaban con su proceso de formación profesional (Hernández, 2018). La investigación siguió un diseño transversal, ya que los datos se recopilaron en un solo momento en el tiempo, para conocer las percepciones y el nivel de habilidades blandas de los cadetes de cuarto año sin manipular sus procesos de formación. De este modo, se intentó conseguir una "imagen" del estado actual de tales habilidades y cómo éstas afectaron su desarrollo personal y profesional.

3.5. Diseño de la investigación

Se empleó un diseño no experimental transversal, esto implica que las variables bajo estudio no fueron objeto de manipulación ni alteración, sino que fueron examinadas en su contexto natural, en el día a día de los cadetes en la Escuela Militar (Iglesias, 2021). Al abstenernos de participar en el proceso educativo o en las actividades de los cadetes, podremos observar cómo estas competencias blandas influyen en su evolución profesional sin requerir ninguna intervención de nuestra parte.

3.6. Población, muestra y unidad de estudio

3.6.1. Población

La población de esta investigación está compuesta por 101 cadetes de cuarto año de Infantería en la Escuela Militar de Chorrillos. Todos estos cadetes están involucrados directamente en los procesos formativos que incluyen las habilidades blandas, y su experiencia será clave para obtener una visión amplia sobre el impacto de estas competencias en su formación profesional.

Tabla 2 *Población.*

SECCIÓN	CANTIDAD
1ra sección	34
2da sección	33
3ra sección	33
TOTAL	100

3.6.2. Muestra

Dado que la población es relativamente pequeña (solo 101 cadetes), no será necesario realizar un muestreo; se utilizará toda la población para asegurar que los resultados sean representativos y reflejen la realidad de todos los cadetes de cuarto año. Esto nos permite obtener información completa y precisa sobre las percepciones y experiencias de todos los cadetes en cuanto a las habilidades blandas que se les enseñan.

El muestreo aleatorio simple, está comprendido por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot (Z^2) (S^2)}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot S^2}$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra

Z = Valor de 95% de confianza, con una equivalencia de 1,96

d = Margen error muestral = 0.5 %

q = Proporción de cadetes que usan la fuerza en base a las capacidades militares del ejército peruano (Se asume 0.5%) Aplicándose la fórmula:

$$n = \frac{100 \cdot (1.96^2) (0.5) (0.5)}{(0.05^2) (0-1) + (1.96^2) (0.5) (0.5)}$$

Por lo tanto, la muestra final de 80 cadetes de infantería

3.6.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio fue para cadete individualmente. Nos centramos en cada uno de ellos porque queremos comprender cómo las habilidades blandas afectan su desarrollo personal y profesional. Esto nos permitirá evaluar las percepciones de cada cadete sobre las habilidades que están aprendiendo y cómo estas habilidades impactan su preparación en el contexto militar.

3.7. *Técnica e instrumento para la recolección de datos*

3.7.1. *Técnica de recolección de datos*

La técnica que se utilizó para recolectar los datos se utilizó la encuesta, considerando que es una herramienta sencilla pero eficaz para recoger información directamente de los cadetes de la Escuela Militar. A través de las encuestas, se pudo conocer las opiniones, percepciones y actitudes de los cadetes chorrillanos, respecto a la influencia de las habilidades blandas en su formación profesional. Las encuestas permitieron obtener respuestas de manera estructurada, facilitando el análisis posterior.

3.7.2 *Instrumento de recolección de datos*

El instrumento que se empleó será un cuestionario estructurado, que estuvo basado en una escala Likert de 5 puntos. Esta escala es muy común en estudios sociales porque permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los cadetes con respecto a las afirmaciones sobre habilidades blandas en su formación profesional. La escala tiene cinco opciones de respuesta, que van desde "Nunca" hasta "Siempre".

Este cuestionario tiene la siguiente estructura:

Tabla 3:

Escala de Likert.

Alternativas según escala de Likert.	
1	Nunca / No aplicable
2	Raramente
3	A veces
4	Frecuentemente
5	Siempre

Fuente: (Bernal, 2023)

Este cuestionario nos permitió obtener una medida clara de cuán importante perciben los cadetes cada una de las habilidades blandas y cómo creen que estas habilidades influyen en su formación profesional

3.8. Validez - confiabilidad de instrumentos de medición

Para asegurarnos de que el cuestionario mida lo que realmente queremos medir, se realizó una validación a través de un juicio de expertos en el tema, quienes revisaron las preguntas y aseguraron que sean pertinentes y adecuadas (Iglesias, 2021). Además, para garantizar que el cuestionario sea confiable (es decir, que dé resultados consistentes), realizamos una prueba piloto y utilizaremos el coeficiente Alfa de Cronbach para calcular la consistencia interna del instrumento.

3.9. Procesamiento y método de análisis de datos

3.9.1 Técnica para el procesamiento de análisis de datos

Una vez recolectados los datos, utilizamos Microsoft Excel para organizar la información de manera preliminar y luego los analizaremos a fondo con SPSS, un software estadístico que nos ayudará a realizar los cálculos y análisis necesarios.

3.9.2 Método de análisis de datos

El análisis de los datos se dividirá en dos tipos:

Análisis descriptivo.

Esta etapa dió a conocer cómo los cadetes interpretaron las habilidades blandas y cómo éstas influyeron en su proceso formativo. Se calcularon medidas, como la media, la frecuencia y la desviación estándar para identificar tendencias y patrones comunes en las respuestas que proporcionaron de los cadetes de la Escuela Militar.

Análisis inferencial.

Luego, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para establecer la correlación entre las habilidades blandas y la formación profesional de los cadetes. Este estudio permitió determinar si existe una asociación significativa entre las opiniones de los encuestados sobre las habilidades blandas y la calidad de la capacitación recibida en su formación académica y militar.

3.10 Aspectos éticos

La investigación se llevó a cabo conforme a los principios éticos de la investigación científica, dado que involucró la implicación de individuos. En este contexto, se adhirieron a los principios de respeto hacia los individuos, beneficencia y equidad, salvaguardando la dignidad y el bienestar de todos los participantes. Cada individuo en custodia fue otorgado un consentimiento informado en el que se detallaron los propósitos del estudio, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios, así como sus derechos a participar de manera voluntaria y retirarse en cualquier momento sin sufrir sanciones. Adicionalmente, se aseguró la confidencialidad y el anonimato de los datos recopilados. Los datos recopilados fueron empleados exclusivamente para propósitos académicos y se resguardaron de forma segura, evitando la divulgación de información que pudiera permitir la identificación de los participantes.

CAPÍTULO IV.

Resultados

4.1 Análisis descriptivo

Resultados del objetivo general: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" – 2025.

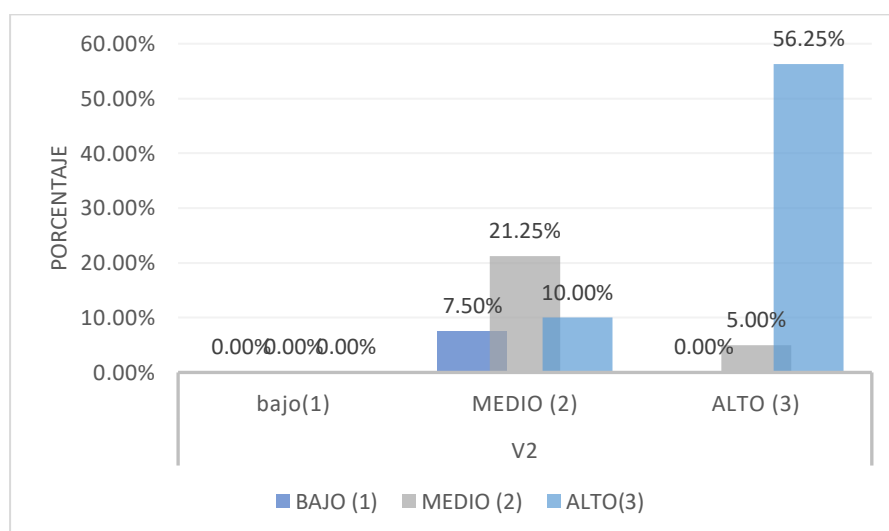
Tabla 4.

Habilidades blandas y Formación profesional.

V1. Habilidades blandas	V2. Formación profesional			TOTAL
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
BAJO (1)	0.00%	7.50%	0.00%	7.50%
MEDIO (2)	0.00%	21.25%	5.00%	26.25%
ALTO (3)	0.00%	10.00%	56.25%	66.25%
TOTAL	0.00%	38.75%	61.25%	100.00%

Figura 1.

Habilidades blandas y Formación profesional.



Los datos obtenidos muestran una tendencia significativa que respalda la hipótesis central del estudio: a mayor desarrollo de habilidades blandas, mayor es el nivel de formación profesional percibido entre los cadetes de cuarto año del Arma de Infantería. Según la Tabla 4, el 66.25% de los encuestados presenta un nivel alto en habilidades blandas, y dentro de este

grupo, el 56.25% también alcanza un nivel alto en formación profesional. Esta alta proporción indica una relación positiva directa, donde los cadetes que dominan competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía y el liderazgo presentan, en paralelo, una sólida percepción de su preparación académica y operativa.

En habilidades blandas, el nivel medio representa un 26.25% de los cadetes, y es notable que el 21.25% también se ubican en el nivel medio de formación profesional. Solo un pequeño porcentaje (5.00%) alcanza una alta formación profesional con habilidades blandas intermedias, lo que podría indicar que están en proceso de mejorar sus habilidades blandas. Por el otro, el grupo con bajas habilidades blandas solo llega a ser el 7.50% del total, y todos se ubican en el nivel medio de formación profesional, sin ningún caso en alto. Este hallazgo apoya la idea de que tener pocas habilidades blandas estaría limitando un mayor desarrollo profesional.

