

Nepotismo y meritocracia en el sector público colombiano: implicaciones emocionales y efectos sobre la satisfacción laboral

Nepotism and meritocracy in the Colombian public sector: Emotional implications and effects on job satisfaction

Lizbeth N. Layton-Almeida¹ , Jhonatan S. Castillo-Mejía²  y Orlando E. Contreras-Pacheco³ 

Artículo de investigación

Recibido: 14/11/2025

Aprobado: 23/07/2026

Publicado: 22/09/2026

Cómo citar este artículo:

Layton-Almeida, L. N., Castillo-Mejía, J. S., y Contreras-Pacheco, O. E. (2026).

Nepotismo y meritocracia en el sector público colombiano: implicaciones emocionales y efectos sobre la satisfacción laboral.

Administración & Desarrollo, 56(2), e-1313. <https://doi.org/10.22431/25005227.1313>



ISSN: 0120-3754

e-ISSN: 2500-5227

Resumen

Problemática: el nepotismo, entendido como la preferencia hacia familiares o allegados en los procesos de selección y promoción, continúa vulnerando los principios de meritocracia y justicia organizacional en el sector público colombiano, afectando la equidad, la legitimidad institucional y el bienestar emocional de los servidores públicos. **Objetivo:** este estudio tuvo como propósito examinar las relaciones entre el nepotismo percibido, las emociones —particularmente la felicidad y el nerviosismo— y la satisfacción laboral en empleados del sector público colombiano. **Metodología:** se realizó una investigación cuantitativa mediante modelamiento de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales, utilizando datos secundarios provenientes de encuestas aplicadas a empleados de organizaciones públicas colombianas. **Resultados:** el análisis evidenció relaciones entre la percepción de nepotismo, el bienestar emocional y la satisfacción laboral de los empleados públicos. **Conclusión:** los resultados sugieren que el nepotismo percibido se relaciona con el bienestar emocional y la satisfacción laboral, lo que refuerza la importancia de fortalecer los sistemas de mérito, transparencia y equidad en la gestión del talento humano. **Contribución/originalidad:** el estudio aporta evidencia empírica sobre la relación conjunta entre nepotismo, emociones y satisfacción laboral en el sector público colombiano.

Palabras clave: nepotismo, meritocracia, satisfacción en el trabajo, condiciones de empleo, comportamiento organizacional.

1 Magister en ingeniería industrial. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo electrónico: lizbeth2248073@correo.uis.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9008-4647>. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=NpsC4fUAAAAJ&hl=es>.
Roles CrediT: conceptualización; investigación; curación de datos; validación; visualización; redacción – borrador original; redacción – revisión y edición.

2 Magister en ingeniería industrial. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo electrónico: jhonatan2248071@correo.uis.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9363-8953>. Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=un11_Q8AAAAJ&hl=es.
Roles CrediT: metodología; análisis formal; *software*; investigación; curación de datos; visualización; redacción – borrador original; redacción – revisión y edición.

3 Ph.D. en Management. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo electrónico: [ocontrer@uis.edu.co](mailto:contrer@uis.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3584-7063>. Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=_NwGbvAAAAJ&hl=en.
Roles CrediT: supervisión; conceptualización; administración del proyecto; metodología; validación; redacción – revisión y edición..

Abstract

Problem statement: Perceived nepotism, understood as preferential treatment toward relatives or close associates in recruitment, promotion, or recognition processes, may undermine meritocracy, organizational justice, and transparency in the Colombian public sector. **Objective:** This study examined the relationships between perceived nepotism, emotions—particularly happiness and nervousness—and job satisfaction among Colombian public-sector employees. **Methodology:** A quantitative study was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling and secondary survey data from employees in Colombian public-sector organizations. **Results:** Higher perceived nepotism was associated with greater nervousness, lower happiness, and lower job satisfaction. Happiness showed a positive and statistically significant relationship with job satisfaction, whereas nervousness was not significantly associated with this variable. The evaluated indirect effects were not statistically significant. **Conclusion:** Perceived nepotism is related to employees' emotional well-being and job satisfaction, highlighting the importance of strengthening merit-based systems, transparency, and equity in public-sector human talent management. **Contribution/Originality:** The study provides empirical evidence on the joint relationship between nepotism, emotions, and job satisfaction in the Colombian public sector, a context that remains underexplored in Latin American literature, while examining the potential mediating roles of happiness and nervousness.

Keywords: nepotism, meritocracy, job satisfaction, conditions of employment, organizational behavior.

Introducción

En el contexto del empleo público colombiano, la consolidación de un servicio civil basado en la meritocracia continúa siendo uno de los principales desafíos para garantizar la transparencia, la eficiencia y la legitimidad institucional. A pesar de los esfuerzos normativos orientados a fortalecer la selección y promoción por competencias, prácticas informales como el nepotismo persisten en diversas entidades, afectando la equidad y la confianza ciudadana en el Estado.

En América Latina, la consolidación de sistemas de servicio civil basados en el mérito ha coexistido históricamente con prácticas informales de clientelismo, favoritismo y uso discrecional de las relaciones personales. Aunque distintos países han avanzado en la profesionalización del empleo público, persisten tensiones entre los principios meritocráticos y patrones culturales que otorgan un papel importante a las redes

familiares, políticas y sociales (Longo, 2006; Ramió, 2016). En Colombia, estos desafíos han impulsado reformas orientadas a fortalecer la transparencia y la selección por competencias; sin embargo, las percepciones sobre favoritismo y trato preferencial continúan representando un desafío para la legitimidad institucional y la confianza de los servidores públicos.

En el debate sobre cómo deberían funcionar las instituciones públicas, la meritocracia suele mencionarse como un ideal legal o administrativo. Sin embargo, en la práctica, es mucho más que eso: es una condición básica para que quienes trabajan en el Estado sientan que las reglas son claras, que el esfuerzo tiene valor y que las oportunidades no dependen de factores externos a su desempeño (Bouckaert *et al.*, 2010; Peters *et al.*, 2013). Cuando este principio se vulnera, lo que se afecta no es solo un reglamento, sino la forma en que las personas experimentan su vida laboral diaria.

En este contexto, el nepotismo aparece como una de las prácticas que puede comprometer dicho principio. Dar preferencia a familiares o allegados en decisiones de contratación, ascenso o asignación de beneficios laborales no solo contradice los criterios de mérito que deberían orientar el empleo público, sino que envía un mensaje claro a los demás trabajadores: que las relaciones pesan más que la capacidad o la experiencia (Akca, 2020; Kim y Moon, 2021). No es casual que estas prácticas se asocien con percepciones de injusticia, desmotivación y, en última instancia, con una menor legitimidad institucional (Vigoda-Gadot, 2002).

Distintos estudios han mostrado que estas experiencias se han vinculado con determinadas respuestas emocionales. Quienes perciben favoritismo suelen relatar sentimientos de preocupación, desconcierto o frustración, especialmente cuando estas prácticas se normalizan o se vuelven parte de la dinámica organizacional (Abalkhail, 2022; Arasli y Tümer, 2008). Sin embargo, la investigación psicológica también ha señalado que las emociones positivas pueden jugar un papel importante: la felicidad, el bienestar general o la sensación de propósito actúan a veces como una especie de amortiguador frente a situaciones que los empleados consideran injustas, ayudándoles a conservar su motivación y su estabilidad emocional (Fisher, 2010; Shulga *et al.*, 2024).

