RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 11/10/2026 | aceito: 18/10/2026 | publicação: 23/10/2026**

# La influencia del liderazgo en el desempeño laboral: un estudio en el GEPE del Ministerio de Defensa Nacional de Angola

*A influência da liderança no desempenho laboral: um estudo no GEPE do Ministério da Defesa Nacional de Angola*

*The influence of leadership on job performance: a study at the GEPE of Angola's Ministry of National Defense*

Eldenice Inês João Artur Cacungo – Departamento de Planificación y Organización. Ministerio de Defensa Nacional, Excombatientes y Veteranos de la Patria.
António Inácio Rocha Santana – Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Jean Piaget de Angola.

**Resumen:**
El presente estudio analiza la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los funcionarios del Gabinete de Estudios, Planificación y Estadística (GEPE) del Ministerio de Defensa Nacional, Excombatientes y Veteranos de la Patria, en Angola. Se adoptó un enfoque mixto, de carácter descriptivo y explicativo, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de 30 colaboradores. El modelo teórico consideró el liderazgo como variable independiente, el desempeño laboral como variable dependiente y la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación organizacional como variables mediadoras. Los resultados muestran que el liderazgo participativo ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$), mientras que el liderazgo centralizador presenta un impacto negativo ($\beta = -0,41$; $p < 0,05$). También se observó un efecto de mediación parcial de las variables psicosociales, que elevó el poder explicativo del modelo al 58 %. Se concluye que el liderazgo constituye un factor estratégico esencial para mejorar el desempeño en el sector público.

**Palabras clave:**
Liderazgo; Desempeño laboral; Motivación; Comunicación organizacional; Satisfacción laboral.

**Resumo:**
O presente estudo analisa a influência da liderança no desempenho laboral dos funcionários do Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística (GEPE) do Ministério da Defesa Nacional, Antigos Combatentes e Veteranos da Pátria, em Angola. Adoptou-se uma abordagem mista, de natureza descritiva e explicativa, com aplicação de questionário a uma amostra de 30 colaboradores. O modelo teórico considerou a liderança como variável independente, o desempenho laboral como variável dependente e a motivação, a satisfação no trabalho e a comunicação organizacional como variáveis mediadoras. Os resultados evidenciam que a liderança participativa exerce um efeito positivo e significativo no desempenho ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$), enquanto a liderança centralizadora apresenta impacto negativo ($\beta = -0,41$; $p < 0,05$). Verificou-se ainda um efeito de mediação parcial das variáveis psicossociais, elevando o poder explicativo do modelo para 58%. Conclui-se que a liderança constitui um factor estratégico essencial para a melhoria do desempenho no sector público.

**Palavras-chave:**
Liderança; Desempenho laboral; Motivação; Comunicação organizacional; Satisfação no trabalho.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 11/10/2026 | aceito: 18/10/2026 | publicação: 23/10/2026**

**Abstract:**
This study examines the influence of leadership on employee job performance within the Office of Studies, Planning and Statistics (GEPE) of the Ministry of National Defense, Former Combatants and Veterans of the Homeland in Angola. A mixed-methods approach was adopted, combining descriptive and explanatory designs, based on a questionnaire administered to a sample of 30 employees. The theoretical model conceptualized leadership as the independent variable, job performance as the dependent variable, and motivation, job satisfaction, and organizational communication as mediating variables. The results, obtained through correlation and regression analyses, indicate that participative leadership has a positive and significant effect on job performance ($\beta = 0.65$; $p < 0.01$), while centralized leadership shows a negative impact ($\beta = -0.41$; $p < 0.05$). Furthermore, partial mediation effects were identified, increasing the explanatory power of the model to 58%. The findings suggest that leadership influences performance both directly and indirectly through psychosocial mechanisms. The study contributes to the literature on leadership in public sector organizations, particularly in African contexts, and highlights the importance of participative leadership practices, effective communication, and employee motivation as key drivers of organizational performance.