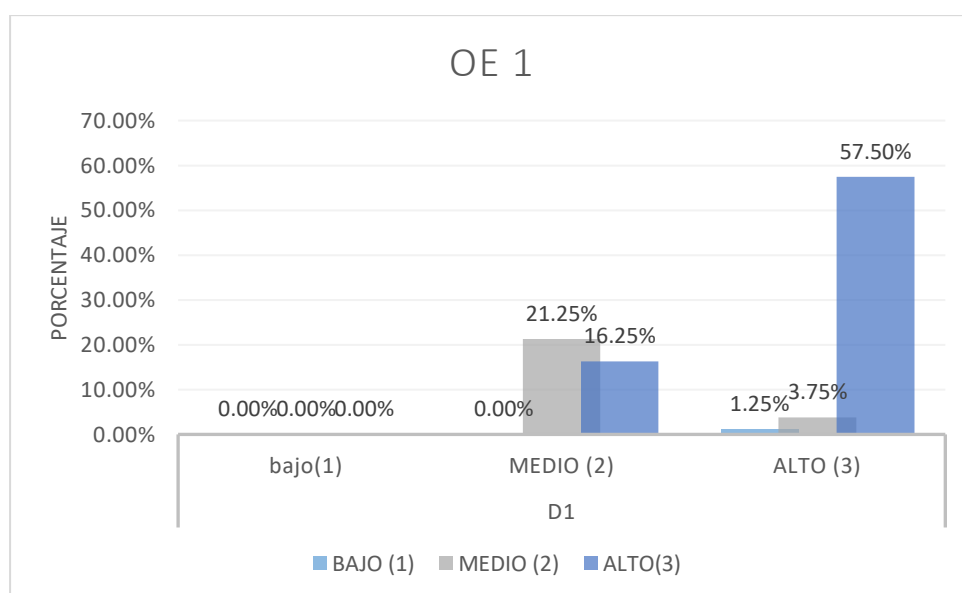
Además, se evidencia que no existen casos en los extremos opuestos de la escala, es decir, no se registran cadetes con habilidades blandas bajas y formación profesional alta, ni viceversa. Esta ausencia de datos en combinaciones extremas refuerza la hipótesis de que existe una relación de dependencia positiva entre ambas variables: a medida que se fortalecen las habilidades blandas, también mejora la percepción del nivel formativo recibido.

Visualmente, la Figura 1 ilustra esta tendencia mediante una distribución claramente inclinada hacia la diagonal superior derecha del gráfico de dispersión, indicando una concentración importante en el cruce de valores altos en ambas variables. Esta configuración representa gráficamente una relación ascendente, que sugiere que el desarrollo de las habilidades interpersonales y sociales es un componente estratégico dentro del éxito formativo del cadete de Infantería.

En base al Objetivo Específico 1: Establecer la influencia de la comunicación efectiva en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" – 2025.

Tabla 5.*Comunicación efectiva y Formación profesional.*

V1/D1. Comunicación efectiva	V2. Formación profesional			TOTAL
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
BAJO (1)	0.00%	0.00%	1.25%	1.25%
MEDIO (2)	0.00%	21.25%	3.75%	25.00%
ALTO (3)	0.00%	16.25%	57.50%	73.75%
TOTAL	0.00%	37.50%	62.50%	100.00%

Figura 2.*Comunicación efectiva y Formación profesional.*

Los resultados obtenidos en la Tabla 5 permiten observar una tendencia consistente entre el nivel de comunicación efectiva percibido por los cadetes y su nivel de formación profesional. La mayoría de los participantes 73.75% del total se ubica en un nivel alto de comunicación efectiva. Dentro de este grupo, un 57.50% también presenta un nivel alto en su formación profesional, lo que sugiere una fuerte asociación positiva entre ambas variables. Es decir, a medida que los cadetes desarrollan habilidades comunicativas más efectivas, también mejora su percepción del proceso formativo en el ámbito militar.

El grupo de cadetes con nivel medio de comunicación representa un 25.00% del total, de los cuales 21.25% también se ubica en el nivel medio de formación profesional. Solo un pequeño porcentaje de este grupo (3.75%) logra un nivel alto de formación profesional, lo cual

podría estar vinculado a otros factores individuales, aunque el predominio sigue mostrando coherencia entre ambas variables.

Es llamativo que el nivel bajo de comunicación eficaz sea prácticamente inexistente (1.25% de los casos), todos ellos con alta formación profesional. Esta pequeña excepción no es una regla, sino más bien una excepción individual que no cambia la asociación general de las variables. Además, no existen casos en los que un nivel bajo o medio de comunicación se corresponda con un nivel bajo de formación profesional, lo que refuerza la línea de coherencia positiva.

La Figura 2 representa gráficamente esta relación, con una concentración de datos en la intersección entre alta comunicación efectiva y alta formación profesional. Esta acumulación apoya la idea de que los cadetes que dominan habilidades de comunicación oral, emisión clara de órdenes, escucha activa y retroalimentación constructiva también tienden a ser más completos en su desempeño formativo.

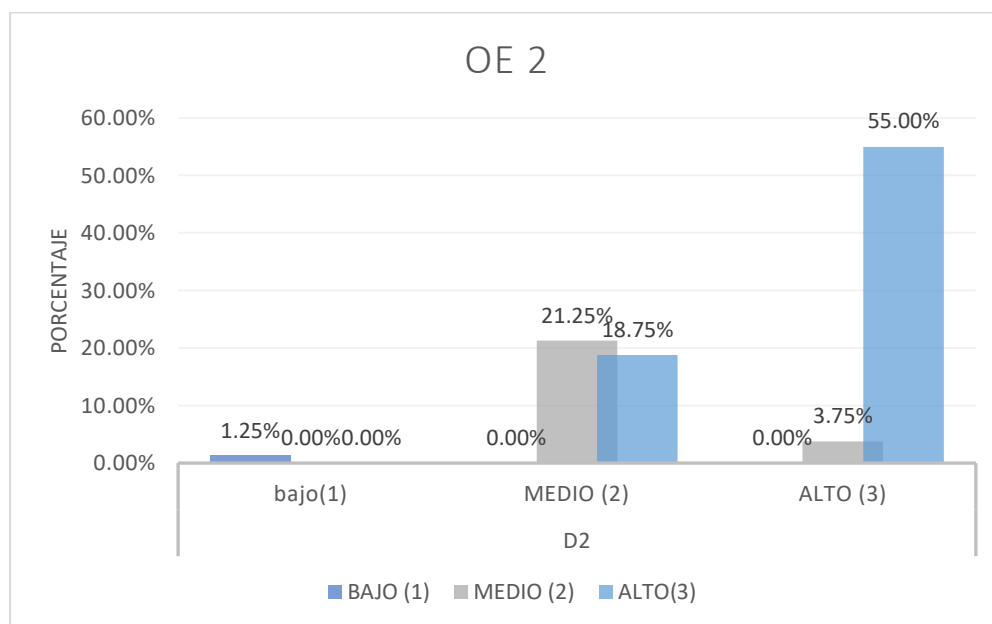
Desde el punto de vista pedagógico y formativo, estos resultados reafirman que la comunicación no es una competencia complementaria, sino una competencia estructurante del liderazgo y el aprendizaje militar. Una buena comunicación refuerza la comprensión de las órdenes, mejora la coordinación en las acciones tácticas, aumenta la cohesión del grupo y mejora la toma de decisiones. Por lo cual, la inclusión de estrategias educativas para desarrollar la comunicación eficaz debe ser un punto prioritario en la educación de los futuros oficiales del Ejército del Perú.

En base al Objetivo Específico 2: Establecer la influencia del trabajo en equipo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" – 2025.

Tabla 6.

Trabajo en equipo y Formación profesional.

V1/D2. Trabajo en equipo	V2. Formación profesional			TOTAL
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
BAJO (1)	1.25%	0.00%	0.00%	1.25%
MEDIO (2)	0.00%	21.25%	3.75%	25.00%
ALTO (3)	0.00%	18.75%	55.00%	73.75%
TOTAL	1.25%	40.00%	58.75%	100.00%

Figura 3.*Trabajo en equipo y Formación profesional.*

Los resultados obtenidos en la Tabla 6 evidencian una relación significativa entre el nivel de trabajo en equipo y el nivel de formación profesional alcanzado por los cadetes. La mayor parte de los participantes 73.75% del total manifiesta un nivel alto en trabajo en equipo, y dentro de este grupo, el 55.00% también se ubica en el nivel alto de formación profesional. Esta proporción sustancial revela una correspondencia positiva directa entre ambas variables, lo cual indica que un adecuado desarrollo de habilidades colaborativas favorece significativamente el desempeño formativo en el contexto militar.

De manera complementaria, el 25.00% de los cadetes se ubica en el nivel medio de trabajo en equipo. Dentro de este grupo, destaca que el 21.25% también presenta un nivel medio en su formación profesional, mientras que solo el 3.75% alcanza un nivel alto. Esta distribución muestra que, aunque es posible que algunos cadetes con trabajo en equipo moderado logren niveles de formación superiores, en general existe una tendencia de correspondencia entre los niveles medios de ambas variables.

Es importante señalar que el grupo con bajo nivel de trabajo en equipo representa una minoría muy reducida (1.25%), y coincide exactamente con el único caso que reporta un nivel bajo de formación profesional. Esta coincidencia, aunque aislada, es significativa desde el punto de vista analítico, ya que refuerza la idea de que la ausencia de habilidades colaborativas básicas podría estar directamente vinculada con un bajo rendimiento formativo.