Pese a estos avances, los estudios que analizan de manera conjunta el nepotismo, las emociones y la satisfacción laboral, siguen siendo escasos, especialmente en América Latina, donde las tensiones entre profesionalización del servicio civil, meritocracia y prácticas informales continúan representando un desafío para la consolidación institucional (Longo, 2006; Ramió, 2016). En este contexto, resulta relevante examinar si la felicidad y el nerviosismo cumplen un papel mediador en la relación entre el nepotismo percibido y la satisfacción laboral, así como identificar si dichas emociones contribuyen a explicar las

consecuencias psicológicas y organizacionales asociadas a estas prácticas.

Este estudio examina las relaciones entre el nepotismo percibido y la satisfacción laboral en empleados públicos colombianos, considerando el posible papel mediador de la felicidad y del nerviosismo. Para ello, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales que permitió evaluar empíricamente las relaciones directas e indirectas entre las variables propuestas. Con ello, se busca aportar evidencia sobre las consecuencias emocionales del nepotismo en el sector público y subrayar la importancia de fortalecer culturas organizacionales orientadas al mérito, la equidad y la transparencia.

Contexto teórico

Nepotismo y meritocracia

El fenómeno del nepotismo ha despertado un interés creciente en los estudios sobre gestión y administración pública, no solo por sus implicaciones éticas, sino también por los efectos que genera en la equidad y el desempeño institucional. En términos generales, este tipo de práctica consiste en el favorecimiento a familiares o allegados dentro del lugar de trabajo, ya sea mediante la contratación o la promoción, prescindiendo de criterios de mérito o competencia (Akca, 2020). Otros autores amplían esta idea al señalar que también puede expresarse a través de influencias externas para asegurar el ingreso de personas cercanas en distintas entidades (Kim y Moon, 2021). Así entendido, el nepotismo se convierte en una práctica que altera la profesionalización del empleo público y desplaza el mérito como principio rector de la función administrativa (Ríos-Figueroa y Soto-Tamayo, 2024).

Por otra parte, la meritocracia suele entenderse como el principio que orienta la selección y promoción del personal a partir de sus capacidades

y logros, de manera que los procesos sean imparciales y coherentes con los valores de la gestión pública. Este enfoque, ampliamente discutido en la literatura sobre administración pública, constituye uno de los pilares del profesionalismo burocrático y del ejercicio ético del servicio estatal (Bouckaert *et al.*, 2010; Peters *et al.*, 2013). Cuando este principio se ve desplazado por relaciones personales, lealtades políticas o cualquier forma de favoritismo, las instituciones comienzan a perder coherencia interna. En consecuencia, se debilita la confianza de los empleados en los procedimientos administrativos y disminuye la percepción de justicia organizacional (Vigoda-Gadot, 2002).

La investigación reciente también ha mostrado que el nepotismo suele aparecer junto a prácticas como el abuso de poder o distintos tipos de corrupción, lo que alimenta la desconfianza hacia las instituciones y la idea de que el acceso a los cargos no depende del mérito, sino de las conexiones personales (Darling y Cunningham, 2023; Khairy y Elzek, 2024). En países como Colombia, donde la legitimidad del Estado está fuertemente ligada a la credibilidad de sus procesos administrativos, estas dinámicas generan una preocupación particular (Arayssi *et al.*, 2023; Hernández, 2024; Vveinhardt y Bendaraviciene, 2022).

En el plano organizacional, diversos estudios coinciden en que el nepotismo suele asociarse con percepciones de injusticia, desmotivación y resentimiento entre los trabajadores que no se sienten favorecidos por dichas prácticas (Abalkhail, 2022; Arasli *et al.*, 2006; Arasli y Tümer, 2008; Bilal *et al.*, 2020). Estas sensaciones pueden desencadenar comportamientos que afectan el rendimiento institucional, como la retención de información, la disminución de la cooperación o incluso conductas de rivalidad (Xu *et al.*, 2024). En entornos donde la colaboración es fundamental para el trabajo diario, la presencia de favoritismos y rumores internos tiende a reducir tanto el compromiso como la satisfacción laboral, salvo en situaciones donde

existen mecanismos sólidos de justicia organizacional que logran mitigar estos efectos (Khairy y Elzek, 2024).

En pequeños y medianos entornos laborales, el nepotismo puede dividir a los equipos entre grupos *internos* (beneficiados) y grupos *externos*, generando sentimientos de exclusión y reduciendo la motivación de quienes quedan al margen (Bilal *et al.*, 2020). Una dinámica similar se observa en instituciones públicas, donde la falta de procesos meritocráticos alimenta la desconfianza y socava la legitimidad administrativa.

Las emociones en el contexto organizacional: mediadores del impacto del nepotismo

Las emociones forman parte esencial de la experiencia humana y surgen como respuestas ante situaciones que tienen significado personal o social (Shulga *et al.*, 2024). En el ámbito público, adquieren una mayor relevancia porque reflejan la forma en que los trabajadores perciben la justicia, el reconocimiento y el trato institucional que reciben. Estas emociones positivas o negativas influyen directamente en el bienestar, la conducta y la productividad de las personas en su entorno laboral (Hwang y Shi, 2021).

Cuando el nepotismo se hace visible en una organización pública, suele convertirse en un detonante de emociones negativas, como frustración, ansiedad o cinismo. Estas reacciones aparecen porque los empleados perciben que las decisiones no se fundamentan en criterios objetivos, sino en relaciones personales (Abalkhail, 2022; Bilal *et al.*, 2020; Sainz *et al.*, 2023). La sensación de injusticia, la pérdida de control y el deterioro de la confianza institucional afectan directamente la forma en que las personas se relacionan con su trabajo (Yasmeen *et al.*, 2019). En espacios donde se espera que las decisiones estén justificadas y sean imparciales, como el sector público, la presencia de favoritismo rompe ese vínculo de confianza y debilita la identificación con los valores del servicio estatal.

Arasli y Tümer (2008) identificaron que, entre distintas formas de favoritismo, el nepotismo es el que genera mayores niveles de estrés y nerviosismo, afectando tanto el bienestar emocional como el compromiso con la institución. Además, investigaciones recientes coinciden en que las emociones negativas reducen la motivación, mientras que las positivas (entre ellas la felicidad o la esperanza) fortalecen el desempeño y la resiliencia (Shulga *et al.*, 2024; Yavas *et al.*, 2013). Esto muestra la importancia de considerar las emociones como un elemento central para comprender el modo en que el nepotismo impacta la satisfacción laboral en el empleo público.

Nerviosismo o ansiedad laboral

El nerviosismo suele expresarse a través de sensaciones de tensión, preocupación o inseguridad, cuando los trabajadores perciben situaciones injustas o amenazantes (Ng, 2013). En contextos donde los criterios de decisión no son claros ni transparentes, esta emoción tiende a intensificarse. El nepotismo, en particular, incrementa la incertidumbre sobre la estabilidad en el cargo y contribuye a un desgaste cognitivo que afecta la concentración y el desempeño (Abalkhail, 2022).

En el sector público, donde la equidad y la imparcialidad son valores esenciales, la ansiedad asociada al favoritismo puede debilitar la vocación de servicio y reducir el sentido de pertenencia de los empleados. Con base en lo anterior, se plantea la primera hipótesis:

H1: El nepotismo percibido aumenta los niveles de nerviosismo o ansiedad en los empleados del sector público.