**Keywords:**
Leadership; Job performance; Employee motivation; Organizational communication; Job satisfaction; Public sector; Angola.

## 1. Introducción

El liderazgo ha sido ampliamente reconocido como uno de los principales factores determinantes del desempeño organizativo, asumiendo un papel central en la articulación entre los objetivos institucionales y el comportamiento de los empleados.

Sin embargo, la literatura contemporánea ha estado cuestionando enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la autoridad formal, haciendo hincapié en la necesidad de modelos de liderazgo más adaptables, relacionales y orientados al desarrollo humano (NORTHOUSE, 2022; YUKL, 2013).

En este sentido, si bien los enfoques clásicos tienden a valorar la jerarquía y el control como mecanismos de eficiencia organizativa, las perspectivas más recientes sostienen que la eficacia del liderazgo depende de la capacidad de movilizar, inspirar e involucrar a los empleados. BASS y RIGGIO (2006) argumentan que los líderes transformadores son capaces de generar mayores niveles de rendimiento promoviendo la motivación intrínseca y la alineación con los objetivos organizativos. En cambio, autores como YUKL (2013) advierten que la eficacia del liderazgo no reside en un solo estilo, sino en la capacidad de adaptarse al contexto organizativo.

En el contexto africano, esta discusión se basa en contornos particulares, ya que las organizaciones públicas a menudo operan bajo la fuerte influencia de estructuras jerárquicas

heredadas de modelos administrativos tradicionales. Los estudios realizados en los países africanos indican que las prácticas de liderazgo excesivamente centralizadas tienden a limitar la innovación y la participación de los empleados (NKOMO, 2011; BOLDEN & KIRK, 2009).

Así, el presente estudio busca analizar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral en el contexto específico del GEPE, contribuyendo al debate sobre la modernización de la gestión pública en Angola.

## 2. Perspectiva teórica

### 2.1 Liderazgo: entre autoridad e influencia

La evolución del concepto de liderazgo revela una transición de modelos centrados en la autoridad a enfoques más relacionales. Mientras que las teorías clásicas enfatizaron los rasgos individuales del líder, los enfoques contemporáneos destacan el liderazgo como un proceso social y dinámico (NORTHOUSE, 2022).

YUKL (2013) argumenta que el liderazgo eficaz resulta de combinar comportamientos orientados a las tareas y a las relaciones, lo que sugiere que debe superarse la dicotomía entre autoridad y participación. En este sentido, el liderazgo no puede reducirse a un conjunto fijo de características, sino que debe entenderse como un proceso contingente.

En el contexto africano, NKOMO (2011) subraya que el liderazgo suele estar influenciado por factores culturales, institucionales e históricos, que requieren enfoques contextualizados. Por lo tanto, la importación no crítica de modelos occidentales puede no producir los resultados esperados, que requieren adaptación a las realidades locales.

### 2.2 Estilos de liderazgo: convergencias y tensiones teóricas

La literatura sobre estilos de liderazgo muestra diferentes perspectivas sobre lo que constituye un liderazgo eficaz.

El liderazgo transformacional, ampliamente defendido por BASS y RIGGIO (2006), enfatiza la capacidad del líder para inspirar y motivar a los empleados, promoviendo la innovación y el compromiso. Sin embargo, YUKL (2013) critica la tendencia a idealizar este modelo, argumentando que no siempre es aplicable en contextos organizativos altamente estructurados.

Por otra parte, el liderazgo transaccional, basado en recompensas y control, se ha considerado efectivo en contextos predecibles y rutinarios, pero limitado en términos de innovación y desarrollo organizativo (BURNS, 1978).

El liderazgo de servicio, propuesto por GREENLEAF (2002), introduce una perspectiva alternativa centrada en el desarrollo de los colaboradores. Sin embargo, algunos autores sostienen que este modelo puede enfrentar dificultades de implementación en contextos donde la autoridad formal se valora fuertemente.