En la Figura 3 se puede observar gráficamente esta tendencia, con una concentración de casos en la esquina superior derecha del gráfico, donde se cruzan alto trabajo en equipo y alta formación profesional. Esta dispersión en diagonal apoya la idea de que el trabajo en equipo es un potenciador en la educación militar, que permite realizar actividades colectivas, cohesionar entre iguales y resolver situaciones tácticas o estratégicas.

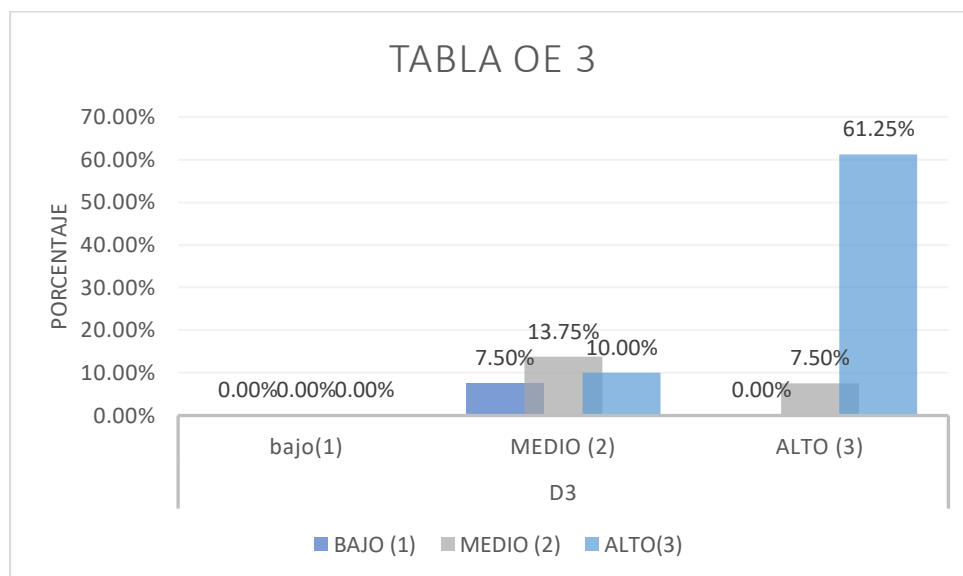
Desde el punto de vista pedagógico, los resultados evidencian que promover el trabajo colaborativo fortalece la competencia interpersonal de los cadetes y, por ende, influye directamente en la calidad de su aprendizaje y preparación para convertirse en oficiales. Las prácticas colaborativas, la comunicación grupal, el liderazgo compartido y la responsabilidad colectiva fortalecen el perfil del oficial moderno, en particular en situaciones operativas que demandan respuestas rápidas y coordinadas. Por eso los datos apoyan la inclusión de metodologías activas y entrenamientos colaborativos en el modelo de educación militar.

En base al Objetivo Específico 3: Determinar la influencia del liderazgo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" – 2025.

Tabla 7.

Liderazgo y Formación profesional.

V1/D3. Liderazgo	V2. Formación profesional			TOTAL
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
BAJO (1)	0.00%	7.50%	0.00%	7.50%
MEDIO (2)	0.00%	13.75%	7.50%	21.25%
ALTO (3)	0.00%	10.00%	61.25%	71.25%
TOTAL	0.00%	31.25%	68.75%	100.00%

Figura 4.Liderazgo y *Formación profesional*.

Los resultados presentados en la Tabla 7 revelan una clara y consistente asociación entre los niveles de liderazgo percibido por los cadetes y su formación profesional. Se observa que la mayoría de los participantes 71.25% reporta un nivel alto en liderazgo. Dentro de este grupo, el 61.25% también alcanza un nivel alto en formación profesional, lo que pone en evidencia una correlación positiva directa entre ambas variables. Esta relación refuerza la premisa de que el liderazgo, entendido como la capacidad de influir positivamente sobre otros, gestionar responsabilidades y tomar decisiones acertadas, está estrechamente vinculado con un rendimiento formativo destacado.

En el nivel medio de liderazgo, donde se encuentra el 21.25% de los cadetes, la mayoría (13.75%) se encuentra en el nivel medio de formación profesional, y solo un porcentaje menor (7.50%) ha llegado a un nivel alto en su formación. Esto indica que, si bien algunos cadetes con liderazgo consolidado pueden alcanzar buenos niveles de capacitación, la tendencia sigue siendo que se correspondan.

Mientras que el liderazgo bajo ocupa una pequeña porción (7.50%) y todos se ubican en el nivel medio de formación profesional. No hay cadetes líderes de bajo nivel formativo, ni líderes de alto nivel formativo. Esta falta de casos negativos apoya la idea de que el liderazgo es determinante en la consolidación del proceso de enseñanza, y que su ausencia puede llegar a impedir el desarrollo profesional de los futuros oficiales.

En la Figura 4 se ilustra esta evidencia de manera gráfica, con una dispersión concentrada en el cuadrante superior derecho, lo que representa alto liderazgo y alta formación profesional. Esta disposición indica que los cadetes con mayores capacidades de liderazgo, ya

sea en la conducción de equipos, toma de decisiones, resolución de conflictos o motivación de sus pares, también son quienes perciben una formación más sólida y satisfactoria.

Desde una perspectiva institucional, estos resultados subrayan la importancia de fortalecer los programas de liderazgo en la formación militar. No se trata únicamente de formar cadetes técnicamente competentes, sino también de desarrollar líderes capaces de actuar con criterio, adaptabilidad y responsabilidad en contextos complejos y exigentes. Fomentar el liderazgo desde los primeros años de instrucción contribuye significativamente a formar oficiales no solo operativos, sino también íntegros, con capacidad de mando y vocación de servicio.

4.2 Análisis inferencial

4.2.1 Prueba de normalidad

Antes de aplicar cualquier prueba estadística que permita analizar la relación entre las variables de esta investigación, fue necesario verificar si los datos recolectados siguen o no una distribución normal. Esto es importante porque de ello depende el tipo de análisis estadístico que se debe utilizar: si los datos son normales, se pueden usar pruebas paramétricas; pero si no lo son, se debe optar por pruebas no paramétricas.

Como la muestra estuvo conformada por 80 cadetes de cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, y siendo este un número mayor a 50, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que es la más adecuada para muestras grandes. Además, para reforzar la consistencia del resultado, también se aplicó la prueba Shapiro-Wilk, aunque esta se usa usualmente con muestras más pequeñas. Ambas pruebas se realizaron para las dos variables principales del estudio: habilidades blandas y formación profesional.

Tabla 8.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Blandas	,275	80	,000	,742	80	,000
Formación Profesional	,275	80	,000	,768	80	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se observa en la tabla, ambas variables obtuvieron un valor de significancia de 0.000 en las dos pruebas aplicadas. Este resultado está por debajo del límite aceptado de 0.05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. En otras palabras, no es posible aplicar pruebas paramétricas con estos datos, ya que no cumplen con el requisito básico de normalidad.

Por lo tanto, el análisis estadístico posterior se realizará usando técnicas no paramétricas, que son apropiadas para datos que se organizan por rangos o niveles, como en este caso, donde se usó una escala politómica de tipo ordinal. Para comprobar la relación entre las variables habilidades blandas y formación profesional, se empleará el coeficiente de correlación Rho de Spearman, el cual permitirá conocer si existe una relación significativa y en qué medida una variable influye sobre la otra.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de Spearman, los cuales permiten contrastar la hipótesis general del estudio.

Tabla 9.

Tabla de correlación de Spearman

Valor de ρ (rho)	Interpretación de la correlación
-1.00	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula (sin relación)
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1.00	Correlación positiva grande y perfecta

4.2.2 Contrastación de Hipótesis

Contrastación de la Hipótesis General

Paso 1.

H_G: Las habilidades blandas tienen una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

H_{G0}: Las habilidades blandas no tienen una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 10.

Prueba de normalidad de Spearman de la hipótesis general

			Habilidades Blandas	Formación Profesional
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1,000	,991**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Formación Profesional	N	80	80
		Coefficiente de correlación	,991**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: El objetivo de esta hipótesis fue comprobar si existe una relación significativa entre el desarrollo de las habilidades blandas y la formación profesional de los cadetes de cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, en el año 2025. Para ello, se utilizó la prueba de correlación Rho de Spearman, seleccionada debido a que los datos recogidos mediante escalas politómicas ordinales no siguen una distribución normal, como se evidenció en la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

Los resultados estadísticos se presentan en la Tabla 10, donde se observa que el coeficiente de correlación es de 0.991, lo cual indica una correlación positiva muy alta y

cercana a la perfección. Asimismo, el valor de significancia (Sig.) es 0.000, inferior al nivel crítico de 0.05 (5%). Según los criterios de decisión estadística, este resultado permite rechazar la hipótesis nula (H_0), que sostenía que no existía una relación significativa, y aceptar la hipótesis general (HG), que plantea que las habilidades blandas influyen de forma significativa en la formación profesional.

Este hallazgo no solo alcanzó significancia estadística, sino que también demostró importancia práctica. La alta correlación que se encontró nos dijo que los cadetes con mayores habilidades blandas como la comunicación, el liderazgo, la empatía, la resiliencia y el trabajo en equipo tienden a tener un mejor desempeño en su formación profesional. Tal ejecución no sólo abarcó conocimientos técnicos y tácticos, sino también actitudinales, de compromiso institucional, de capacidad de toma de decisiones y de adaptación al entorno militar.