Felicidad laboral

La felicidad en el trabajo se entiende como un estado emocional asociado al bienestar subjetivo y a la valoración positiva de la experiencia laboral (Diener *et al.*, 2003). En el sector público, esta emoción suele relacionarse con la percepción

de justicia, la oportunidad de crecimiento y el significado social del trabajo (Gashi *et al.*, 2024). Cuando los empleados se sienten felices, tienden a mostrar mayor resiliencia, compromiso y rendimiento (Achor, 2011; Fisher, 2010). Sin embargo, prácticas como el nepotismo deterioran este bienestar emocional y generan cinismo y desmotivación (Khairy y Elzek, 2024). En un contexto como el colombiano, donde la confianza en las instituciones está estrechamente ligada al trato equitativo hacia los servidores, la disminución de la felicidad puede tener efectos directos sobre la calidad del servicio público. Con base en ello, se formula la segunda hipótesis:

H2: El nepotismo percibido reduce los niveles de felicidad en los empleados del sector público.

Satisfacción laboral en el empleo público

La satisfacción laboral ha sido uno de los temas centrales en el estudio del comportamiento organizacional, principalmente porque está estrechamente vinculada con el bienestar, la productividad y el nivel de compromiso que los empleados desarrollan con su trabajo. En términos simples, hace referencia al nivel de agrado, realización o sentido de plenitud que una persona experimenta al evaluar tanto sus tareas como el ambiente en el que las desarrolla (Gashi *et al.*, 2024; Locke, 1976).

En el empleo público, la satisfacción laboral trasciende los aspectos económicos o contractuales y se asocia con la percepción de equidad, transparencia y cumplimiento del mérito. La satisfacción no solo depende de las condiciones materiales del trabajo, sino también del sentido de justicia y reconocimiento que perciben los funcionarios en su relación con el Estado (Ahmad y Umari, 2019). Cuando los empleados perciben que las decisiones de contratación, promoción o reconocimiento se basan en criterios objetivos, su nivel de satisfacción aumenta, al sentirse valorados por sus capacidades y desempeño (Vveinhardt y Bendaraviciene, 2022). Por el contrario, las

prácticas de nepotismo o favoritismo generan descontento, disminuyen la motivación y afectan negativamente el compromiso hacia la organización (Ahmad y Umari, 2019).

Desde la perspectiva de la teoría del intercambio social (Blau, 1964), los individuos desarrollan relaciones laborales basadas en la reciprocidad. Cuando perciben un entorno justo y meritocrático, responden con actitudes positivas como la lealtad y el compromiso; en cambio, cuando el nepotismo interrumpe esa reciprocidad, la respuesta suele ser la disminución del esfuerzo, el distanciamiento emocional o incluso el deseo de abandono organizacional (Arslan, 2018). Con base en ello, se plantea una tercera hipótesis, asociada a la satisfacción:

H3: El nepotismo percibido reduce la satisfacción laboral de los empleados del sector público.

La literatura ha señalado que las emociones desempeñan un rol clave en la formación de la satisfacción. Las emociones negativas pueden reducirla, mientras que las positivas pueden fortalecerla (Ng, 2013; Shulga *et al.*, 2024). Por estas razones se formulan las siguientes hipótesis:

H4: El nerviosismo o ansiedad laboral reduce la satisfacción laboral de los empleados del sector público.

H5: La felicidad laboral incrementa la satisfacción laboral de los empleados del sector público.

Además, la literatura reciente ha mostrado que las emociones desempeñan un papel clave en el modo en que las personas construyen su satisfacción con el trabajo. Las emociones positivas (como la felicidad o el orgullo) suelen fortalecer la satisfacción y motivar una mayor dedicación a las tareas, mientras que las emociones negativas (como el nerviosismo o la ansiedad) tienden a reducir la motivación y generar agotamiento emocional (Ng, 2013; Shulga *et al.*, 2024). En el sector público, donde muchos trabajadores

encuentran su sentido de propósito en la idea de servicio y justicia, estas emociones cobran un peso aún mayor en la forma en que evalúan su experiencia laboral.

En este escenario, la felicidad laboral actúa como una especie de amortiguador emocional frente a los efectos del nepotismo, toda vez que puede promover el optimismo, la resiliencia y la capacidad de afrontar situaciones complejas dentro de la organización (Fisher, 2010; Shulga *et al.*, 2024). En contraste, el nerviosismo o la ansiedad, que suelen intensificarse cuando los empleados perciben favoritismos o decisiones injustas, minan la estabilidad emocional y reducen el bienestar subjetivo, afectando de manera indirecta su satisfacción laboral (Abalkhail, 2022).

A partir de este marco, se plantean las siguientes hipótesis:

H6: El nerviosismo media la relación entre el nepotismo percibido y la satisfacción laboral de los empleados del sector público.

H7: La felicidad media la relación entre el nepotismo percibido y la satisfacción laboral de los empleados del sector público.

Metodología

Diseño de la investigación

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo correlacional y corte transversal. Este diseño resulta pertinente para analizar las relaciones entre las variables propuestas —nepotismo, emociones (felicidad y nerviosismo) y satisfacción laboral—, en un único momento temporal, sin manipulación deliberada de los factores involucrados.

Para el análisis de los datos se empleó la técnica de modelado de ecuaciones estructurales

mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), considerada adecuada para estudios de carácter predictivo y exploratorio debido a su robustez para el manejo de modelos teóricos complejos, su eficacia en contextos con tamaños muestrales pequeños o moderados y su flexibilidad frente a los supuestos de normalidad multivariante. Asimismo, este enfoque ha sido ampliamente recomendado cuando el objetivo consiste en examinar relaciones entre variables latentes y desarrollar modelos explicativos en contextos exploratorios, incluso con muestras relativamente reducidas. De esta forma, PLS-SEM permitió examinar simultáneamente las relaciones directas e indirectas entre el nepotismo, las emociones y la satisfacción laboral, proporcionando una comprensión integral del modelo propuesto (Hair *et al.*, 2019).

Muestra y procedimiento

La muestra estuvo conformada por 92 participantes pertenecientes a diversas organizaciones del sector público colombiano, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los datos utilizados en este estudio corresponden a un análisis secundario de una base de datos recolectada originalmente en 2019 por Hudson y colaboradores, en el marco del proyecto que dio origen al estudio publicado posteriormente por estos autores (Hudson *et al.*, 2019). La base colombiana original estaba conformada por 154 participantes, pertenecientes tanto a organizaciones públicas como privadas. Con autorización de las autoras originales, los autores del presente estudio realizaron una depuración de dicha base con el propósito de seleccionar exclusivamente las observaciones correspondientes a organizaciones del sector público colombiano, obteniéndose una muestra final de 92 participantes.

La información fue recopilada originalmente mediante un cuestionario en línea, siguiendo el procedimiento descrito en el estudio, e integrando escalas previamente validadas para la medición de las variables de interés. Debido a

que la base fue construida inicialmente con fines distintos a los del presente estudio, no se dispone de información detallada acerca de las entidades específicas participantes, su ubicación geográfica o su nivel administrativo. En consecuencia, los resultados deben interpretarse como evidencia correspondiente a empleados pertenecientes a diversas organizaciones del sector público colombiano, sin pretender representar al conjunto general del país. Asimismo, no fue posible calcular el porcentaje de no respuesta, debido a que la base de datos secundaria no incluye información sobre el número total de invitaciones enviadas, cuestionarios incompletos o registros de participación no finalizados.

Aunque la muestra final estuvo conformada por 92 participantes, este tamaño resulta consistente con las recomendaciones metodológicas para el uso de PLS-SEM. De acuerdo con Hair *et al.* (2019), esta técnica es especialmente apropiada en contextos con muestras pequeñas o moderadas, debido a su orientación predictiva y a su menor sensibilidad frente a los supuestos de distribución de los datos. En consecuencia, el tamaño muestral empleado se considera adecuado para los propósitos exploratorios del presente estudio, sin perjuicio de las limitaciones asociadas a la generalización de los resultados.

