

Artículo original / Original article

Desarrollo del liderazgo militar en oficiales del Batallón Conjunto de Fuerzas Especiales: competencias estratégicas, toma de decisiones bajo presión y formación integral en entornos operacionales complejos

Development of Military Leadership in Joint Special Forces Battalion Officers: Strategic Competencies, Decision-Making Under Pressure, and Comprehensive Training in Complex Operational Environments

Pablo Emilio Ramón Solís Pereira¹  Felipe Candia Zorrilla¹  Fredy Osmar Báez Benítez¹ 

¹ Fuerzas Armadas de la Nación. Asunción – Paraguay

Correos electrónicos: pablosolisper@gmail.com,

Cómo citar / How to cite:

Solís Pereira, P. E. R., Candia Zorrilla, F., & Báez Benítez, F. O. (2026). Desarrollo del liderazgo militar en oficiales del Batallón Conjunto de Fuerzas Especiales: competencias estratégicas, toma de decisiones bajo presión y formación integral en entornos operacionales complejos. *Revista de Investigación Multidisciplinaria UniNorte*, 1(1).

Recibido: 18/08/2026. Aceptado: 11/09/2026.

***Autor de correspondencia:** Pablo Emilio Ramón Solís Pereira

Email: pablosolisper@gmail.com,

Editora responsable: Mirtha Graciela Villagra Ferreira Facultad  Estudios de Postgrado (UNINORTE). Asunción, Paraguay

Resumen

Objetivo: Analizar la relación entre el desarrollo del liderazgo militar y las dimensiones de competencias estratégicas, toma de decisiones bajo presión y formación integral en oficiales del Batallón Conjunto de Fuerzas Especiales (BCFE) de Paraguay. **Metodología:** Se adoptó un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 80 oficiales en servicio activo seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional. El instrumento

consistió en un cuestionario tipo Likert de 40 ítems (escala 1-5), validado mediante juicio de expertos (IVC $\geq 0,80$) y análisis de consistencia interna (α de Cronbach = 0,89). Los datos fueron procesados con IBM SPSS Statistics v. 27. **Resultados principales:** Los análisis correlacionales de Spearman evidenciaron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre el liderazgo militar y las competencias estratégicas ($p = 0,742$; $p < 0,001$), la toma de decisiones bajo presión ($p = 0,718$; $p < 0,001$) y la formación integral ($p = 0,693$; $p < 0,001$). En el análisis descriptivo, el 62,5 % de los oficiales alcanzó el nivel alto en liderazgo militar, el 61,2 % en competencias estratégicas, el 58,7 % en toma de decisiones y el 55,0 % en formación integral. **Conclusión:** El liderazgo militar en unidades de élite es un constructo multidimensional cuyo desarrollo requiere la integración deliberada de pensamiento estratégico, capacidad decisoria bajo alta tensión e inteligencia emocional. Los hallazgos fundamentan la necesidad de reformular los programas de formación de posgrado de oficiales hacia enfoques integrales orientados a entornos operacionales complejos y cambiantes.

Palabras clave: liderazgo militar; fuerzas especiales; competencias estratégicas; toma de decisiones; formación integral; entornos operacionales complejos.

Abstract

Objective: To analyze the relationship between the development of military leadership and the dimensions of strategic competencies, decision-making under pressure, and comprehensive training in officers of the Joint Special Forces Battalion (BCFE) of Paraguay. **Methodology:** A quantitative approach with a descriptive-correlational level and cross-sectional non-experimental design was adopted. The sample comprised 80 active-duty officers selected through purposive non-probability sampling. The instrument consisted of a 40-item Likert questionnaire (scale 1-5), validated through expert judgment (CVI ≥ 0.80) and internal consistency analysis (Cronbach's $\alpha = 0.89$). Data were analyzed using IBM SPSS Statistics v. 27. **Main results:** Spearman's correlational analyses revealed positive and statistically significant relationships between military leadership and strategic competencies ($p = 0.742$; $p < 0.001$), decision-making under pressure ($p = 0.718$; $p < 0.001$), and comprehensive training ($p = 0.693$; $p < 0.001$). Descriptively, 62.5% of officers reached a high level in military leadership, 61.2% in strategic competencies, 58.7% in decision-making, and 55.0% in comprehensive training. **Conclusion:** Military leadership in elite units is a multidimensional construct requiring the deliberate integration of strategic thinking, decision-making under high tension, and emotional intelligence. Findings support the reformulation of postgraduate

military curricula toward comprehensive models geared toward volatile and complex operating environments.