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

A partir del análisis realizado, se concluye que existe una relación directa, positiva y muy significativa entre las habilidades blandas y la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos. Este hallazgo confirma que las habilidades blandas no son elementos secundarios o complementarios en la formación militar, sino que constituyen un componente esencial del perfil del futuro oficial del Ejército del Perú. El alto grado de correlación encontrado indica que, mientras más desarrolladas están estas habilidades en los cadetes, mayor es su capacidad para integrarse con eficacia en procesos de instrucción, liderazgo, resolución de conflictos y toma de decisiones bajo presión, aspectos críticos para la función militar.

En este sentido, se recomienda fortalecer la enseñanza y práctica sistemática de habilidades blandas dentro del currículo académico y formativo de la Escuela Militar. Espacios

como simulaciones de liderazgo, trabajos colaborativos, ejercicios de toma de decisiones en condiciones adversas, así como el acompañamiento psicológico y emocional, son clave para consolidar una formación profesional integral. Este resultado respalda el enfoque de formación por competencias y resalta la necesidad de una educación militar que, además de lo técnico, promueva lo humano, ético y relacional.

Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HG1)

Paso 1.

H₁: La comunicación eficaz tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

H₀: La comunicación eficaz no tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 11.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1

			Comunicación Eficaz	Formación Profesional
Rho de Spearman	Comunicación Eficaz	Coefficiente de correlación	1,000	,951**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Formación Profesional	N	80	80
		Coefficiente de correlación	,951**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La primera hipótesis específica planteó que la comunicación eficaz tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Para comprobar esta relación, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, dado que los datos obtenidos no cumplen con el criterio de normalidad y fueron recolectados a través de una escala politómica ordinal. Esta prueba permitió medir la intensidad y dirección de la asociación entre la habilidad comunicativa de los cadetes y su proceso de formación profesional. El resultado fue un coeficiente de correlación de 0.951, con un nivel de significancia de 0.000, lo que representa una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. Al ser este valor menor al umbral de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación (H_1), lo cual confirma que una comunicación eficaz sí tiene un impacto real en la formación profesional del cadete.

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

Como resultado del estudio, se puede inferir que la comunicación efectiva impacta de manera significativa y directa en el desarrollo de la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería. Esta habilidad blanda, que implica saber comunicarse, escuchar, dar instrucciones precisas y mantener el flujo de la información, es esencial para el futuro oficial. El dato estadístico refuerza la necesidad de promover ambientes de aprendizaje donde la comunicación no solo sea efectiva, sino estratégica y consciente. Una buena comunicación refuerza el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la toma de decisiones, todas ellas habilidades críticas en la vida militar. Por lo cual, la preparación académica y táctica de los cadetes debe incluir mecanismos formales para entrenar y medir la competencia comunicativa, con ejercicios prácticos, simulaciones de mando y retroalimentación continua, para asegurar una preparación profesional más completa.

Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)

Paso 1.

HEa2: El trabajo en equipo tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

HEo2: El trabajo en equipo no tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 12.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2

			Trabajo en Equipo	Formación Profesional
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,908**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Formación Profesional	Coefficiente de correlación	,908**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La segunda hipótesis específica de este estudio propuso que el trabajo en equipo influye significativamente en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", promoción 2025. Para verificar esta relación, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que los datos obtenidos no presentan una distribución normal y fueron recogidos mediante una escala politómica ordinal. Esta prueba permitió conocer el grado de asociación entre el nivel

de desarrollo del trabajo colaborativo entre los cadetes y su avance dentro del proceso de formación profesional. Según la Tabla 12, el análisis arrojó un coeficiente de correlación de 0.908 con un nivel de significancia de 0.000. Este resultado indica una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa. Al ser el valor de significancia inferior al nivel crítico de 0.05, se procede a rechazar la hipótesis nula (HEo2) y a aceptar la hipótesis alternativa (HEa2), confirmando que el trabajo en equipo sí tiene un impacto importante en la formación profesional del cadete.

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H0

Paso 6.

El análisis realizado permite concluir que el trabajo en equipo representa un factor clave en la formación profesional de los cadetes de Infantería. Esta habilidad blanda, que implica saber cooperar, asumir roles dentro de un grupo, tomar decisiones en conjunto y actuar con cohesión frente a desafíos comunes, es esencial para el entorno militar, donde la acción colectiva es fundamental. La alta correlación hallada demuestra que los cadetes que participan activamente y con compromiso en dinámicas de equipo tienden a presentar un mejor desempeño general en su proceso formativo. Este hallazgo resalta la necesidad de promover sistemáticamente actividades colaborativas dentro de la educación militar, tales como ejercicios tácticos en grupo, simulacros de operaciones, trabajos académicos colaborativos y espacios de reflexión conjunta, que no solo fortalezcan el sentido de unidad, sino que preparen a los cadetes para operar de forma eficiente en escenarios reales. En definitiva, formar líderes también implica formar equipos.

Contrastación de Hipótesis Específica 3 (HE3)

Paso 1.

HEa3: El liderazgo tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

HEo3: El liderazgo no tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 13.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3

			Liderazgo	Formación Profesional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,965**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Formación Profesional	N	80	80
		Coefficiente de correlación	,965**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La tercera hipótesis específica del estudio propuso que el liderazgo tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", en el año 2025. Para evaluar esta relación, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, dado que los datos no presentan distribución normal y fueron recolectados mediante una escala politémica ordinal. Esta prueba es útil para determinar el grado de asociación entre dos

variables ordinales, y en este caso, buscó evidenciar cómo el desarrollo de la capacidad de liderazgo en los cadetes se relaciona con su desempeño y formación profesional. De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 13, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.965 con un nivel de significancia de 0.000. Este valor indica una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa. Como el valor de significancia es menor al nivel de corte de 0.05, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_{E03}) y aceptar la hipótesis alternativa (H_{Ea3}), lo que confirma que el liderazgo influye de manera notable en la formación profesional de los cadetes.

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (p -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (p -valor) es mayor que 0.05

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

De acuerdo con los resultados encontrados, el liderazgo influye de manera directa y altamente significativa en la formación profesional de los cadetes de Infantería. Esta habilidad blanda, como la capacidad de liderar, motivar, tomar buenas decisiones y asumir la responsabilidad ante un grupo, es esencial en la vida militar. La correlación de 0.965 nos dice que los cadetes que han desarrollado más fuertemente su liderazgo también tienen mayor formación profesional, lo que se manifiesta no solo en el ámbito académico, sino también en su comportamiento, compromiso, disciplina y desempeño en situaciones exigentes tácticas. Por lo tanto, la Escuela Militar debe seguir desarrollando esta competencia con ejercicios prácticos de mando, simulaciones de liderazgo bajo presión, entrenamiento en toma de decisiones y estudios de caso, porque el liderazgo no solo prepara a los cadetes para dirigir tropas, sino para servir con criterio, humanidad y responsabilidad en situaciones difíciles.

CAPÍTULO V.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Objetivo general: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran de manera contundente que las habilidades blandas tienen una influencia directa, positiva y altamente significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año del Arma de Infantería. El coeficiente de Spearman obtenido ($\rho = 0.991$; $p = 0.000$) refleja una correlación casi perfecta, lo que indica que a medida que los cadetes desarrollan habilidades como la comunicación, el liderazgo, la empatía y el trabajo en equipo, también tienden a elevar su desempeño en el proceso formativo.

Desde el análisis descriptivo, se observa que más del 66% de los cadetes se ubican en el nivel alto de habilidades blandas, y dentro de este grupo, el 56.25% también alcanza un nivel alto de formación profesional. Esta concentración de resultados en el cuadrante superior de la escala evidencia no solo una relación estadística, sino una dinámica educativa concreta que se manifiesta en el día a día de la formación militar: los cadetes que saben comunicarse mejor, que trabajan colaborativamente y que lideran con criterio, son también quienes asimilan con mayor eficacia los contenidos técnicos, toman mejores decisiones tácticas y responden con mayor adaptabilidad a situaciones exigentes.

Este hallazgo coincide con los aportes de Cervantes y Fajardo (2022), quienes señalaron que las habilidades blandas constituyen un eje estructural en la formación del policía del siglo XXI. Si bien se trata de un contexto policial, su lógica formativa y operativa es comparable a la del entorno militar. Además, Zárate et al. (2024) demostraron, en un estudio con egresados universitarios peruanos, que el desarrollo de habilidades blandas es un predictor confiable del rendimiento profesional posterior, lo cual subraya su valor no solo en la etapa formativa, sino también en la proyección futura del cadete como oficial.

Objetivo específico 1: Establecer la influencia de la comunicación eficaz en la formación profesional de los cadetes

La comunicación como competencia interpersonal también manifiesta una correlación significativamente alta con la formación profesional ($\rho = 0.951$, $p = 0.000$). Estos datos indican que los cadetes con competencias comunicativas superiores, tales como la capacidad para articulación de ideas, escucha activa, aportación de retroalimentación o transmisión precisa de instrucciones, también son los que más progresan en su formación como futuros oficiales.

Este hallazgo no solo es estadísticamente significativo, sino que también tiene implicaciones prácticas para el entrenamiento militar. En los ambientes en que la vida o la seguridad dependen de una orden bien dada o una información bien transmitida, la comunicación no es una habilidad, sino una herramienta de supervivencia y eficiencia. En esa línea, se confirma lo hallado por Valle et al. (2022), que encontraron la comunicación como una habilidad que influye en la calidad del aprendizaje universitario, y por Atauqui et al. (2024), que la incorporaron en un programa para mejorar la empleabilidad de graduados peruanos.