Instrumentos de medida

Para la recolección de la información, se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por escalas validadas en la literatura previa, diseñadas para medir los constructos centrales del modelo: nepotismo, emociones (felicidad y nerviosismo) y satisfacción laboral. Todas las escalas emplearon un formato tipo Likert.

-Escala de nepotismo: Se empleó la escala desarrollada por Hudson *et al.* (2019), compuesta por ocho ítems, cuyo propósito es evaluar la percepción de nepotismo en las organizaciones. Esta medida ha demostrado validez y fiabilidad en estudios previos, permitiendo captar de forma

integral las experiencias de los empleados frente a prácticas de favoritismo o preferencia basada en lazos familiares dentro del entorno laboral.

-Escala de satisfacción laboral: La satisfacción laboral se mide con una escala compuesta por tres ítems que capturan de manera directa cómo se sienten los empleados respecto a su trabajo en general. Aunque es una escala breve, su uso está ampliamente respaldado por estudios que han demostrado que, cuando el concepto es claro para los participantes, estas medidas cortas pueden ser tan válidas y precisas como las escalas extensas (Fisher *et al.*, 2016; Wanous *et al.*, 1997). Además, permiten que los encuestados respondan con mayor facilidad y rapidez, sin que ello afecte la fiabilidad ni la validez convergente, las cuales han mostrado correlaciones sólidas con instrumentos más largos de satisfacción laboral (Scarpello y Campbell, 1983).

-Escala de felicidad: La felicidad se evaluó mediante una escala de cuatro ítems adaptada de la Subjective Happiness Scale de Lyubomirsky y Lepper (1999), una herramienta ampliamente utilizada para medir el bienestar subjetivo en contextos culturales y laborales diversos. Su incorporación en este estudio es pertinente porque permite capturar la naturaleza multifacética de la felicidad en el trabajo, entendida como una combinación de emociones positivas y evaluaciones cognitivas sobre la vida laboral (Diener, 2000).

-Escala de nerviosismo: El nerviosismo se evaluó mediante un único ítem orientado a medir el nivel de ansiedad o tensión experimentado por los empleados frente al nepotismo y las condiciones laborales. El uso de medidas unidimensionales se respalda en la evidencia empírica que demuestra su validez convergente con escalas más extensas de ansiedad, como el State-Trait Anxiety Inventory, con correlaciones entre 0,75 y 0,78 (Davey *et al.*, 2007). Así, un ítem único permite obtener una

evaluación precisa y eficiente en estudios donde se prioriza la economía de medición sin sacrificar la validez psicométrica (Kim y Moon, 2021).

Análisis

-Perfil demográfico: La muestra del estudio está compuesta por 92 empleados provenientes de diversas empresas pertenecientes al sector público en Colombia. El 66,3 % de los encuestados son mujeres (61), mientras que el 33,7 % son hombres (31). En cuanto al nivel educativo, la mayoría de los participantes cuenta con educación universitaria (56,5 %), seguido por un 16,3 % con estudios de maestría, un 14,1 % que cuenta con estudios técnicos, mientras que un 5,4 % reporta haber alcanzado únicamente educación primaria o secundaria y un pequeño porcentaje (2,2 %) indicó tener otro tipo de formación no especificada.

La mayoría de los encuestados se encuentra en los rangos de 22 a 39 años, correspondiendo al 59,5 % del total de la muestra. En relación con la antigüedad en la empresa, la mayor parte (57,6 %) tiene entre 0 y 6 años en su empresa actual.

-Validez de los constructos: Para evaluar la validez y fiabilidad de los constructos se realizaron análisis de consistencia interna, fiabilidad compuesta y validez convergente, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Hair *et al.*, (2019). En la [tabla 1](#) se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los constructos incluidos en el modelo —nepotismo, felicidad y satisfacción laboral—, junto con sus respectivas cargas factoriales —varianza media extraída, fiabilidad compuesta (ρ_A y ρ_C) y coeficiente alfa de Cronbach—. Estos indicadores permiten examinar la consistencia interna de las escalas, así como la validez de los constructos en términos de la calidad de las mediciones.

Tabla 1. Validez de los constructos

Constructos	Indica- dor	Carga del factor	Varianza media extraída (AVE)	Validez del compuesto (rho_A)	Validez del compuesto (rho_C)	Alfa de Cronbach
Nepotismo			0,428	0,846	0,846	0,794
	N1	0,661				
	N2	0,154				
	N3	0,714				
	N4	0,810				
	N5	0,690				
	N6	0,706				
	N7	0,687				
	N8	0,595				
Felicidad			0,652	0,827	0,882	0,821
	HF1	0,758				
	HF2	0,839				
	HF3	0,824				
	HF4	0,806				
Satisfacción laboral			0,789	0,877	0,918	0,867
	JS1	0,901				
	JS2	0,882				
	JS3	0,882				

Fuente: elaboración propia.

En el caso del constructo de nepotismo, el valor del alfa de Cronbach ($\alpha = 0,794$) y la fiabilidad compuesta ($\rho_C = 0,846$) superan el umbral mínimo recomendado de 0,70, lo que indica una adecuada consistencia interna (Nunnally y Bernstein, 1994). El valor de AVE (0,428) se aproxima al criterio de 0,50 establecido por Fornell y Larcker (1981), sugiriendo una validez convergente aceptable. Sin embargo, los ítems N2 (0,154) y N8 (0,595) presentan cargas factoriales por debajo del umbral recomendado de 0,60, lo que podría afectar negativamente la fiabilidad del constructo. Por ello, se propone suprimir estos ítems en un modelo ajustado, con el objetivo de incrementar la consistencia interna y mejorar los indicadores de fiabilidad y validez convergente. Los resultados

mostrados en la [tabla 1](#) corresponden al modelo original con los ocho ítems, mientras que las métricas serán recalculadas en la versión depurada del modelo (ver [tabla 3](#)).

En cuanto al constructo de felicidad, los resultados evidencian una alta fiabilidad interna, con un alfa de Cronbach de 0,881, una fiabilidad compuesta ($\rho_C = 0,882$) y un valor de $\rho_A = 0,827$, todos superiores al umbral de 0,70. Asimismo, el AVE (0,652) supera el valor mínimo recomendado, lo que confirma una adecuada validez convergente (Fornell y Larcker, 1981). Estos resultados respaldan la coherencia interna y la validez de la escala de felicidad para evaluar el bienestar subjetivo en el contexto laboral.

Respecto al constructo de satisfacción laboral, los resultados mostraron valores satisfactorios en todos los indicadores: alfa de Cronbach ($\alpha = 0,867$), fiabilidad compuesta ($\rho_c = 0,918$), ρ_A ($0,877$) y AVE ($0,789$), los cuales superan ampliamente los umbrales mínimos recomendados. Las cargas factoriales de los tres ítems ($JS1 = 0,901$, $JS2 = 0,882$ y $JS3 = 0,882$) reflejan una fuerte relación entre los indicadores y el constructo latente, lo que evidencia una alta coherencia interna y excelente validez convergente. En consecuencia, no se requieren ajustes en este constructo, y se considera psicométricamente sólido para su inclusión en el modelo estructural.

Finalmente, el constructo de nerviosismo fue evaluado mediante un único ítem (WO2),

obteniendo un valor de $R^2 = 0,115$ y un R^2 ajustado = $0,105$. Estos resultados se presentan en la [tabla 2](#). En investigaciones de carácter social y organizacional, valores bajos de R^2 son frecuentes, especialmente cuando los constructos representan estados emocionales subjetivos o variables afectivas ([Hair et al., 2019](#)). Además, dado que este constructo se midió con un solo ítem, los valores obtenidos son teóricamente justificables, ya que la varianza explicada suele ser menor en comparación con medidas de múltiples ítems ([Fisher et al., 2016](#)). En consecuencia, aunque el modelo muestra una capacidad predictiva limitada, los resultados se consideran adecuados para capturar la influencia del nepotismo sobre el nerviosismo percibido en los empleados.