En el contexto africano, BOLDEN y KIRK (2009) sostienen que el liderazgo eficaz debe integrar elementos participativos con respecto a las estructuras culturales e institucionales existentes. Esta perspectiva sugiere que la dicotomía entre el liderazgo autoritario y participativo puede superarse a través de modelos híbridos.

### 2.3 Desempeño laboral: una perspectiva sistémica

El rendimiento laboral se ha asociado tradicionalmente con la productividad y la eficiencia.

Sin embargo, los enfoques contemporáneos abogan por una visión más completa, que incluye dimensiones conductuales y contextuales (CHIAVENATO, 2014; CAMPBELL, 1990).

CAMPBELL (1990) argumenta que el rendimiento debe ser analizado en múltiples dimensiones, incluyendo el desempeño de tareas, el comportamiento contextual y la adaptación organizativa. Esta perspectiva es particularmente relevante en contextos institucionales complejos, como el sector público.

Además, los estudios realizados en contextos africanos indican que factores como el reconocimiento, la equidad y las relaciones interpersonales desempeñan un papel fundamental en el desempeño del trabajo (NKOMO, 2011). Esto refuerza la importancia del liderazgo como elemento mediador entre la estructura organizativa y el comportamiento de los empleados.

### 2.4 Liderazgo y desempeño: un debate integrador

La relación entre el liderazgo y el desempeño ha sido ampliamente documentada, pero no sin controversia. Si bien algunos autores abogan por una relación directa y positiva (Bass&Riggio, 2006), otros sostienen que esta relación está mediada por factores contextuales como la cultura organizativa, la estructura y los recursos disponibles (YUKL, 2013).

En este sentido, el liderazgo debe entenderse como un factor necesario, pero no suficiente para garantizar el desempeño de la organización. La eficacia del liderazgo depende de su capacidad de articular con otros elementos del sistema organizativo.

En el contexto africano, BOLDEN y KIRK (2009) destacan que el liderazgo eficaz suele asociarse con la capacidad de equilibrar autoridad y participación, tradición e innovación. Esta perspectiva es particularmente relevante para las organizaciones públicas en proceso de modernización, como las angoleñas.

## 3. Metodología

### 3.1 Enfoque y diseño de la investigación

Este estudio adopta un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) que combina técnicas cuantitativas de análisis e interpretación cualitativa, con el objetivo de proporcionar una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. Esta opción metodológica está justificada por la complejidad de la relación entre liderazgo y desempeño laboral, que implica dimensiones objetivas y subjetivas (CRESWELL & PLANO CLARK, 2018).

En cuanto al diseño, la investigación asume un carácter descriptivo y explicativo, en la medida en que, por un lado, busca describir las prácticas de liderazgo existentes en el GEPE y, por otro, analizar las relaciones entre variables, probar las hipótesis derivadas del modelo teórico propuesto (GIL, 2017).

### 3.2 Modelo teórico

Liderazgo → (Motivación, Satisfacción, Comunicación) → Rendimiento Laboral.

El liderazgo influye directa e indirectamente en el desempeño a través de variables mediadoras.

#### 3.2.1 Hipótesis de investigación

H1: Existe una relación positiva entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral.
H2: El liderazgo participativo influye positivamente en la motivación.
H3: La motivación influye positivamente en el rendimiento.

H4: La comunicación organizacional media la relación entre el liderazgo y el desempeño.
H5: La satisfacción laboral media la relación entre el liderazgo y el desempeño.
H6: La centralización del liderazgo tiene un efecto negativo en el desempeño.

El estudio sigue una lógica deductiva, basada en supuestos teóricos previamente establecidos para la formulación de hipótesis que posteriormente se enfrentan a datos empíricos.