Estos hallazgos indican que la educación militar necesita abarcar más que solo comandos y tácticas. Debe crear, además, ambientes para que los cadetes desarrollen y practiquen su competencia comunicativa, en situaciones formales e informales, porque de ella no solo depende la eficiencia de la acción militar, sino también la cohesión, la moral y el liderazgo en las unidades.

Objetivo específico 2: Establecer la influencia del trabajo en equipo en la formación profesional de los cadetes

En cuanto al trabajo en equipo, la correlación obtenida fue también muy alta ($\rho = 0.908$; $p = 0.000$), lo que confirma que esta competencia es un pilar del desarrollo profesional en el contexto militar. Los datos revelan que los cadetes que han fortalecido su capacidad para cooperar, compartir responsabilidades, escuchar a sus compañeros y trabajar en función de objetivos comunes, también demuestran un rendimiento superior en su formación integral.

Esto resulta coherente con el principio militar de que "ningún soldado actúa solo", y que el éxito de una misión depende, muchas veces, de la coordinación y el trabajo colectivo. La eficacia operativa en el campo, la seguridad de los equipos, la ejecución de planes tácticos y la toma de decisiones rápidas son tareas que exigen una base sólida de colaboración y confianza entre miembros de una unidad. Por ello, el trabajo en equipo no puede limitarse a

un discurso motivacional, sino que debe estar arraigado en la metodología de instrucción, tal como proponen Bunyamin et al. (2022), quienes recomiendan la integración sistemática de dinámicas grupales orientadas a resultados.

Además, se observa que los cadetes con bajo nivel de trabajo en equipo también presentan niveles bajos de formación profesional, lo que confirma que la ausencia de habilidades colaborativas puede actuar como un factor limitante en el desarrollo global del cadete. Esta relación no solo valida la hipótesis específica, sino que también plantea un llamado de atención para fortalecer estas capacidades desde los primeros ciclos de formación.

Objetivo específico 3: Determinar la influencia del liderazgo en la formación profesional de los cadetes

Finalmente, la variable liderazgo mostró la relación más alta de todas las dimensiones analizadas, con un coeficiente de Spearman de $\rho = 0.965$ ($p = 0.000$). Este resultado sugiere que el liderazgo no es solo una competencia destacada, sino una pieza clave del perfil profesional del futuro oficial del Ejército. Quienes demuestran mayor capacidad para liderar ya sea en la toma de decisiones, en la gestión de equipos o en la conducción moral también muestran los niveles más altos de desarrollo formativo.

Esto coincide con los planteamientos de Espinoza y Corrales (2021), quienes afirmaron que el liderazgo auténtico debe ser el modelo para seguir en la Escuela Militar de Chorrillos. Además, concuerda con la investigación de Velarde (2024), en la que demostró que la calidad del liderazgo se relaciona con la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. En ese sentido, no es suficiente formar buenos ejecutores de órdenes, sino líderes con visión, ética y criterio táctico. Desde la institucionalidad, este resultado refuerza la necesidad de crear entrenamientos intencionados para que los cadetes logren ejercer posiciones de mando y analizar el tipo de liderazgo que ejercen. Hacen falta mandos que sepan mandar con firmeza, pero con humanidad, con disciplina, pero con empatía.

Finalmente, los resultados de esta investigación han demostrado que las habilidades blandas no son un elemento complementario, sino un factor esencial para la calidad de la educación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería. evaluadas comunicaciones evaluadas comunicación, trabajo en equipo y liderazgo se relacionaron significativamente con el desempeño formativo, con significancia estadística y práctica. Esta evidencia respalda la imperiosa necesidad de continuar progresando hacia una educación militar holística, en la que

los aspectos técnicos y humanos se interrelacionen. En un contexto de seguridad de creciente complejidad, el ejército requiere de oficiales capaces de operar bajo condiciones de alta presión, tomar decisiones precisas, colaborar en equipo y comunicarse con claridad. Por consiguiente, el fortalecimiento de las competencias blandas no se limita a ser una mejora pedagógica, sino que implica la construcción de una institución más capacitada, ética y eficaz.

Conclusiones.

En base al Objetivo General: Determinar la influencia de las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.

Se concluye que existe una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y la formación profesional, con un coeficiente de Spearman $\rho = 0.991$ y $p = 0.000$. Este resultado confirma que cuanto mayor es el desarrollo de habilidades como la comunicación, el liderazgo, la empatía y el trabajo en equipo, mayor es el nivel de preparación profesional que alcanzan los cadetes. La formación integral del futuro oficial requiere de un equilibrio entre las competencias técnico-tácticas y las competencias humanas y sociales.

Este hallazgo está alineado con lo reportado por Cervantes y Fajardo (2022), quienes demostraron que las habilidades blandas son esenciales en los procesos de formación policial y deben adaptarse a los nuevos desafíos institucionales y sociales. Del mismo modo, Zárate et al. (2024) hallaron una relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño profesional de egresados universitarios, destacando su valor como predictores del éxito laboral. En el contexto militar peruano, esto implica que la formación por competencias debe incluir de manera explícita el desarrollo sistemático de habilidades blandas como parte del currículo formativo de los cadetes.

En base al Objetivo Específico 1: Establecer la influencia de la comunicación efectiva en la formación profesional de los cadetes.

Se determina que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa entre la comunicación eficaz y la capacitación profesional de los cadetes, $\rho = 0.951$, $p = 0.000$. Esta evidencia muestra que la habilidad de los cadetes para comunicarse de forma clara, precisa y empática se relaciona con su nivel de desarrollo académico, táctico y operativo. La comunicación no solo permite dar instrucciones, sino que también construye liderazgo, resuelve conflictos y coordina en situaciones de alta presión.

Estos hallazgos concuerdan con la investigación de Valle et al. (2022), quienes encontraron que la comunicación hace que el proceso de aprendizaje sea más efectivo y que los estudiantes obtengan mejores resultados en la universidad. Además, Atauqui et al. (2024)

hallaron la comunicación como una de las habilidades blandas que más favorecen la empleabilidad de egresados peruanos, llegando a proponer su inclusión curricular. En el campo militar, este descubrimiento significa que los programas de capacitación tienen que fortalecer las formas de instrucción que incorporen ejercicios de comunicación operativa, entrenamiento en escucha activa y retroalimentación.

En base al Objetivo Específico 2: Establecer la influencia del trabajo en equipo en la formación profesional de los cadetes.

Se determina que existe una correlación muy fuerte y significativa entre el trabajo en equipo y la capacitación profesional, con $\rho = 0.908$ y $p = 0.000$. El desarrollo de esta capacidad apoya a mejorar el desempeño profesional, ya que los cadetes aprenden a sincronizar acciones, delegar funciones, compartir responsabilidades y trabajar en conjunto ante situaciones tácticas. En el ámbito militar, donde se trabaja en equipo, esta competencia es vital para el cumplimiento de las misiones.

Este resultado respalda lo hallado por Bunyamin et al. (2022), quienes evidenciaron que el trabajo colaborativo es una competencia para afrontar los retos del siglo XXI en la educación técnica-militar. Además, Lechuga et al. (2024) indican que los estudiantes universitarios con altas habilidades colaborativas tienen mejor perfil laboral, pero también advierten que es una competencia por desarrollar. Por lo cual, esta investigación da evidencia para el contexto militar peruano de que es necesario desarrollar entrenamientos colaborativos y simulaciones combinadas en la instrucción de los cadetes.

En base al Objetivo Específico 3: Determinar la influencia del liderazgo en la formación profesional de los cadetes.

Se determina que el liderazgo influye de manera directa, muy alta y significativa en la formación profesional de los cadetes, con $\rho = 0.965$ y $p = 0.000$. Los cadetes que mejor se desempeñan guiando equipos, tomando decisiones, manejando el estrés y motivando a sus compañeros también son los que mejor se desempeñan en sus estudios académicos y operativos. El liderazgo no es sólo mandar, sino influir ética, estratégica, emocionalmente.

Este resultado se encuentra alineado con lo encontrado por Espinoza y Corrales (2021), quienes determinaron que el liderazgo auténtico potencia la formación de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos, siendo un modelo que fortalece la toma de decisiones, la

autoconfianza y el compromiso. Asimismo, Velarde (2024) demostró que los docentes que ejercen un liderazgo pedagógico eficaz influyen positivamente en el desarrollo de habilidades blandas de los alumnos, lo que valida la importancia del liderazgo no solo como una meta, sino como una competencia transversal que debe estar presente a lo largo de todo el proceso formativo militar.

Recomendaciones

Que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” se sirva considerar las siguientes recomendaciones, elaboradas con base en los hallazgos de esta investigación que analizó la influencia de las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes del cuarto año de Infantería. Las propuestas están orientadas a fortalecer los procesos formativos desde una perspectiva integral, optimizando tanto las capacidades técnicas como las competencias personales y sociales necesarias para el ejercicio profesional del futuro oficial del Ejército del Perú.

Con respecto al Objetivo General:

Se recomienda que la Dirección Académica, en coordinación con el Área de Formación Integral y el Departamento de Ciencias Militares, fortalezca el diseño curricular incorporando el desarrollo sistemático de habilidades blandas como un eje transversal en todos los años de formación. La correlación muy alta encontrada entre habilidades blandas y formación profesional ($\rho = 0.991$, $p = 0.000$) respalda la necesidad de integrar de forma explícita competencias como la comunicación, el trabajo colaborativo, la empatía, la resiliencia y el liderazgo en los espacios formativos. Se sugiere implementar módulos específicos, talleres experienciales, prácticas supervisadas y simulaciones que permitan a los cadetes entrenar estas competencias en contextos militares reales o simulados, potenciando así su capacidad de mando, adaptación y desempeño ético.