Tabla 2. Validez del constructo nerviosismo

Constructo	Indicador	R ²	R ² ajustado
Nerviosismo	WO2	0,115	0,105

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificadas las cargas factoriales insuficientes de los ítems N2 y N8 del constructo de nepotismo, estos indicadores fueron eliminados y se procedió a reestimar el modelo completo, siguiendo los criterios de fiabilidad y validez convergente considerados para la evaluación del modelo de medición ([Hair et al., 2019](#)). La depuración se realizó exclusivamente sobre el constructo de nepotismo; no se eliminaron

indicadores de los constructos de felicidad ni de satisfacción laboral. No obstante, dado que la reestimación del modelo PLS-SEM implica una nueva estimación de los constructos y de las relaciones que lo conforman, se obtuvieron valores actualizados para los diferentes constructos. La [tabla 3](#) presenta los resultados correspondientes al modelo de medición reestimado.

Tabla 3. Validez de los constructos ajustados

Constructos	Indicador	Carga del factor	Varianza media extraída (AVE)	Validez del compuesto (Rho_A)	Validez del compuesto (Rho_C)	Alfa de Cronbach
Nepotismo			0,517	0,832	0,865	0,815
	N1	0,653				
	N3	0,726				
	N4	0,828				

Constructos	Indicador	Carga del factor	Varianza media extraída (AVE)	Validez del compuesto (Rho_A)	Validez del compuesto (Rho_C)	Alfa de Cronbach
	N5	0,671				
	N6	0,729				
	N7	0,693				
Felicidad			0,652	0,828	0,882	0,821
	HF1	0,755				
	HF2	0,839				
	HF3	0,825				
	HF4	0,807				
Satisfacción laboral			0,789	0,878	0,918	0,867
	JS1	0,902				
	JS2	0,881				
	JS3	0,881				

Fuente: elaboración propia.

En el caso del nepotismo, la eliminación de los ítems N2 y N8 permitió mejorar los indicadores de fiabilidad y validez convergente. El alfa de Cronbach aumentó de 0,794 a 0,815 y la fiabilidad compuesta (ρ_C) pasó de 0,846 a 0,865, superando el umbral recomendado de 0,70 (Nunnally y Bernstein, 1994). Asimismo, el valor del AVE aumentó de 0,428 a 0,517, alcanzando el criterio mínimo de 0,50 propuesto por Fornell y Larcker (1981). Estos resultados respaldan una adecuada consistencia interna y validez convergente del constructo de nepotismo después de su depuración.

Por su parte, el constructo de felicidad conservó sus cuatro indicadores originales. Tras la reestimación del modelo, presentó un AVE de 0,652 y una fiabilidad compuesta (ρ_C) de 0,882, valores que continúan superando los umbrales recomendados y respaldan una adecuada validez convergente (Fornell y Larcker, 1981). Asimismo, el alfa de Cronbach fue de 0,821, manteniéndose dentro de niveles adecuados de consistencia interna.

De manera similar, el constructo de satisfacción laboral conservó sus tres indicadores originales, debido a que desde el modelo inicial había presentado niveles satisfactorios de fiabilidad y validez convergente. Tras la reestimación del modelo se observaron variaciones mínimas en algunas de sus cargas factoriales y métricas de fiabilidad, manteniéndose valores satisfactorios de alfa de Cronbach ($\alpha = 0,867$), fiabilidad compuesta ($\rho_C = 0,918$), rho_A (0,878) y AVE (0,789). Estos resultados continúan superando los criterios mínimos recomendados y respaldan la consistencia interna y validez convergente del constructo (Fornell y Larcker, 1981; Nunnally y Bernstein, 1994).

En conjunto, la depuración de los ítems N2 y N8 permitió mejorar la calidad de medición del constructo de nepotismo y dio lugar a la reestimación integral del modelo. Los constructos de felicidad y satisfacción laboral no requirieron eliminación de indicadores y conservaron niveles adecuados de fiabilidad y validez convergente,

proporcionando soporte para su posterior incorporación en el análisis del modelo estructural.

Resultados

Para poner a prueba las hipótesis del estudio, se estimó el modelo estructural utilizando la técnica de Partial Least Squares Structural Equation Modeling

(PLS-SEM) en el *software* SmartPLS 4.0. El análisis se realizó con un procedimiento de *bootstrapping* de 5000 submuestras y un nivel de significancia de $p < 0,05$. Este enfoque permitió examinar tanto los efectos directos como los indirectos del nepotismo percibido sobre la satisfacción laboral, incorporando además el papel mediador de las emociones (en particular, la felicidad y el nerviosismo) dentro del contexto organizacional.

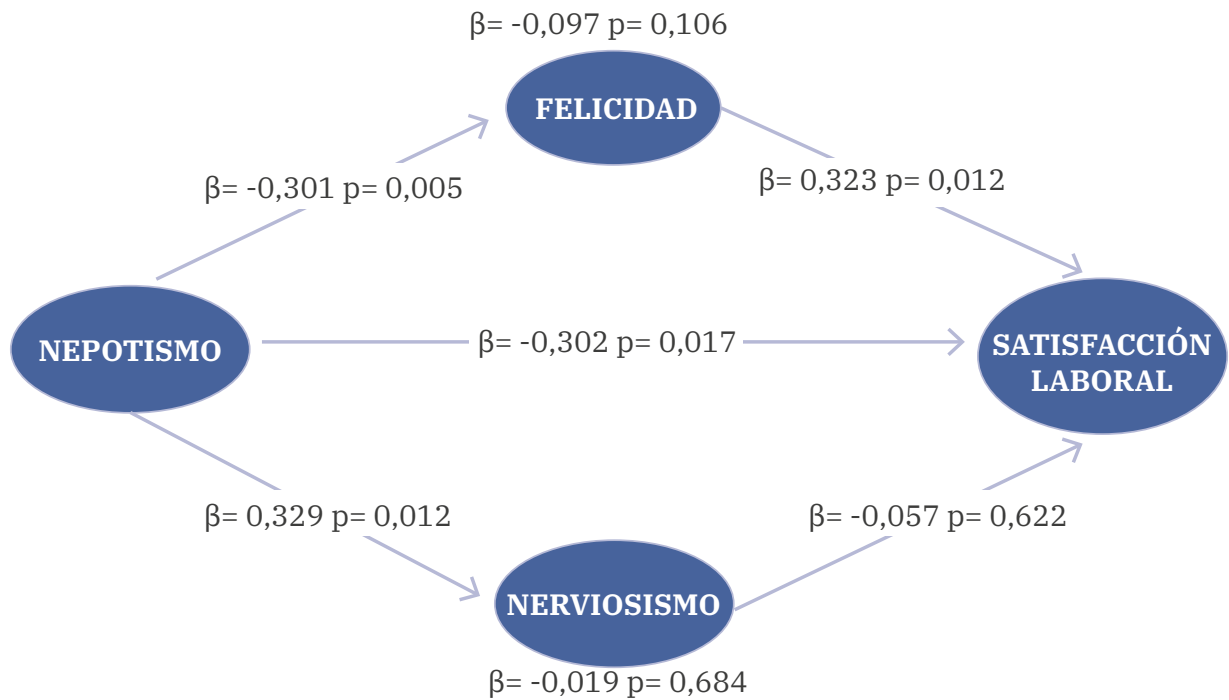


Figura 1. Modelo estructural estimado (SmartPLS 4.0)

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del modelo estructural

Los resultados del modelo se presentan en la [tabla 4](#). Los coeficientes de regresión estandarizados evidencian que el nepotismo percibido se asocia significativamente con las emociones de

los empleados, aunque su relación con la satisfacción laboral se manifiesta principalmente de forma indirecta. El modelo estructural estimado y los coeficientes de las relaciones evaluadas se presentan en la [figura 1](#).

