

Nepotismo y favoritismo organizacional: efectos en la justicia laboral, el clima organizacional y el liderazgo transformacional

Deissy Reyes Mojica

**Profesor
John Alexander Castro Muñoz
NCR 61026**

**Universidad Piloto de Colombia
Proyecto de Investigación e Intervención Organizacional
Bogotá D.C., febrero de 2026**

Tabla de contenido

1. Introducción.....	4
2. Justificación.....	5
3. Marco Teórico.....	6
3.1 Nepotismo y favoritismo.....	
3.1.1 Conceptualización.....	7
3.1.2 Toma de decisiones.....	7
3.1.3 Dimensión normativa.....	7
3.2 Efectos organizacionales y psicosociales del nepotismo.....	
3.2.1 Conceptualización.....	8
3.2.2 Percepción de justicia organizacional.....	8
3.2.3 Frustración laboral y capital psicológico.....	8
3.3 Liderazgo transformacional.....	
3.3.1 Conceptualización.....	9
3.3.2 Fundamentos teóricos del liderazgo transformacional.....	9
3.3.3 Liderazgo transformacional y satisfacción laboral.....	9
3.3.4 Alcances y limitaciones frente al nepotismo.....	10
4. Planteamiento del problema.....	10
5. Objetivos.....	12
6. Metodología.....	12
6.1 Tipo de estudio.....	12
6.2 Selección de fuentes.....	13
6.3 Procedimiento de recolección.....	14
6.4 Procedimiento de análisis.....	14
6.5 Tabla de categorías (tabla 1).....	14
7. Resultados.....	
7.1 Nepotismo y favoritismo en la toma de decisiones.....	15
7.2 Impacto en la percepción de justicia organizacional.....	15
7.3 Consecuencias psicosociales en los colaboradores.....	16
7.4 Liderazgo transformacional como mecanismo atenuador.....	16
7.5 Resultado matriz de registro temas de investigación.....	16
8. Discusión.....	17
9. Conclusiones.....	19

10. Referencias.....	21
11. Índices tablas y gráficos.....	
11.1 Tabla de categorías.....	25
11.2 Figura 1 Año vs Tema Principal de Estudio.....	26
11.3 Figura 2 Año vs Tema Secundario de Estudio.....	26
11.4 Figura 3 Tema Principal vs Idioma.....	27

1. Introducción

En el ámbito de la gestión humana y los estudios organizacionales, las prácticas de liderazgo y los procesos de toma de decisiones asociados a la gestión del talento humano han cobrado mayor relevancia en los últimos años. Las decisiones relacionadas con la selección, promoción y asignación de beneficios no solo impactan la estructura formal de la organización, sino también la percepción de justicia, legitimidad y confianza entre los colaboradores. Investigaciones recientes evidencian que cuando estas decisiones son percibidas como influenciadas por nepotismo o favoritismo, se generan efectos significativos en la confianza organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso (Schilpzand, Aras & Vveinhardt, 2025; Westover, 2025).

El nepotismo, entendido como la preferencia hacia personas con vínculos personales o familiares en procesos organizacionales, ha sido analizado por sus implicaciones éticas y su impacto en la justicia organizacional. Desde la perspectiva del intercambio social, estas prácticas pueden alterar la percepción de reciprocidad y equidad, debilitando la credibilidad de los líderes y afectando la toma de decisiones estratégicas (Alqhaiwi, Yang & Luu, 2025). Además, la literatura menciona que no solo la existencia objetiva de estas prácticas resulta problemática, sino especialmente su percepción, la cual incide directamente en la motivación, el compromiso y el clima laboral (Vveinhardt & Sroka, 2020).

En este contexto, el liderazgo transformacional adquiere especial relevancia. A diferencia de estilos centrados exclusivamente en el control o la transacción, el liderazgo transformacional promueve valores éticos, visión compartida, desarrollo individual y motivación intrínseca (Bass & Riggio, 2006). Estudios evidencian su relación positiva con la satisfacción laboral y el fortalecimiento del vínculo emocional con la organización (Muguerza-Florián et al., 2025). Se elige este enfoque, y no otros estilos de liderazgo, porque sus dimensiones presentan influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada las cuales permiten abordar no solo los efectos conductuales del nepotismo, sino también sus implicaciones psicológicas en los trabajadores y líderes de una entidad específica.