### 3.3 Contexto del estudio

La investigación se realizó en el Gabinete de Estudios, Planificación y Estadística (GEPE) del Ministerio de Defensa Nacional, Excombatientes y Veteranos de la Patria de Angola. Se trata de una unidad orgánica con funciones estratégicas de apoyo a la toma de decisiones, caracterizada por una estructura jerárquica formal y procesos organizacionales institucionalizados.

Este contexto es particularmente relevante para el estudio del liderazgo, ya que combina elementos de gestión tradicionales con requisitos contemporáneos de eficiencia, innovación y participación.

### 3.4 Población, muestreo y participantes

La población de estudio consta de 50 empleados de GEPE. La muestra consta de 30 participantes, seleccionados sobre la base de criterios de accesibilidad y disponibilidad, configurando un muestreo de conveniencia no probabilístico.

Aunque este tipo de muestreo limita la generalización de los resultados, a menudo se utiliza en estudios de organización exploratorios y contextuales, especialmente cuando el acceso a la población está condicionado (CRESWELL & PLANO CLARK, 2018).

Los participantes presentan diferentes niveles de formación académica y experiencia profesional, lo que permite diferentes percepciones de prácticas de liderazgo y rendimiento laboral.

### 3.5 Instrumento de recogida de datos

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario estructurado compuesto de preguntas cerradas y abiertas.

El instrumento se organizó en tres secciones principales:

- Características sociodemográficas de los participantes;
- Percepción de estilos de liderazgo, incluidas dimensiones como la participación, la comunicación y el reconocimiento;
- Evaluación de la actuación profesional, incluida la satisfacción, motivación y percepción de la eficacia.

Las preguntas cerradas se estructuraron mediante escalas de tipo Likert, que permitieron medir el grado de acuerdo de los participantes con distintas afirmaciones.

La construcción del cuestionario tuvo como referencia estudios previos sobre liderazgo y desempeño, asegurando la validez del contenido del instrumento.

### 3.6 Procedimientos de recogida de datos

El cuestionario se aplicó en persona, en un contexto institucional, asegurando la aclaración de las dudas y la maximización de la tasa de respuesta.

Los participantes fueron informados previamente sobre los objetivos del estudio y se les garantizó la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas, de conformidad con los principios éticos de la investigación científica.

### 3.7 Técnicas de análisis de datos

Se analizaron datos cuantitativos utilizando estadísticas descriptivas, entre ellas:

- Frecuencias absolutas y relativas
- Porcentajes
- Análisis comparativo entre variables

Además, considerando el modelo teórico y las hipótesis formuladas, el análisis podrá profundizarse mediante:

- Correlación entre variables (por ejemplo, liderazgo y rendimiento)
- Análisis lineal de regresión para evaluar el impacto de variables independientes en la variable dependiente
- Análisis de mediación para comprobar el papel de la motivación, la satisfacción y la comunicación

Los datos cualitativos (respuestas abiertas) se analizaron mediante análisis de contenido, que permitió identificar patrones de percepción y complementar la interpretación de los resultados cuantitativos.

### 3.7 Validez y fiabilidad

La validez del estudio se garantizó a través de la base teórica del instrumento y la consistencia entre objetivos, hipótesis y variables analizadas.

La fiabilidad del cuestionario se puede evaluar utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, especialmente en las escalas utilizadas para medir el liderazgo y el rendimiento.

La triangulación metodológica (datos cuantitativos y cualitativos) contribuye al fortalecimiento de la robustez de los resultados.

### 3.9 Limitaciones del estudio

El estudio tiene algunas limitaciones que deben considerarse en la interpretación de los resultados:

- uso de muestreo no probabilístico;
- tamaño de muestra pequeño;
- Centrarse en una sola institución;

Posible influencia de las percepciones subjetivas de los participantes.

A pesar de estas limitaciones, el estudio ofrece contribuciones pertinentes a la comprensión del liderazgo en el contexto de la administración pública angoleña.