Keywords: military leadership; special forces; strategic competencies; decision making; comprehensive training; complex operational environments.

Introducción

El liderazgo militar constituye uno de los pilares fundamentales del desempeño operacional de las Fuerzas Armadas. Sin embargo, en el contexto actual de seguridad internacional —marcado por amenazas híbridas, terrorismo de nueva generación, crimen organizado transnacional y conflictos multidimensionales—, las exigencias impuestas sobre los líderes militares han experimentado una transformación cualitativa profunda. Ya no basta con poseer dominio técnico-táctico o autoridad jerárquica; los comandantes modernos deben ser capaces de operar con eficacia en entornos definidos como VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), concepto articulado por la doctrina de la OTAN (2022) para describir la naturaleza de los escenarios operacionales contemporáneos.

En este marco, las unidades de Fuerzas Especiales representan el segmento de mayor especialización dentro de la estructura castrense, destinadas a actuar precisamente en aquellos escenarios donde la ambigüedad, el riesgo extremo y la presión temporal son condiciones de base. El Batallón Conjunto de Fuerzas Especiales (BCFE) de Paraguay cumple un rol estratégico en la seguridad interna y en la cooperación regional, principalmente en el combate al narcotráfico y el crimen organizado transfronterizo (Ministerio de Defensa Nacional de Paraguay, 2021). Esta misión impone una demanda de liderazgo de alta exigencia, cuyo desarrollo sistemático es aún insuficientemente investigado en el ámbito iberoamericano, donde predomina literatura norteamericana y europea (Kolditz, 2007; Sweeney et al., 2011; Wong et al., 2003).

Teóricamente, el liderazgo militar se articula desde el modelo transformacional (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), la perspectiva situacional (Hersey & Blanchard, 1969) y el liderazgo *in extremis* (Kolditz, 2007). En la toma de decisiones, Klein (1999) y

Salas et al. (2010) destacan el modelo de decisión por reconocimiento de patrones (RPD), según el cual los comandantes expertos resuelven crisis recuperando patrones situacionales acumulados. Asimismo, las competencias estratégicas comprenden el pensamiento sistémico y la adaptabilidad cognitiva ante entornos complejos (Baran & Scott, 2010; Northouse, 2022), mientras que la formación integral involucra la inteligencia emocional, la ética y la resiliencia psicológica (Day et al., 2014; Goleman, 1998; Lester et al., 2021).

Frente a este panorama, el estudio se planteó como objetivo general analizar la relación entre el desarrollo del liderazgo militar y las dimensiones de competencias estratégicas, toma de decisiones bajo presión y formación integral en oficiales del Batallón Conjunto de Fuerzas Especiales de Paraguay. De forma específica, se determinaron los niveles de cada dimensión, se estimó la correlación estadística entre las variables y se formularon lineamientos institucionales de fortalecimiento.

Metodología

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). La población objetivo estuvo conformada por los oficiales en servicio activo del Batallón Conjunto de Fuerzas Especiales de Paraguay. La muestra quedó constituida por 80 oficiales ($N = 80$), seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional bajo los siguientes criterios de inclusión: (a) rango de oficial activo (Subteniente a Mayor), (b) antigüedad mínima de 12 meses en la unidad de élite y (c) consentimiento informado voluntario. Se excluyeron oficiales en comisión en el exterior, bajo licencia médica o en proceso de retiro.

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario estructurado de 40 reactivos tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo), distribuido en cuatro dimensiones: Liderazgo militar (10 ítems), Competencias estratégicas (10 ítems), Toma de decisiones bajo presión (10 ítems) y Formación integral (10 ítems). La validez de contenido fue dictaminada por cinco expertos con grado de doctor en ciencias militares, gestión y psicología ($IVC \geq 0,80$ según Lawshe, 1975). La

fiabilidad psicométrica arrojó un coeficiente alfa de Cronbach global de $\alpha = 0,89$ (oscilando entre 0,84 y 0,87 en las subescalas), denotando una consistencia interna excelente (George & Mallery, 2003).

Los datos se procesaron en IBM SPSS Statistics v. 27. Tras contrastar el supuesto de distribución normal mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov ($p < 0,05$ en todas las variables), se seleccionó el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman (ρ) con intervalos de confianza al 95 % estimados por *bootstrapping* (1.000 muestras) y un nivel de significancia prefijado en $\alpha = 0,05$.