De esta manera, el presente documento analiza la relación entre el nepotismo, el favoritismo y el liderazgo transformacional dentro de las organizaciones, considerando sus efectos en la justicia organizacional, la frustración y el clima laboral. Este análisis se desarrolla a partir de

una revisión documental tipo monográfico de literatura académica en español e inglés. Teniendo en cuenta las transformaciones que han experimentado las dinámicas organizacionales en los últimos años, especialmente después de la pandemia por COVID-19, periodo en el que se modificaron formas de trabajo, interacción laboral y toma de decisiones. En este contexto, resulta pertinente examinar cómo el liderazgo transformacional puede contribuir a atenuar los efectos negativos asociados a prácticas percibidas como injustas y fortalecer la confianza en los procesos organizacionales desde la gestión humana.

2. Justificación

La presente monografía se justifica desde los ámbitos académico, organizacional y disciplinar los cuales abordan un fenómeno de gran importancia para la gestión del talento humano. En primer lugar, desde una perspectiva académica, el estudio del nepotismo y el favoritismo mantiene su relevancia debido a su carácter transversal y a su impacto en múltiples variables organizacionales. Investigaciones recientes evidencian que la percepción de estas prácticas, más allá de su existencia objetiva, se asocia con la disminución de la confianza en el liderazgo, el deterioro de la justicia organizacional y la reducción de la satisfacción laboral (Westover, 2025; Veinhardt & Sroka, 2020).

En estudios realizados se identifica que el nepotismo o favoritismo afectan cuatro dimensiones: optimismo, resiliencia, autoeficacia y esperanza (Mao et al., 2021), cuando hay favoritismo en el entorno laboral, los empleados tienden a perder la esperanza en la transparencia organizacional, la justicia, así como en su identidad social (vínculos sociales) con los miembros del grupo preferido. Además, los empleados tienen percepciones pesimistas sobre cómo su capacidad puede ayudar a beneficiar al grupo de trabajo para lograr el éxito organizativo cuando hay favoritismo en el lugar de trabajo (Lasisi, Eluwole & Constanța, 2022).

En segundo lugar, desde el área de gestión humana, es fundamental comprender que existe una relación entre el liderazgo transformacional y el nepotismo o favoritismo que aporta a la exploración de estos vínculos no solo para ampliar la comprensión teórica de este fenómeno, sino también suministrar insumos para políticas efectivas de la gestión humana, fortaleciendo prácticas de liderazgo que favorezcan la equidad, la justicia y la eficiencia organizacional

Asimismo, abordar el nepotismo y el favoritismo desde el liderazgo transformacional no solo implica mitigar sus efectos negativos, sino promover activamente culturas organizacionales

basadas en la ética, la transparencia y el mérito. La evidencia señala que el liderazgo transformacional fortalece la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, incluso en contextos complejos, al fomentar confianza, reconocimiento y desarrollo profesional (Muguerza-Florián et al., 2025; Bass & Riggio, 2006). Por otra parte, más que limitarse a denunciar prácticas inadecuadas, esta monografía propone comprender cómo el liderazgo puede convertirse en un agente activo de cambio organizacional.

3. Marco Teórico

El estudio del nepotismo y el favoritismo en las organizaciones ha cobrado relevancia en los últimos años debido a su impacto en la justicia organizacional, el clima laboral y la percepción del liderazgo. En el campo de la gestión humana, estos fenómenos no solo afectan procesos formales como la selección y la promoción, sino también la manera en que los colaboradores interpretan la equidad y transparencia en la toma de decisiones. Diversos estudios recientes han analizado estas prácticas desde enfoques éticos, psicosociales y organizacionales (Schilpzand et al., 2025; Vveinhardt & Sroka, 2020; Alqhaiwi et al., 2025).

En este marco, resulta necesario comprender primero qué se entiende por nepotismo y favoritismo, cuáles son sus efectos dentro de las organizaciones y, posteriormente, analizar el papel que puede desempeñar el liderazgo transformacional frente a estas situaciones.