Tabla 4. Validez de los constructos ajustados

Hipótesis	Relación	β (Coeficiente)	t	p	Resultado
H1	Nepotismo → Nerviosismo	0,329	2,512	0,012	Respaldada
H2	Nepotismo → Felicidad	-0,301	2,799	0,005	Respaldada
H3	Nepotismo → Satisfacción laboral	-0,302	2,379	0,017	Respaldada
H4	Nerviosismo → Satisfacción laboral	-0,057	0,494	0,622	No respaldada
H5	Felicidad → Satisfacción laboral	0,323	2,520	0,012	Respaldada

Fuente: elaboración propia.

La hipótesis H1, que plantea que el nepotismo percibido incrementa los niveles de nerviosismo o ansiedad en los empleados, mostró un efecto positivo y estadísticamente significativo ($\beta = 0,329$; $t = 2,512$; $p = 0,012$). Este resultado indica que, a mayor percepción de nepotismo, mayor es la presencia de emociones asociadas al nerviosismo o ansiedad laboral. Por lo tanto, H1 es respaldada.

La hipótesis H2, que establece que el nepotismo percibido reduce los niveles de felicidad en los empleados, presentó un efecto negativo y significativo ($\beta = -0,301$; $t = 2,799$; $p = 0,005$). Esto sugiere que el nepotismo disminuye las emociones positivas y el bienestar subjetivo de los trabajadores. En consecuencia, se confirma H2.

En relación con la hipótesis H3, que proponía un efecto negativo del nepotismo sobre la satisfacción laboral, los resultados mostraron un efecto negativo y estadísticamente significativo ($\beta = -0,302$; $t = 2,379$; $p = 0,017$). Esto sugiere que mayores niveles de nepotismo percibido se asocian con menores niveles de satisfacción

laboral entre los participantes del estudio. En consecuencia, H3 se corrobora.

Por su parte, la hipótesis H4, que planteaba una relación negativa entre el nerviosismo y la satisfacción laboral, no fue respaldada ($\beta = -0,057$; $t = 0,494$; $p = 0,622$). Los resultados muestran que, si bien el nepotismo aumenta el nerviosismo, esta emoción no ejerce un impacto significativo sobre la satisfacción laboral.

Finalmente, la hipótesis H5, que postulaba que la felicidad incrementa la satisfacción laboral, fue confirmada ($\beta = 0,323$; $t = 2,520$; $p = 0,012$). Esto demuestra que los empleados que experimentan mayores niveles de felicidad tienden a mostrar también mayores niveles de satisfacción laboral. Por tanto, se valida H5.

Efectos directos, indirectos y totales

Con el propósito de identificar la magnitud de los efectos mediadores, se calcularon los efectos directos, indirectos y totales mediante *bootstraping* (tabla 5).

Tabla 5. Validez de los constructos ajustados

Hipótesis	Relación	Efecto indirecto (β)	p	Resultado
H6	Nepotismo → Satisfacción laboral (mediado por nerviosismo)	-0,019	0,684	No respaldada
H7	Nepotismo → Satisfacción laboral (mediado por felicidad)	-0,097	0,106	No respaldada

Fuente: elaboración propia.

El análisis de mediación reveló que ninguno de los mecanismos emocionales evaluados explica la relación entre el nepotismo percibido y la satisfacción laboral.

En primer lugar, el camino mediado por el nerviosismo no mostró un efecto estadísticamente significativo ($\beta = -0,019$; $p = 0,684$), lo cual indica que esta emoción negativa no actúa como un canal relevante a través del cual el nepotismo influya en la satisfacción laboral. Aunque el nepotismo incrementa los niveles de nerviosismo en los empleados, dicho incremento no se traduce en una disminución significativa de la satisfacción laboral. En consecuencia, la hipótesis H6 no es respaldada.

Por su parte, el efecto indirecto del nepotismo sobre la satisfacción laboral a través de la felicidad presentó un coeficiente negativo ($\beta = -0,097$; $p = 0,106$), pero sin alcanzar significancia estadística. Si bien la felicidad se confirma como un predictor directo y significativo de la satisfacción laboral, su papel mediador frente al nepotismo es insuficiente para explicar dicha relación. Por ello, la hipótesis H7 tampoco se confirma.

En conjunto, los resultados indican que, aunque el nepotismo se asocia de manera directa con las emociones de nerviosismo y felicidad, estas emociones no funcionan como mecanismos explicativos del impacto del mismo sobre la satisfacción laboral en el sector público analizado. La relación del nepotismo sobre la satisfacción se manifiesta, por tanto, de forma predominantemente directa y no a través de las emociones consideradas.

Capacidad explicativa del modelo

El modelo evidenció una capacidad explicativa moderada y consistente, acorde con los niveles esperados en investigaciones sobre dinámica organizacional y bienestar laboral. En particular,

el nepotismo explicó el 9,1 % de la varianza en la felicidad ($R^2 = 0,091$), el 10,8 % en el nerviosismo ($R^2 = 0,108$) y el 27,9 % en la satisfacción laboral ($R^2 = 0,279$).

Estos valores sugieren que, aunque las emociones explican parcialmente las variaciones observadas en la satisfacción laboral, la asociación directa entre el nepotismo percibido y la satisfacción laboral se mantiene estadísticamente en el modelo. En términos prácticos, esto implica que la satisfacción laboral en el sector público no solo podría depender del bienestar emocional de los empleados, sino también de la percepción de justicia y transparencia en los procesos administrativos.

Discusión

Los resultados obtenidos mediante PLS-SEM muestran que el nepotismo constituye una práctica asociada con importantes implicaciones emocionales y actitudinales en el contexto del sector público colombiano. Más allá de sus alcances administrativos, esta práctica tiene la capacidad de involucrarse en aspectos emocionales que son esenciales para el bienestar y la satisfacción de quienes trabajan en el sector público. Tal como lo anticipaba el marco teórico, cuando los empleados perciben que las decisiones no se basan en el mérito, su sensación de justicia disminuye y el clima laboral se deteriora, reforzando la importancia del mérito como pilar fundamental del empleo público. Esta preocupación resulta especialmente relevante en América Latina, donde los procesos de profesionalización del servicio civil han convivido con prácticas históricas de particularismo y discrecionalidad administrativa. En este sentido, los hallazgos obtenidos aportan evidencia empírica desde un contexto latinoamericano en el que las tensiones entre meritocracia y relaciones personales continúan siendo objeto de debate.

En línea con lo planteado por Akca (2020) y Kim y Moon (2021), este estudio confirma que el nepotismo —al privilegiar relaciones personales por encima de la competencia— se relaciona con la transparencia y la equidad en la organización. En los resultados obtenidos, el nepotismo percibido mostró asociaciones positivas con el nerviosismo y asociaciones negativas con la felicidad, lo que coincide con los hallazgos de Arasli y Tümer (2008), quienes identificaron que el favoritismo incrementa el estrés y la ansiedad laboral. Este patrón también es coherente con lo planteado por Abalkhail (2022) y Sainz *et al.* (2023), quienes señalan que la opacidad en la toma de decisiones genera emociones negativas y disminuye el bienestar psicológico de los empleados públicos.