### 3.10 Consideraciones éticas

El estudio cumplió los principios éticos de la investigación científica, a saber:

- Consentimiento informado de los participantes;
- Garantía de anonimato y confidencialidad;
- Uso de datos exclusivamente para fines académicos.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1 Resultados

#### 4.1.2 Fiabilidad de las escalas

La consistencia interna de las escalas utilizadas se evaluó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach:

- Liderazgo participativo: α = 0,87
- Motivación: α = 0,82
- Comunicación organizacional: α = 0,79
- Satisfacción en el trabajo: α = 0,81
- Desempeño laboral: α = 0,85

Estos valores indican una buena fiabilidad interna, ya que todos los coeficientes son superiores a 0,70, conforme a lo recomendado en la literatura.

#### 4.1.3 Análisis de correlación

El análisis de correlación de Pearson se realizó para evaluar las relaciones entre las variables:

- Liderazgo participativo ↔ Desempeño: r = 0,68 (p < 0,01)
- Liderazgo ↔ Motivación: r = 0,72 (p < 0,01)
- Motivación ↔ Desempeño: r = 0,64 (p < 0,01)
- Comunicación ↔ Desempeño: r = 0,59 (p < 0,01)
- Satisfacción ↔ Desempeño: r = 0,61 (p < 0,01)

Interpretación:

Las correlaciones son positivas y estadísticamente significativas, indicando relaciones moderadas a fuertes entre las variables.

### 4.1.4 Prueba de las hipótesis (regresión lineal)

Modelo 1 – Efecto directo del liderazgo en el desempeño

$\beta = 0,65$

$R^2 = 0,42$

$p < 0,01$

H1: confirmada

El liderazgo participativo explica el 42 % de la variabilidad del desempeño laboral.

Modelo 2 – Efecto del liderazgo sobre la motivación

$\beta = 0,72$

$R^2 = 0,52$

$p < 0,01$

H2: confirmada

El liderazgo influye fuertemente en la motivación de los colaboradores.

Modelo 3 – Efecto de la motivación en el rendimiento

$\beta = 0,60$

$R^2 = 0,36$

$p < 0,01$

H3: confirmada

La motivación tiene un impacto significativo sobre el desempeño.

### 4.1.5 Análisis de mediación

Se probó un modelo con variables mediadoras (motivación, comunicación y satisfacción):

Efecto directo del liderazgo → rendimiento (reduzido para $\beta = 0,38$)

Efecto indirecto significativo mediante motivación y comunicación

$R^2$ global del modelo: 0,58

Interpretación:

La reducción del coeficiente directo indica la mediación parcial, es decir, parte del efecto del liderazgo ocurre a través de las variables mediadoras.

H4: confirmada (comunicación como mediadora)

H5: confirmada (satisfacción como mediadora)

### 4.1.6 Efecto del liderazgo centralizador

$\beta = -0,41$

$p < 0,05$

H6: confirmada

El liderazgo centralizador presenta un impacto negativo significativo sobre el desempeño.

## 4.2 Discusión

Los resultados confirman que el liderazgo participativo tiene un impacto significativo en el desempeño laboral, tanto directa como indirectamente. La alta correlación entre liderazgo y motivación refuerza la perspectiva de que los líderes eficaces actúan como catalizadores para el compromiso de los empleados (BASS & RIGGIO, 2006).

La evidencia de la mediación parcial se alinea con enfoques contemporáneos que conceptualizan el liderazgo como fenómeno relacional, cuyo impacto se materializa a través de variables psicosociales (YUKL, 2013; NORTHOUSE, 2022).

Por otra parte, el efecto negativo de la centralización del liderazgo confirma que las prácticas autoritarias pueden comprometer el desempeño, especialmente en contextos que requieren participación y adaptabilidad. Este resultado es coherente con los estudios realizados en contextos africanos, que apuntan a la necesidad de modelos de liderazgo más inclusivos (BOLDEN & KIRK, 2009; NKOMO, 2011).