3.1 Nepotismo y favoritismo

3.1.1 Conceptualización

El nepotismo se entiende como la preferencia otorgada a personas con vínculos familiares o cercanos en procesos organizacionales como la contratación, promoción o asignación de beneficios. Por su parte, el favoritismo hace referencia a un trato preferencial basado en afinidad personal o relaciones informales que no necesariamente implican parentesco (Alqhaiwi et al., 2025).

De acuerdo con Vveinhardt y Sroka (2020), estas prácticas influyen directamente en el microclima organizacional, ya que los empleados evalúan constantemente la equidad de las decisiones tomadas por la compañía. En consecuencia, el nepotismo no solo representa un fenómeno administrativo, sino también un proceso que impacta la manera en que los colaboradores interpretan su relación con la organización y sus líderes (Schilpzand et al., 2025).

3.1.2 Toma de decisiones

Las decisiones relacionadas con el talento humano constituyen uno de los escenarios donde el nepotismo y el favoritismo generan mayores efectos organizacionales. Procesos como la selección, promoción o evaluación del desempeño requieren criterios objetivos que garanticen transparencia y legitimidad.

Según Alqhaiwi et al. (2025), cuando las decisiones laborales se perciben influenciadas por intereses personales, se altera el principio de reciprocidad propio de las relaciones laborales, lo que puede disminuir el compromiso organizacional. De manera similar, Schilpzand et al. (2025) señalan que la percepción de nepotismo afecta la justicia procedimental, es decir, la evaluación que realizan los empleados sobre la equidad de los procesos utilizados para tomar decisiones.

3.1.3 Dimensión normativa

Desde una perspectiva normativa, el nepotismo se encuentra en tensión con principios de transparencia, mérito e imparcialidad que orientan la gestión del talento humano. En el contexto colombiano, estas prácticas están expresamente limitadas por el artículo 126 de la Constitución Política, el cual prohíbe el nombramiento de personas con vínculos de parentesco dentro del ejercicio de funciones públicas.

Esta disposición ha sido reforzada por la Corte Constitucional mediante la Sentencia C-903 de 2008, donde se establece que el clientelismo, el favoritismo y el nepotismo contradicen los principios del Estado Social de Derecho. Asimismo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2023) reitera la prohibición de estas prácticas como mecanismo para garantizar igualdad de oportunidades en el acceso al empleo público.

3.2 Efectos organizacionales y psicosociales del nepotismo

3.2.1 Conceptualización

El análisis del nepotismo dentro de las organizaciones no se limita a su dimensión ética o normativa, sino que también incluye sus efectos sobre el bienestar psicológico y social de los colaboradores. Se ha demostrado que la percepción de trato preferencial puede generar

respuestas emocionales negativas que afectan el desempeño y las relaciones laborales (Lasisi et al., 2022).

Estos efectos se relacionan principalmente con la percepción de inequidad, la disminución de la motivación y el deterioro del clima organizacional, aspectos que influyen en la sostenibilidad del talento humano.

3.2.2 Percepción de justicia organizacional

La justicia organizacional se refiere a la evaluación que realizan los empleados sobre la equidad de los procedimientos, decisiones y relaciones. Cuando los trabajadores perciben favoritismo, tienden a interpretar que los procesos carecen de transparencia, lo que reduce la confianza hacia la organización y sus líderes (Vveinhardt & Sroka, 2020).

Schilpzand et al. (2025) indican que la percepción de injusticia puede generar respuestas negativas como menor compromiso y reducción de la satisfacción laboral. En la misma línea, Westover (2025) señala que el nepotismo percibido repercute directamente la confianza organizacional, incluso cuando no existen evidencias objetivas de trato preferencial.

3.2.3 Frustración laboral y capital psicológico

El favoritismo también se ha relacionado con afectaciones en el capital psicológico de los trabajadores, entendido como el conjunto de recursos emocionales que incluyen optimismo, resiliencia, esperanza y autoeficacia. Mao et al. (2021) evidencian que contextos laborales percibidos como injustos pueden disminuir estos recursos psicológicos, especialmente en escenarios de incertidumbre organizacional.