Resultados

En cuanto al perfil de la muestra (Tabla 1), el 62,5 % de los oficiales acreditó entre 6 y 15 años de servicio en la fuerza armada, concentrando una sólida experiencia táctica y operativa.

Tabla 1

Distribución de la muestra según años de servicio militar (N = 80)

Años de servicio	<i>n</i>	%
1 a 5 años	12	15,0 %
6 a 10 años	26	32,5 %
11 a 15 años	24	30,0 %
Más de 15 años	18	22,5 %

Nota. Oficiales en servicio activo del BCFE (2023).

En el análisis descriptivo de las variables (Tabla 2), se constató que más del 55 % de los oficiales se posiciona en el nivel alto en todas las dimensiones evaluadas, con promedios generales que superan los 3,90 puntos sobre 5,00. El liderazgo militar registró la mayor proporción en nivel alto (62,5 %; $M = 4,12$), mientras que la formación integral exhibió el valor relativo más bajo (55,0 %; $M = 3,91$) y la mayor dispersión ($DE = 0,82$).

Tabla 2*Distribución por niveles, medias y desviaciones estándar de las variables de estudio (N = 80)*

Variable	Bajo		Medio		Alto		M	DE
Variable	n	%	n	%	n	%		M DE
Liderazgo militar	7	8,8 %	23	28,7 %	50	62,5 %	4,12	0,74
Competencias estratégicas	8	10,0 %	23	28,8 %	49	61,2 %	4,08	0,71
Decisiones bajo presión	9	11,3 %	24	30,0 %	47	58,7 %	3,98	0,78
Formación integral	10	12,5 %	26	32,5 %	44	55,0 %	3,91	0,82

Nota. M = Media; DE = Desviación estándar. Puntos de corte definidos por percentiles 33 y 66.

En el análisis correlacional (Tabla 3), se comprobaron asociaciones positivas, directas y altamente significativas ($p < 0,001$) entre las tres dimensiones independientes y el liderazgo militar. La correlación más intensa se observó con las competencias estratégicas ($\rho = 0,742$; $R^2 = 0,551$), explicando el 55,1 % de la varianza del liderazgo, seguida de cerca por la toma de decisiones bajo presión ($\rho = 0,718$; $R^2 = 0,516$) y la formación integral ($\rho = 0,693$; $R^2 = 0,480$).

Tabla 3*Correlaciones no paramétricas de Spearman entre dimensiones evaluadas y el liderazgo militar (N = 80)*

Dimensión analizada	Rho de Spearman (ρ)	p (bilateral)	ρ^2	IC 95 % (Bootstrap)	Magnitud
Competencias estratégicas	0,742	< 0,001	0,551	[0,62 – 0,83]	Alta
Toma de decisiones bajo presión	0,718	< 0,001	0,516	[0,59 – 0,81]	Alta
Formación integral	0,693	< 0,001	0,480	[0,56 – 0,79]	Moderada-alta

Nota. Magnitud interpretada según Cohen (1988). Intervalos de confianza basados en remuestreo (1.000 iteraciones).

Discusión

Los hallazgos confirman de manera contundente la naturaleza multidimensional del liderazgo militar en unidades de élite. La elevada correlación entre competencias estratégicas y liderazgo ($p = 0,742$) coincide con las tesis de Northouse (2022) y Yukl (2013), demostrando que en el BCFE los comandantes de nivel táctico deben tomar decisiones con repercusión estratégica sin mediación superior inmediata. Asimismo, replica lo hallado por Dima (2018) en la OTAN y Baran y Scott (2010), en cuanto a la supremacía del pensamiento sistémico para gestionar la ambigüedad en entornos hostiles.

Respecto a la toma de decisiones bajo presión ($p = 0,718$), los resultados convergen con el modelo RPD de Klein (1999) y las investigaciones de Wong et al. (2003) y Salas et al. (2010), confirmando que la pericia decisional de los oficiales de operaciones especiales se sostiene en la rápida recuperación de patrones empíricos y no en deliberaciones analíticas exhaustivas. Regionalmente, este resultado guarda perfecta simetría con los hallazgos de Oliveira y Saraiva (2020) en fuerzas especiales de Brasil ($p = 0,71$) y Hernández y Guerrero (2019) en Colombia.