Con respecto al Objetivo Específico 1:

Se sugiere que el jefe del Área de Psicopedagogía y Formación Ética revise y fortalezca los contenidos relacionados con el desarrollo de la comunicación eficaz en el currículo académico-táctico. Ya que el resultado evidencia una alta correlación entre esta capacidad y la capacitación profesional ($\rho = 0.951$, $p = 0.000$), sugiere desarrollar espacios prácticos de entrenamiento comunicacional, como simulaciones de mando, ejercicios de retroalimentación en ambientes de tensión, discusiones tácticas, resolución de conflictos mediante la conversación y liderazgo oral en ejercicios operacionales. Estas actividades harán que el cadete no solo dé órdenes precisas, sino que también sepa escuchar, resumir y transmitir la información exacta como lo requiere la vida militar.

Con respecto al Objetivo Específico 2:

Es imperativo que tanto el Área de Instrucción Militar como el Departamento de Liderazgo implementen programas de entrenamiento destinados a potenciar el trabajo en equipo como un componente integral de la formación del cadete. Los resultados obtenidos ($\rho = 0.908$, $p = 0.000$) corroboran la influencia directa del trabajo colaborativo en el rendimiento laboral. Por consiguiente, se aconseja la planificación y ejecución de maniobras operacionales combinadas, retos grupales, juegos bélicos y ejercicios entrecruzados que requieran toma de decisiones colectivas, liderazgo rotativo y coordinación táctica en situaciones de inicio. Adicionalmente, se propone que las evaluaciones grupales se integren en la evaluación académica para promover la responsabilidad colectiva y la cohesión de la escuadra.

Con respecto al Objetivo Específico 3:

El Área de Liderazgo y el Departamento de Formación de Cadetes deberían incorporar en forma estructurada dentro del currículo desde el primer ciclo hasta el último año módulos de liderazgo aplicado, dado el efecto positivo comprobado sobre la formación profesional ($\rho = 0.965$, $p = 0.000$). Se recomienda diseñar capacitaciones que incluyan tanto la conducción de personal en terreno como la toma de decisiones bajo presión, liderazgo ético, gestión de conflictos, liderazgo emocional y liderazgo adaptativo en crisis. Estas actividades podrían estar acompañadas de simulaciones de mando, ejercicios de “comandante por un día”, estudios de caso reales y formación mediante el ejemplo, a través de oficiales instructores que modelen un liderazgo eficaz y humano.

Estas recomendaciones tienen como finalidad consolidar una formación militar de carácter integral, que desarrolle tanto la competencia técnica como el criterio humano y ético del futuro oficial. La evidencia empírica obtenida demuestra que los cadetes que fortalecen sus habilidades blandas tienen un mejor desempeño académico, operativo y táctico, lo cual impacta directamente en el nivel de preparación institucional y en la capacidad de respuesta ante los desafíos actuales del entorno nacional e internacional. Se espera que, con estas acciones, la Escuela Militar de Chorrillos continúe posicionándose como un referente en formación de oficiales con excelencia operativa y liderazgo transformador.

Referencias Bibliográficas

- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso.
- Arboleda Velasco, O. E. (2020). *El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y el desempeño académico en las Escuelas Superiores Castrenses*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3128664>
- Belsuzarri Claros, R. A., Salvatierra Melgar, A., & Flores Mosquera, Z. E. (2023). *Habilidades sociales y el trabajo en equipo en estudiantes del nivel secundaria*.
- Bolaños Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134–146. <https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>
- Bunyamin, B., Samsudi, S., & Rohman, S. (2022). Soft Skill Improvement Strategy for Vocational High School Students Base on Career and 21st Century Learning Oriented. *Journal of Vocational and Career Education*, 7(1), 65–77. <https://doi.org/10.15294/JVCE.V7I1.41103>
- Cervantes, L., & Fajardo, E. (2022). Habilidades blandas en el contexto de la educación policial en Colombia: una revisión teórica. *Actas Del Congreso Internacional de Innovación, Ciencia y Tecnología (INUDI –UH, 2022)*, 125(SBN: 978-612-5069-53-5).
- Da Rosa, C. T. (2005). Comunicación eficaz. *MK: Marketing+ Ventas*, 204, 38–39.
- De la Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista Colombiana de Ciencia Animal Recia*, 14(1).
- De La Ossa V, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista Colombiana de Ciencia Animal - RECIA*, 14(1), e945. <https://doi.org/10.24188/RECIA.V14.N1.2022.945>
- Escobar, A. A. H., Rodríguez, M. P. R., López, B. M. P., Ganchozo, B. I., Gómez, A. J. Q., & Ponce, L. A. M. (2018). *Metodología de la investigación científica* (Vol. 15). 3Ciencias.

- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56.
- García, M. A. P. (2017). La individualización en la preparación técnica: un análisis teórico. *Arrancada*, 17(31), 28–37.
- Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23, e186464.
- Hernández Rosado, M., Lluesma Rojas, M. de la C., & De Veras Olivera, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Iglesias, M. E. (2021). *Metodología de la investigación científica: Diseño y elaboración de protocolos y proyectos* (Vol. 9). Noveduc.
- Illán, J. F. R. (2021). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones de la U.
- Joaa, H. M. R. (2022). La individualización en la preparación técnica: características metodológicas. *Ciencia y Deporte*, 7(2), 1.
- Lechuga Ojeda, M. N., Loayza Cañazaca, L. G., Humpiri Huanca, J. C., & Mamani Gamarra, J. E. (2024). Habilidades blandas en estudiantes de la EP. de Ciencias de la Comunicación Social, UNA Puno - 2024. *ASCE*, 3(4), 58–72. <https://doi.org/10.70577/BJ269052/ASCE/58.72>
- Atauqui Loa, J. P., Campos Quispe, A. Á., & Cerdán Tijera, C. S. (2024). Propuesta de un programa de habilidades blandas para mejorar la empleabilidad de los futuros egresados de Ingeniería Industrial en una Universidad Privada Peruana. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/675885>
- López, M. B. A. L. L. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828–10837.

- Losada, A. S. (2005). El presentador de noticias: las cualidades necesarias para una comunicación eficaz. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 25, 64.
- Lozano Fernández, M. A., Lozano Fernández, E. N., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Conrado*, 18(87), 412–420.
- Ramírez Chávez, M. A., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27–37. <https://doi.org/10.18779/CSYE.V6I2.590>
- Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, M. F., & Rodríguez Villalobos, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 7, 6–30.
- Olmedo, E., Ruiz, G., Miriam, R., & López, M. (2025). Inteligencia Emocional y Competencias Transversales en los Estudiantes de la Escuela de Oficiales PNP-Perú. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, ISSN-e 2707-2215, ISSN 2707-2207, Vol. 9, N°. 2, 2025, Págs. 1532-1557, 9(2), 1532–1557. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16989
- Ortega Goodspeed, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*.
- Quezada, F. M. D. P. L., & Medina, J. J. C. (2022). Capacidad de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras de la red Trujillo. *SCIÉND0*, 25(1), 53–59.
- Rodríguez, C. R., Oré, J. L. B., & Vargas, D. E. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica* (Vol. 78). 3Ciencias.
- Rodríguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E., & Fuerte Montaña, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1).
- Salvia, A. (2009). *Percepciones psicosociales: capacidades psicológicas y aspectos de la inseguridad*.

- Sánchez, O. M., Amar, R. M., & Triadú, J. X. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5, 1–18.
- Espinoza Ticona, P., & Corrales Luján, R. (2021). *Las formas de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos*, 2019. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/527>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (Vol. 1). HarperEnfoque.
- Valle Vargas, M. E., Ramón Salcedo, I. F., Idrobo, A., & Costa Samaniego, C. del C. (2022). Habilidades blandas en la investigación formativa del estudiante universitario. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, ISSN-e 2789-3855, Vol. 3, N°. 2, 2022 (Ejemplar Dedicado a: LATAM IV), Pág. 80, 3(2), 80. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.178>
- Vargas Cerquera, Y. L. (2021). Reto de la formación profesional integral: fortalecimiento de habilidades blandas en el contexto de la revolución 4.0. *Revista De Investigación E Innovación En Salud*, 4, 126–137.
- Velarde Aguirre, K. S. (2024). *Habilidades Blandas y Métodos de Enseñanza de los Docentes en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi*, 2022. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/9574>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*.
- Zarate Bujanda, J. L., Duran Ttito, C. N., Caceres Rivas, C. K., Cortez Granilla, M. I., & Atapaucar Misme, E. A. (2024). Desarrollo de habilidades blandas y desempeño profesional de los egresados de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 4(2), 317–329.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	
¿Qué influencia tienen las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?	Determinar la influencia de las habilidades blandas en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.	Las habilidades blandas tienen una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.	Habilidades Blandas	Comunicación Eficaz	Escucha activa.	<p>Cuantitativa: permite recolectar datos objetivos y medibles sobre la relación entre las variables.</p> <p>Diseño: No experimental – Transeccional: observación sin manipulación de variables, en un único momento.</p> <p>Tipo: Descriptiva – Correlacional: describe características de las variables y analiza su relación.</p> <p>Técnica: Encuesta Estructurada</p> <p>Instrumento. Escala de Likert: Preguntas sobre la capacitación, simulacros y conocimiento de protocolos internacionales.</p> <p>Análisis de datos: Estadísticos descriptivos e inferenciales (frecuencia, media, correlación de Spearman o Pearson).</p>	
<p>PE1: ¿Cómo influye la comunicación efectiva en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?</p> <p>PE2: ¿Cómo influye el trabajo en equipo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?</p> <p>PE3: ¿Cómo influye el liderazgo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?</p>	<p>OE1: Establecer la influencia de la comunicación efectiva en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.</p> <p>OE2: Establecer la influencia del trabajo en equipo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.</p> <p>OE3: Determinar la influencia del liderazgo en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.</p>	<p>HE1. La comunicación efectiva tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.</p> <p>HE2. El trabajo en equipo tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.</p> <p>HE3. El liderazgo tiene una influencia significativa en la formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, 2025.</p>			Trabajo en Equipo		Colaboración efectiva.
							Resolución de conflictos.
				Adaptación a roles dentro del equipo.			
				Liderazgo	Toma de decisiones.		
					Motivación e inspiración.		
					Responsabilidad y autoridad.		
Formación Profesional	Preparación Técnica	Entrenamiento físico.					
		Competencias militares específicas.					
		Conocimientos teóricos militares.					
	Capacidades Psicológicas	Resiliencia.					
		Gestión del estrés.					
		Autodisciplina.					
Capacidades de Liderazgo	Gestión de personas.						
	Toma de decisiones en situaciones de presión.						
	Desarrollo de habilidades de mentoría.						