Asimismo, el efecto del nepotismo sobre la felicidad concuerda con lo expuesto por Gashi *et al.* (2024), al mostrar que las percepciones de injusticia deterioran el bienestar subjetivo y el sentido de propósito. En un entorno en el que la equidad y la estabilidad deberían respaldar el trabajo público, la presencia de prácticas discrecionales parece estar asociada con menores niveles de emociones positivas que favorecen la cooperación, la confianza y la cohesión interna.

Si bien el nepotismo también mostró un efecto directo negativo sobre la satisfacción laboral, los análisis de mediación revelaron que las emociones (el nerviosismo y la felicidad) no actuaron como significativamente. Estos resultados sugieren que la relación entre nepotismo y satisfacción laboral no depende únicamente de cómo se sienten los empleados en su día a día. Más bien, parece estar atravesada por elementos propios del sector público, como la estabilidad del empleo, ciertas tradiciones institucionales o la expectativa (a veces limitada) de crecimiento y reconocimiento. En organizaciones donde estas dinámicas están profundamente arraigadas, es posible que las emociones no expliquen por completo el impacto del favoritismo. Esta

ausencia de mediación coincide con estudios que señalan que, cuando el favoritismo se normaliza culturalmente, sus efectos emocionales pueden diluirse o pasar desapercibidos con el tiempo (Kim y Moon, 2021).

Aun así, la relación positiva entre felicidad y satisfacción laboral vuelve a poner en evidencia el poder de las emociones positivas. Incluso en entornos donde persisten prácticas no meritocráticas, sentirse feliz en el trabajo parece ofrecer una especie de protección frente a la desmotivación o la desconfianza. Este hallazgo retoma lo planteado por Achor (2011) y Fisher (2010), quienes destacan que la felicidad potencia la motivación, el compromiso y la resiliencia, especialmente cuando los trabajadores perciben situaciones poco justas o contradictorias.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados ayudan a entender el nepotismo como un fenómeno complejo, que no se limita a vulnerar normas o procedimientos, sino que también toca fibras emocionales. La teoría del intercambio social (Blau, 1964) permite comprender el porqué: cuando los empleados sienten que sus esfuerzos no son correspondidos por decisiones justas, se rompe el equilibrio entre lo que dan y lo que reciben. Aunque en este estudio la mediación emocional no fue significativa, las emociones siguen estando presentes en la manera en que los empleados interpretan la legitimidad de las decisiones administrativas y construyen su relación con la organización.

En cuanto a las implicaciones para la política pública, los hallazgos muestran que fortalecer la meritocracia en Colombia exige ir más allá del cumplimiento formal de las normas. También requiere acciones que cuiden el bienestar emocional, que refuercen la transparencia y que permitan a los empleados entender cómo y por qué se toman las decisiones. Medidas como mejorar la comunicación interna, hacer más

visibles los criterios de selección o fortalecer los mecanismos de reconocimiento pueden ayudar a reconstruir la confianza que se pierde cuando el favoritismo se instala. De igual forma, incluir indicadores de bienestar emocional en la evaluación institucional puede ofrecer una lectura más completa del desempeño y de la legitimidad organizacional.

En conjunto, los resultados de este estudio aportan evidencia para avanzar hacia políticas de gestión del talento humano que promuevan culturas organizacionales más justas, transparentes y emocionalmente sostenibles. En estos entornos, el mérito y el bienestar no deberían ser aspiraciones abstractas, sino pilares concretos que guíen la vida laboral dentro del sector público.

Conclusiones

Este estudio permitió examinar empíricamente las relaciones entre el nepotismo percibido, las emociones y la satisfacción laboral en trabajadores del sector público colombiano. Los resultados obtenidos mediante PLS-SEM muestran asociaciones consistentes entre mayores niveles de nepotismo percibido y mayores niveles de nerviosismo, así como con menores niveles de felicidad y satisfacción laboral. No obstante, aunque las emociones consideradas se relacionaron significativamente con el nepotismo, los efectos indirectos no resultaron estadísticamente significativos. Este hallazgo sugiere que otros mecanismos psicológicos, organizacionales o institucionales podrían contribuir de manera más profunda a explicar la relación entre el nepotismo percibido y la satisfacción laboral.

Como en toda investigación, este estudio presenta limitaciones que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, el muestreo no probabilístico por conveniencia restringe la posibilidad de generalizar los resultados; por lo tanto, sería valioso

que futuros trabajos incluyan muestras más amplias y diversas en sectores, regiones y niveles jerárquicos. Asimismo, al tratarse de un análisis secundario de una base de datos originalmente construida para otros propósitos, no fue posible contar con información detallada sobre las características institucionales específicas de las organizaciones participantes. Esta circunstancia limita la posibilidad de realizar comparaciones entre tipos de entidades o niveles administrativos del sector público colombiano, por lo que futuras investigaciones podrían profundizar en estas diferencias contextuales mediante diseños específicamente orientados a dichos niveles de análisis. En segundo lugar, el diseño transversal utilizado no permite establecer causalidad, por lo que estudios longitudinales podrían ayudar a observar cómo evolucionan las emociones y la satisfacción laboral frente a cambios reales en las políticas de meritocracia.

También es importante reconocer que el modelo propuesto no incluyó variables relevantes como la legitimidad percibida del nepotismo, el compromiso organizacional, o la percepción de justicia procedimental, las cuales podrían enriquecer significativamente la comprensión de los mecanismos psicológicos involucrados. Por último, aunque la muestra analizada fue relativamente pequeña, su tamaño resulta compatible con los criterios metodológicos recomendados para el uso de PLS-SEM. No obstante, futuras investigaciones con muestras más amplias y diversas permitirían incrementar la validez externa de los hallazgos y contrastar la estabilidad de las relaciones observadas en distintos contextos organizacionales.

En ese sentido, los hallazgos de esta investigación también abren nuevas líneas de investigación. Resulta pertinente explorar con mayor profundidad cómo interactúan las emociones positivas y negativas en entornos donde existen prácticas discrecionales, y de qué manera variables como

la resiliencia emocional, el liderazgo ético o la cultura institucional pueden moderar estos efectos. Asimismo, sería valioso examinar diferencias generacionales y de género, considerando que las percepciones sobre justicia, mérito y trato preferencial pueden variar en función de la edad, la trayectoria y el contexto sociocultural. Otra área prometedora es el estudio de la legitimidad cultural del nepotismo: comprender cuándo es visto como aceptable o inevitable ayudaría a contextualizar de manera más realista las dinámicas laborales en entornos públicos latinoamericanos.

En términos académicos, este estudio amplía el debate sobre la meritocracia al mostrar que el nepotismo no solo interviene los procesos administrativos, sino que adicionalmente tiene profundas implicaciones emocionales y psicológicas. Incorporar variables como la felicidad y el nerviosismo permitió evidenciar que las emociones son componentes centrales en la forma en que los empleados interpretan la justicia y la legitimidad organizacional. Desde una mirada práctica, los resultados ofrecen una base empírica para fortalecer políticas de talento humano basadas en la transparencia, la equidad y el bienestar. El fortalecimiento de culturas organizacionales que promuevan el mérito no puede basarse únicamente en normas o concursos, también requiere cuidar el clima emocional que rodea a los trabajadores y permite sostener la confianza y el compromiso institucional.