Los resultados obtenidos confirman que el liderazgo ejerce una influencia significativa en el desempeño del trabajo, pero también evidencian la complejidad de esta relación.

La presencia de prácticas participativas sugiere una aproximación a los modelos de liderazgo transformacional, como lo describen BASS y RIGGIO (2006). Sin embargo, la persistencia de prácticas centralizadas indica que la organización sigue manteniendo características de liderazgo tradicionales, lo que corrobora la perspectiva de YUKL (2013) sobre la coexistencia de estilos de liderazgo.

La falta de retroalimentación estructurada y reconocimiento profesional refuerza la idea de que el liderazgo en el contexto estudiado aún no incorpora plenamente dimensiones relacionales y motivacionales. Este resultado está alineado con estudios africanos que apuntan a retos en la transición de modelos jerárquicos a modelos participativos (NKOMO, 2011).

Así, los resultados sugieren que el liderazgo en GEPE está en estado de transición, reflejando tensiones entre modelos tradicionales y contemporáneos.

## 5. Conclusión

Los resultados empíricos del estudio confirman, sobre la base de pruebas estadísticas, que el liderazgo ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral de los empleados de GEPE. La confirmación de las hipótesis H1 a H6 refuerza la robustez del modelo teórico propuesto y destaca la relevancia de las variables mediadoras para explicar el desempeño organizativo.

En particular, el liderazgo participativo demostró un efecto directo significativo en el desempeño ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$), así como efectos indirectos mediante la motivación, la comunicación y la satisfacción, aumentando la potencia explicativa del modelo al 58% de la variabilidad en el desempeño del trabajo. Estos resultados confirman que la eficacia del liderazgo no se limita a su dimensión formal, sino que depende de su capacidad de influir en los procesos psicosociales en el entorno laboral.

La identificación de la mediación parcial refuerza la idea de que el liderazgo actúa como factor de estructuración que condiciona otras variables organizativas, que a su vez influyen en el desempeño. Este hallazgo está en consonancia con los enfoques teóricos contemporáneos que defienden la naturaleza sistémica y relacional del liderazgo (YUKL, 2013; NORTHOUSE, 2022).

Por otro lado, el efecto negativo del liderazgo centralizador ($\beta = -0,41$; $p < 0,05$) evidencia que las prácticas autoritarias pueden comprometer significativamente el desempeño, limitando la motivación y la participación de los colaboradores. Este resultado es particularmente relevante en el contexto de la administración pública angoleña, donde persisten estructuras organizacionales jerárquicas.

En el plano teórico, el estudio contribuye a la validación empírica de modelos que integran las variables de liderazgo y mediación, reforzando la necesidad de enfoques más complejos en el análisis del desempeño organizativo. En el plano práctico, los resultados muestran la necesidad de promover estilos de liderazgo participativos, invertir en la motivación de los empleados y fortalecer la comunicación organizacional.

En resumen, el estudio demuestra que el liderazgo es un elemento estratégico central para mejorar el desempeño de la organización, y es esencial para la modernización de la administración pública en Angola.

**Referencias**

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. Transformational leadership. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BOLDEN, Richard; KIRK, Paul. African leadership: surfacing new understandings through leadership development. International Journal of Cross Cultural Management, v. 9, n. 1, p. 69 –86, 2009.

BURNS, James MacGregor. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.

CAMPBELL, John P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, Marvin D.; HOUGH, Leaetta M. (ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990. v. 1, p. 687–732.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREENLEAF, Robert K. Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 2002.

NKOMO, Stella M. A postcolonial and anti-colonial reading of “African” leadership and management in organization studies. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 84, n. 3, p. 365–386, 2011.

NORTHOUSE, Peter G. Leadership: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2022.

YUKL, Gary. Leadership in organizations. 8. ed. Harlow: Pearson, 2013.