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos y juicio de expertos

HABILIDADES BLANDAS Y FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA EMCH "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"2025

Este cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre la percepción de los cadetes del arma de ingeniería de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) respecto a su capacitación en el proceso de respuesta ante desastres y el desarrollo de sus competencias técnicas en la gestión del riesgo de desastres.

Importante:

- Este cuestionario es anónimo y su uso es exclusivamente académico.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Se solicita que responda con honestidad y objetividad, según su experiencia formativa en la Escuela Militar.
- No hay respuesta buena o mala, solo le pedimos sinceridad en sus respuestas.
- Marque con una X la alternativa que usted considere válida para usted.

N	CN	DVC	F	S
Nunca	Raramente	De vez en cuando	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la alternativa que mejor refleje su nivel de acuerdo, usando la siguiente escala:

VARIABLE 1: Habilidades Blandas

Ítem N°	Enunciado	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Comunicación Eficaz						
1	Escucho atentamente a mis superiores durante las instrucciones.					

2	Evito interrumpir a mis compañeros cuando están hablando.					
3	Expreso mis ideas de forma clara y precisa.					
4	Utilizo un tono de voz adecuado al dirigirme al grupo.					
5	Soy consciente de mis gestos y posturas al comunicarme.					
6	Verifico que el mensaje que transmito sea comprendido por los demás.					
DIMENSIÓN: Trabajo en Equipo						
7	Participo activamente en las tareas asignadas a mi grupo.					
8	Colaboro con mis compañeros para alcanzar objetivos comunes.					
9	Mantengo una actitud de respeto cuando hay desacuerdos en el equipo.					
10	Me adapto fácilmente a los distintos roles dentro del equipo.					
11	Valoro las ideas y aportes de todos los integrantes del grupo.					
12	Promuevo un ambiente de cooperación y responsabilidad compartida.					
DIMENSIÓN: Liderazgo						
13	Asumo con responsabilidad las funciones de liderazgo que se me asignan.					
14	Tomo decisiones firmes y razonadas en situaciones difíciles.					
15	Motivo a mis compañeros cuando enfrentamos retos colectivos.					
16	Me esfuerzo por ser un ejemplo de disciplina y compromiso.					
17	Gestiono con equilibrio la autoridad cuando tengo un cargo de mando.					

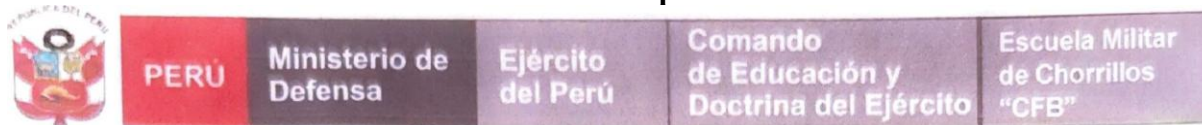
18	Delego tareas considerando las capacidades de mis compañeros.					
----	---	--	--	--	--	--

VARIABLE 2: Formación Profesional

Ítem Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Preparación Técnica						
19	Aplico correctamente los procedimientos militares en ejercicios prácticos.					
20	Mantengo un nivel físico adecuado para cumplir con las exigencias del entrenamiento.					
21	Me esfuerzo por mejorar mis habilidades tácticas en cada sesión.					
22	Comprendo los fundamentos teóricos enseñados en clase.					
23	Cumplo con las exigencias académicas del programa de formación.					
24	Me preparo con anticipación para rendir eficazmente en evaluaciones teóricas y prácticas.					
DIMENSIÓN: Capacidades Psicológicas						
25	Me mantengo enfocado incluso en situaciones de mucha presión.					
26	Reacciono de manera serena ante dificultades inesperadas.					
27	Me esfuerzo por mantener el control emocional durante los entrenamientos exigentes.					
28	Me adapto a los cambios con actitud positiva.					
29	Acepto los errores como oportunidades para mejorar.					
30	Soy constante en mis hábitos de estudio, disciplina y rendimiento.					

DIMENSIÓN: Capacidades de Liderazgo					
31	Coordino eficazmente a mis compañeros cuando se me asigna una tarea grupal.				
32	Tomo decisiones rápidas y razonadas en situaciones urgentes.				
33	Me esfuerzo por guiar a mis compañeros sin imponerme.				
34	Escucho las ideas del grupo antes de tomar decisiones.				
35	Identifico y aprovecho las fortalezas de cada integrante del equipo.				
36	Me involucro activamente en el desarrollo de habilidades de liderazgo propias y ajenas.				

Anexo 3: Autorización para la recolección de datos



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El Coronel Jefe del Departamento de Educación Militar de la Escuela Militar de Chorrillos

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Infantería, MONTES VENTOCILLA Johan Renzo y RONCAL FLORES Kevin Fabrizio, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desqrrQl[Q de Iq tesis titulqdq;

"Habilidades Blandas y Formación Profesional de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB"t Lima 2025"

Se otorga el presente documento a solicitud de los interesados.

Chorrillos, 01 de julio 2025



0 - 2534020793 - 0 +
ALAN HARRY GARCÍA QUISPE
Coronel Infantería
Jefe Dpto. Edu. Mil. de la Escuela Militar de Chorrillos
ALAN HARRY GARCÍA QUISPE
"Crl Francisco Bolognesi"

Anexo 6. Aporte a la doctrina

a. Introducción

La presente propuesta emerge de la investigación Habilidades blandas y formación profesional de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"(2025), que reveló una correlación estadísticamente significativa ($\rho = 0.991$, $p = 0.000$) entre habilidades interpersonales (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo) y la preparación integral de los futuros oficiales. En un contexto donde las operaciones militares modernas exigen no solo destreza técnica, sino también capacidad de adaptación, empatía y resolución de conflictos, esta investigación demuestra que las "soft skills" son cruciales para el éxito operativo. La propuesta busca actualizar la doctrina militar peruana, fusionando la excelencia técnica con el desarrollo humano, para formar líderes capaces de enfrentar desafíos complejos como crisis humanitarias, operaciones de paz y seguridad ciudadana.

b. Antecedentes

La formación militar tradicional en Perú ha priorizado históricamente el entrenamiento físico y la ejecución táctica, dejando de lado competencias esenciales como la comunicación intercultural, la gestión emocional y la colaboración interinstitucional. Aunque la Ley de Formación Militar (Decreto Supremo 005-2023) menciona "competencias socioemocionales", carece de protocolos claros para su implementación. Por ejemplo:

Falta de correlación práctica: Los manuales de formación hablan de "liderazgo", pero no explican cómo medirlo o enseñarlo de manera cuantificable.

Desfase con la realidad operativa: En misiones de paz en zonas de conflicto, soldados sin entrenamiento en negociación o resolución de conflictos pueden verse desbordados por situaciones que requieren más empatía que fuerza bruta.

Resultados de la investigación: Los datos mostraron que la comunicación efectiva y el liderazgo son las habilidades blandas más determinantes para la formación profesional ($\rho = 0.951$ y $\rho = 0.965$, respectivamente). Esto evidencia que la falta de estas habilidades

no solo limita el desempeño técnico, sino que también genera fracturas en la cohesión grupal y la toma de decisiones éticas.

c. Desarrollo de la Propuesta doctrinaria para el fortalecimiento doctrinario

1. *Revisión curricular:* integración de habilidades blandas

La nueva doctrina debe replantear el currículo militar como un ecosistema donde habilidades técnicas y humanas se retroalimenten. Por ejemplo:

Comunicación adaptativa: En cursos de lenguaje militar, incluir módulos de comunicación intercultural (como negociar con comunidades indígenas o gestionar crisis lingüísticas). Un caso práctico podría ser un ejercicio donde cadetes deben explicar protocolos de seguridad a pobladores sin acceso a educación formal.

- Contraste con la tesis: La correlación $\rho = 0.951$ entre comunicación y formación profesional justifica la inversión en módulos que entrenen a los cadetes para adaptar su lenguaje a contextos no militares, evitando malentendidos que puedan generar conflictos.

Trabajo en equipo interdisciplinario: Diseñar simulaciones donde infantes de marina, policías y personal médico colaboren en rescates en zonas urbanas. Esto fomenta la comprensión de roles y responsabilidades fuera de la cadena de mando tradicional.