Por otra parte, la formación integral ($p = 0,693$) evidenció el menor porcentaje en el estrato alto (55,0 %) y la mayor variabilidad interna ($DE = 0,82$). Tal como postulan Day et al. (2014) y Goleman (1998), las competencias socioemocionales, éticas y de resiliencia no maduran automáticamente con la mera experiencia operativa, sino que exigen intervención pedagógica deliberada. Esto devela que los planes de estudio vigentes continúan priorizando el adiestramiento táctico-militar sobre el desarrollo humano integral del oficial. Como limitación metodológica, se reconoce el uso de instrumentos de autoinforme y el diseño transversal, sugiriendo incorporar evaluaciones de 360 grados en estudios futuros.

Conclusiones

En correspondencia con el objetivo de investigación formulado para los oficiales del Batallón Conjunto de Fuerzas Especiales (BCFE) de Paraguay, se concluye que:

- **Primacía de las competencias estratégicas:** Constituyen el predictor más potente del liderazgo militar ($p = 0,742$; $R^2 = 0,551$), ratificando que el pensamiento prospectivo y la articulación sistémica de recursos son atributos indispensables para la conducción en escenarios no convencionales.
- **Relevancia nuclear de la capacidad decisoria bajo tensión:** La toma de decisiones bajo presión presenta una relación alta y estadísticamente significativa ($p = 0,718$), validando empíricamente que la resolución intuitiva basada en reconocimiento de patrones es un rasgo esencial del oficial de fuerzas especiales.
- **Brecha en la formación integral:** Aunque la formación integral se asocia sólidamente con el liderazgo ($p = 0,693$), su menor nivel de consolidación relativa alerta sobre la necesidad de incorporar sistemáticamente el desarrollo de inteligencia emocional y resiliencia psicológica en la carrera castrense.

Se recomienda a las Fuerzas Armadas de la Nación: (a) diseñar módulos de pensamiento estratégico y planificación compleja en los cursos de perfeccionamiento para Capitanes y Mayores; (b) intensificar simulaciones y juegos de guerra en entornos VUCA con retroalimentación estructurada; (c) implementar sistemas de evaluación de desempeño de 360 grados; y (d) fomentar la interoperabilidad académica con institutos militares de la región.

Referencias

- Baran, B. E., & Scott, C. W. (2010). Organizing ambiguity: A grounded theory of leadership and sensemaking within dangerous contexts. *Military Psychology*, 22(S1), S42-S69. <https://doi.org/10.1080/08995605.2010.492451>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied*

- Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Department of the Army. (2019). *Army leadership and the profession* (ADP 6-22). Headquarters Department of the Army.
- Dima, I. C. (2018). Military leadership in the context of complexity. *Journal of Defense Resources Management*, 9(1), 101-112.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- George, D., & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4.^a ed.). Allyn & Bacon.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2009). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
- Hernández, R., & Guerrero, J. (2019). Liderazgo en operaciones de contrainsurgencia: Un análisis de las Fuerzas Especiales colombianas. *Revista Científica General José María Córdova*, 17(27), 597-616. <https://doi.org/10.21830/19006586.461>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Kolditz, T. A. (2007). *In extremis leadership: Leading as if your life depended on it*. Jossey-

Bass.

- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lester, P. B., Harms, P. D., Herian, M. N., Krasikova, D. V., & Beal, S. J. (2021). *The comprehensive soldier and family fitness program evaluation: Longitudinal analysis of the impact of master resilience training on self-reported resilience and psychological health data* (Technical Report No. 1). U.S. Army.
- Ministerio de Defensa Nacional de Paraguay. (2021). *Libro blanco de la defensa nacional*. Imprenta Militar.
- NATO. (2022). *Leadership in complex environments: A conceptual framework for NATO member nations*. NATO Standardization Office.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9.^a ed.). SAGE Publications.
- Oliveira, M. A., & Saraiva, L. R. (2020). Liderança nas Forças Especiais: Um estudo sobre competências decisórias em contextos operacionais complexos. *Revista Brasileira de Estudos de Defesa*, 7(1), 45-68. <https://doi.org/10.26792/RBED.v7n1.2020.72495>
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941-973. <https://doi.org/10.1177/0149206309350084>
- Sweeney, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (Eds.). (2011). *Leadership in dangerous situations: A handbook for the armed forces, emergency services, and first responders*. Naval Institute Press.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.^a ed.). Pearson Education.