Finalmente, es importante situar estos resultados dentro del contexto ético que atraviesa a muchos países latinoamericanos, donde las relaciones personales aún tienen un peso considerable en la vida institucional. Esta realidad ha sido ampliamente documentada en la literatura sobre reforma del servicio civil y profesionalización del Estado en América Latina, donde autores como Longo (2006) y Ramió (2016) han señalado que la consolidación de sistemas meritocráticos continúa enfrentando importantes desafíos institucionales y culturales. En este escenario, el nepotismo no aparece solo como una falta

administrativa, sino como un síntoma de prácticas culturales y estructuras históricas que han normalizado la utilización privada de oportunidades que deberían ser públicas. Esta realidad genera tensiones profundas y dilemas éticos para quienes trabajan en estas organizaciones, pues deben desenvolverse en entornos donde las decisiones pueden verse influenciadas por lazos familiares, afinidades políticas o compromisos sociales. Por eso, discutir el nepotismo desde la academia no es un ejercicio abstracto: es una forma de visibilizar sus efectos emocionales y organizacionales, y de aportar a la construcción de culturas laborales basadas en la integridad, la profesionalización y la recuperación de la confianza en las instituciones.

Financiación

Este estudio fue desarrollado en el marco de las actividades académicas de la Universidad Industrial de Santander; no recibió financiación específica de proyectos o entidades externas.

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con la elaboración o publicación de este artículo.

Declaración de uso de IA

Se empleó la herramienta de inteligencia artificial ChatGPT, en su versión de suscripción, exclusivamente como apoyo en tareas de investigación, búsqueda y organización de información, así como para el ajuste estilístico y la mejora de la redacción del manuscrito. El diseño metodológico, el análisis de los datos, la interpretación de los resultados, la construcción de argumentos y las decisiones académicas derivadas del estudio fueron realizados íntegramente por el autor.

Referencias

- Abalkhail, J. M. (2022). Dysfunctional leadership: investigating employee experiences with dysfunctional leaders. *Career Development International*, 27(3), 301–324. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2021-0109>
- Achor, S. (2011). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Virgin Books / Random House. <https://www.penguin.co.uk/books/410317/the-happiness-advantage-by-shawn-achor/9780753539477>
- Ahmad, I., y Umrani W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534–547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Akca, M. (2020). An Investigation of the Relationship Between Favoritism and Workplace Deviance: Mediation Role of Negative Emotions. En N. Sharma (Ed.), *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations* (pp. 114-138). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9996-8.ch007>
- Arasli, H., Bavik, A., y Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7-8), 295–308. <https://doi.org/10.1108/01443330610680399>
- Arasli, H., y Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arayssi, M., Fakih, A., y Haimoun, N. (2023). Skill Mismatch, Nepotism, Job Satisfaction, and Young Females in the MENA Region. *Econometrics*, 11(2), 16. <https://doi.org/10.3390/econometrics11020016>
- Arsilan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 415–431. <https://doi.org/10.1108/jgr-05-2018-0014>
- Bilal, A. R., Fatima, T., e Imran, M. K. (2020). Shutting Eyes to Merit! The Curse of Cronyism in Pakistani Small and Medium Scale Business. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 61–90. <https://doi.org/10.1177/2322093720918997>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bouckaert, G., Peters, B. G., y Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations: Shifting patterns of public management*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230275256>
- Darling, S., y Cunningham, B. (2023). Perceived Causes of Career Plateau in the Public Service. *Administrative Sciences*, 13(3), 73. <https://doi.org/10.3390/admsci13030073>
- Davey, H. M., Barratt, A. L., Butow, P. N., y Deeks, J. J. (2007). A one-item question with a Likert or Visual Analog Scale adequately measured current anxiety. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(4), 356-360. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2006.07.015>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Oishi, S., y Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fisher, G. G., Matthews, R. A., y Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3–23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>

- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gashi, A., Krasniqi, B., Ramadani, V., y Berisha, G. (2024). Evaluating the impact of individual and country-level institutional factors on subjective well-being among entrepreneurs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100486. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100486>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hernández, J. I. (2024). Fighting Corruption in Latin America and the Caribbean at a Supranational Level: Balances and Challenges of the Inter-American Convention Against Corruption. *Revista Derecho del Estado*, (59), 261–290. <https://doi.org/10.18601/01229893.n59.09>
- Hudson, S., González-Gómez, H. y Claasen, C. (2019). Legitimacy, Particularism and Employee Commitment and Justice. *Journal of Business Ethics*, 157, 589–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3685-1>
- Hwang, Y., Shi, X., y Wang, X. (2021). Hospitality employees' emotions in the workplace: a systematic review of recent literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3752–3796. <https://doi.org/10.1108/332845.2023.2253673>
- Khairy, H. A., y Elzek, Y. (2024). The impact of nepotism and workplace gossip on job performance in travel agencies and hotels in Egypt: the moderating role of organizational justice. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(1), 52–75. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2253673>
- Kim, M., y Moon, J. (2021). The relationship among nepotism, leader legitimacy, and work engagement: Focus on distribution industry. *Journal of Distribution Science*, 19(7), 41–50. <https://doi.org/10.15722/jds.19.7.202107.41>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally. https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
- Longo, F. (2006). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós. <https://merit.url.edu/es/publications/m%C3%A9rito-y-flexibilidad-la-gesti%C3%B3n-de-las-personas-en-las-organizac-2/>
- Lyubomirsky, S., Lepper, H. S. (1999). A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research*, 46, 137–155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
- Ng, S-m. (2013). Validation of the 10-item Chinese perceived stress scale in elderly service workers: one-factor versus two-factor structure. *BMC Psychology*, 1(9). <https://doi.org/10.1186/2050-7283-1-9>
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3.ª ed.). McGraw-Hill. https://books.google.com.co/books/about/Psychometric_Theory_3E.html?id=_6R_f3G58JsC
- Peters, B. G., Pierre, J., y Acar, M. (2013). Review of The Handbook of Public Administration. *Journal of Public Affairs Education*, 19(4), 773–775. <https://doi.org/10.1080/15236803.2013.12001763>
- Ramió, C. (2016). *La renovación de la función pública. Estrategias para frenar la corrupción política en España*. La Catarata. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7573661>
- Ríos-Figueroa, J., y Soto-Tamayo, L. (2024). Nepotism: One Concept, Three Measurement Strategies. A Comparative Analysis in the Mexican Judiciary. *Revista de Ciencia Política (Santiago)*, 44(1). <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-090x2024005000102>
- Sainz, M., Moreno-Bella, E., y Torres-Vega, L. (2023). Perceived unequal and unfair workplaces trigger lower job satisfaction and lower workers' dignity via organizational dehumanization and workers' self-objectification. *European Journal of Social Psychology*, 53, 921–938. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2944>

- Scarpello, V., y Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x>
- Shulga, L. V., Busser, J. A., y Molintas, D. H. R. (2024). Hospitality Front-line Employees: A Meta-Analysis of Emotion Management at Work. *Cornell Hospitality Quarterly*, 66(2), 172-195. <https://doi.org/10.1177/19389655241249605>
- Vigoda-Gadot, E. (Ed.). (2002). *Public administration: An interdisciplinary critical analysis*. CRC Press. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/b12437/public-administration-eran-vigoda-gadot>
- Vveinhardt, J., y Bendaraviciene, R. (2022). How Do Nepotism and Favouritism Affect Organisational Climate? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710140>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., y Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Xu, T., Ahmed, B., Bari, M.W. et al. (2024). Mediating Role of Knowledge Hiding Behaviors Between Cronyism and Job Performance: An Evidence from Public Sector Universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 18328-18349. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01834-y>
- Yasmeen, R., Bibi, M., y Raza, A. (2019). Impact of Organization Politics on Human Resource Management Practices and Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 39-47. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.118>
- Yavas, U., Babakus, E., y Karatepe, O. M. (2013). Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employees' in-role and extra-role performances? *International Journal of Bank Marketing*, 31(1) 56-70. <https://doi.org/10.1108/02652321311292056>