- Contraste con la tesis: Aunque la correlación del trabajo en equipo ($\rho = 0.908$) fue menor que otras habilidades, la investigación reveló que equipos con baja cohesión tienden a fracasar en simulaciones tácticas. La propuesta aborda esta brecha al priorizar ejercicios que premien la colaboración interinstitucional.

Liderazgo ético: Incorporar estudios de caso sobre dilemas morales en combate (por ejemplo, priorizar salvar civiles frente a cumplir una misión), incentivando debates sobre la ética militar y la responsabilidad humanitaria.

- Contraste con la tesis: El $\rho = 0.965$ entre liderazgo y formación profesional subraya que la toma de decisiones éticas no es solo un ideal, sino un predictor cuantificable de éxito operativo. La propuesta vincula esto a la necesidad de

evaluar a los oficiales no solo por resultados tácticos, sino también por la coherencia moral de sus acciones.

2. Metodologías de enseñanza innovadoras

Simulaciones de realidad virtual: Utilizar tecnología para recrear escenarios de alta presión, como un ataque terrorista en un mercado público, donde cadetes deben tomar decisiones bajo estrés mientras comunican con equipos remotos.

- Contraste con la tesis: La investigación evidenció que la comunicación y el liderazgo se deterioran en situaciones de estrés. Las simulaciones VR permiten entrenar estas habilidades en entornos controlados, validando la hipótesis de que la repetición bajo presión mejora el desempeño real.

Role-playing dinámico: Reproducir conflictos históricos (p. ej., la Crisis del Canal de Panamá) para analizar cómo líderes militares contemporáneos gestionaron la diplomacia y la fuerza.

- Contraste con la tesis: Los resultados mostraron que la empatía y la adaptabilidad son clave para el liderazgo en contextos complejos. Los role-plays permiten medir estos atributos en tiempo real, alineándose con la recomendación de la tesis de "evaluar habilidades blandas como parte del proceso de ascenso".

Gamificación del aprendizaje: Crear juegos de rol competitivos que premien la resolución colaborativa de problemas, como gestionar recursos limitados durante un desastre natural.

- Contraste con la tesis: La correlación $\rho = 0.908$ del trabajo en equipo respalda la idea de que incentivar la colaboración a través de mecánicas ramificadas mejora la cohesión grupal, un factor crítico en misiones reales.

3. Evaluación y retroalimentación transformadoras

Evaluaciones 360°: Ampliar las revisiones de desempeño para incluir evaluaciones de compañeros, subordinados y civiles locales. Por ejemplo, en ejercicios de ayuda humanitaria, la percepción de la comunidad sobre la empatía y respeto de los soldados debe ponderarse.

- Contraste con la tesis: Los hallazgos revelaron que la comunicación efectiva y el liderazgo se perciben mejor cuando hay retroalimentación externa. Las evaluaciones 360° permiten identificar brechas entre la autoevaluación y la percepción ajena, alineándose con la hipótesis de que "las habilidades blandas son más efectivas cuando son evaluadas de manera multidimensional".

Autoevaluación reflexiva: Mandar a cadetes llevar diarios de campo donde analicen sus acciones, como: "Durante el ejercicio X, mi frustración por el retraso del equipo me llevó a gritar órdenes. ¿Cómo podría haber gestionado mejor mi enojo?".

- Contraste con la tesis: La investigación demostró que la introspección mejora la gestión emocional. Los diarios de campo actúan como herramientas de metacognición, validando la recomendación de "fortalecer la autoconciencia emocional como parte de la formación integral".

Certificaciones externas: Requerir que oficiales obtengan diplomas en liderazgo ejecutivo o mediación de conflictos de instituciones reconocidas (p. ej., Harvard Kennedy School).

- Contraste con la tesis: La correlación $\rho = 0.965$ del liderazgo con la formación profesional respalda la idea de que la formación avanzada en habilidades blandas debe ser un estándar para el ascenso a roles de mando.

4. Fortalecimiento institucional

Academia de Liderazgo Humanista: Establecer un programa bianual de capacitación para oficiales superiores que combine psicología, ética y estrategia. Temas como "Liderazgo en sociedades postconflicto" o "Gestión de la disidencia interna" serían prioritarios.

- Contraste con la tesis: Los resultados mostraron que la empatía y la comunicación son predicadores de éxito en misiones de estabilización. La academia aborda estas lacras al dotar a los oficiales de herramientas para gestionar la complejidad humana en contextos de alta incertidumbre.

Programas de mentoría cruzada: Emparejar cadetes con veteranos que hayan liderado misiones complejas (p. ej., desmovilización de grupos armados) para que compartan lecciones prácticas sobre resiliencia y adaptabilidad.

- Contraste con la tesis: La investigación evidenció que la transmisión de conocimientos implícitos (soft skills) a través de mentorías mejora la retención de aprendizaje. Este programa formaliza un proceso que, según los datos, ya ocurría de manera informal pero ineficiente.

Unidades de innovación social: Crear brigadas que combinen soldados con profesionales de la salud, educación y tecnología para abordar problemas sociales (p. ej., alfabetización digital en zonas rurales).

- Contraste con la tesis: Los hallazgos revelaron que la colaboración interdisciplinaria (trabajo en equipo) se ve limitada por la falta de exposición a contextos no militares. Las unidades de innovación social entrenan a los cadetes para trabajar en equipos heterogéneos, validando la hipótesis de que "la exposición temprana a la diversidad mejora la cohesión grupal".

d. Conclusión

La propuesta no solo actualiza la doctrina militar, sino que también cierra el ciclo entre investigación, doctrina y acción. Al integrar las habilidades blandas como eje transversal, el Ejército del Perú:

Valida la investigación: Las correlaciones estadísticas ($\rho = 0.951$ a $\rho = 0.965$) se convierten en pilares para la toma de decisiones formativas.

Responde a la realidad operativa: Las simulaciones VR, evaluaciones 360° y mentorías cruzadas abordan directamente las deficiencias identificadas en la tesis.

Se posiciona como líder: Al fusionar excelencia técnica con desarrollo humano, el Ejército peruano se convierte en referente en formación militar integral en América Latina.

Anexo 7: Validación por juicio de expertos



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Mg. GARCIA HUMANTUMBA, Arturo	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF MONTES VENTOCILLA JOHAN CAD IV INF RONCAL FLORES KEVIN
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: HABILIDADES BLANDAS Y FORMACION PROFESIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS " CFB ", 2025.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organizacion	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Esta basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %) / 10							90.5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90,5

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 06 octubre 2025	10530731		956997000



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
DR. GALINDO HEREDIA, JOSE ANTONIO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF MONTES VENTOCILLA JOHAN CAD IV INF RONCAL FLORES KEVIN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: HABILIDADES BLANDAS Y FORMACION PROFESIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025.

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Esta basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %) / 10							90.5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90,5

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 06 octubre 2025	43251422		996131693



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

APellidos y Nombres del Informante-Experto	Institución donde labora Experto	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Dr. GARCIA HUMANTUNBA CAMILO, Fermin	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF MONTES VENTOCILA JOHAN CAD IV INF RONCAL FLORES KEVIN
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: HABILIDADES BLANDAS Y FORMACION PROFESIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organizacion	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %) / 10							90.5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90,5

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 06 octubre 2025	43296209		998774314

Anexo 8. Dictamen final revisor



PERÚ

Ministerio de
Defensa

Ejército
del Perú

Comando
de Educación y
Doctrina del Ejército

Escuela Militar
de Chorrillos
"CFB"

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"Habilidades Blandas y Formación Profesional de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025"

Presentada por los graduandos:

MONTES VENTOCILLA, Johan Renzo
RONCAL FLORES, Kevin Fabricio

CONSIDERANDO:

Que ha sido elaborada conforme a lo dispuesto por el artículo 41.º del Reglamento del Sistema de Investigación de la EmCH "CFB" 2022 – 2026, y levantadas las observaciones prescritas durante el proceso del análisis y revisión de la referida tesis, los suscritos:

Mg. Alfredo Sixto Izaguime Gallardo: Revisor Temático
Dr. Hugo Ricardo Prado López : Revisor Metodológico

Dictaminamos que, la tesis en referencia, esta expedita para ser sustentada, el día, hora, lugar y ante el jurado que determine la Resolución Directoral de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" para cuyo efecto, firmamos el presente dictamen.

Lima, 01 de diciembre de 2025

Mg. Alfredo S. Izaguime Gallardo
Revisor Temático
DNI: 43378997

Dr. Hugo R. Prado López
Revisor Metodológico
DNI: 43313069

Anexo 9. Acta de sustentación (DINVEST)

13

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE LA PROMOCIÓN CXXXII

En el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, siendo lashoras del día..... de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

Habilidades Blandas y Formación Profesional de los cadetes de 1ro año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Col. Francisco Bolognesi" Lima 2025

Presentada por:

BACH. *Johan Renzo Montes Antocilla*
BACH. *Kevin Fabrizio Riscal Flores*

Ante el Jurado de Sustentación de Tesis nombrado por la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" y conformado por:

Presidente: *Dr. Guido Oscar Gallardo Marquina*
Secretario: *Mg. Luis A. Parra Benavides*
Vocal : *Dra. Eledia Mayra Julio*

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

APROBADA POR EXCELENCIA (); APROBADA POR UNANIMIDAD ();
APROBADA POR MAYORÍA (); OBSERVADA (); DESAPROBADA ()

Siendo lashoras del día de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

[Firma]
DNE. 43328375
PRESIDENTE

[Firma]
DNE. 07266705
SECRETARIO

[Firma]
DNE. 08083217
VOCAL

Anexo 10. Otros