Asimismo, Lasisi et al. (2022) encontraron que el favoritismo laboral impacta negativamente el bienestar de los empleados, generando frustración y percepciones pesimistas sobre las oportunidades de desarrollo profesional.

3.3 Liderazgo transformacional

3.3.1 Conceptualización

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente abordado en los estudios organizacionales debido a su influencia en la motivación, el compromiso y el desarrollo de los colaboradores dentro de las organizaciones. Este enfoque plantea que el ejercicio del liderazgo trasciende la supervisión de tareas e implica en la capacidad de orientar a los equipos hacia objetivos

compartidos mediante la confianza, la inspiración y el acompañamiento permanente (Bass & Riggio, 2006).

En este sentido, el líder transformacional busca generar cambios positivos tanto a nivel individual como colectivo, promoviendo relaciones laborales basadas en valores éticos y en el reconocimiento del potencial de cada trabajador.

3.3.2 Fundamentos teóricos del liderazgo transformacional

De acuerdo con (Bass & Riggio, 2006) el liderazgo transformacional se sustenta en cuatro dimensiones principales: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones permiten comprender cómo los líderes influyen no solo en el desempeño laboral, sino también en la manera en que los colaboradores interpretan su entorno organizacional.

La influencia idealizada se relaciona con el comportamiento ético del líder y su capacidad para generar confianza; la motivación inspiradora se orienta a la construcción de una visión compartida; la estimulación intelectual promueve el análisis crítico y la participación; y la consideración individualizada reconoce las necesidades y capacidades particulares de cada integrante del equipo Bass y Riggio (2006). En conjunto, estos elementos favorecen ambientes laborales caracterizados por mayor participación y sentido de pertenencia.

3.3.3 Liderazgo transformacional y satisfacción laboral

Diversos estudios han mostrado que el liderazgo transformacional guarda relación con niveles elevados de satisfacción en el trabajo y mayor implicación organizacional. Muguerza-Florián et al. (2025) indican que este enfoque de liderazgo contribuye a consolidar una conexión más significativa entre las personas y la organización, al incentivar la valoración del desempeño y la identificación con los objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, acciones como el diálogo constante, la guía cercana del líder y el interés por el crecimiento profesional generan una percepción más favorable del ambiente laboral. Estas condiciones adquieren especial importancia en escenarios donde surgen dudas sobre la equidad organizacional, ya que influyen en la forma en que los colaboradores

comprenden las decisiones institucionales y en la dinámica relacional que se establece entre quienes lideran y sus equipos.

3.3.4 Alcances y limitaciones frente al nepotismo

Aunque el liderazgo transformacional presenta características que contribuyen a fortalecer la confianza y la motivación laboral, su impacto frente al nepotismo depende también de las condiciones estructurales de la organización. Schilpzand et al. (2025) indican que la percepción de justicia organizacional se construye no solo a partir del comportamiento del líder, sino también de la coherencia entre las prácticas institucionales y los principios de equidad.

En este contexto, el líder transformacional puede actuar como un mecanismo atenuador al promover transparencia, diálogo y criterios más claros en la toma de decisiones. No obstante, diversos autores señalan que la percepción de justicia organizacional no depende únicamente del comportamiento del líder, sino también de la coherencia entre las prácticas institucionales y los principios organizacionales (Bass & Riggio, 2006; Schilpzand et al., 2025). Cuando las dinámicas organizacionales mantienen prácticas percibidas como injustas, la capacidad del liderazgo para generar cambios sostenibles puede verse limitada, por lo que su efectividad se relaciona con la articulación entre rol directivo, cultura organizacional y marcos normativos orientados al mérito y la imparcialidad.

4. Planteamiento del problema

En el contexto de las organizaciones actuales, la gestión del talento humano se orienta formalmente por principios de equidad, imparcialidad y meritocracia, los cuales buscan garantizar procesos justos en la selección, evaluación de desempeño y promoción (plan carrera) del personal. No obstante, en estudios recientes se evidencia que prácticas como el nepotismo continúan influyendo en la toma de decisiones organizacionales, generando percepciones de trato desigual e injusto que afectan la legitimidad de los sistemas de gestión y la experiencia laboral de los trabajadores (Habaza et al., 2025; Vveinhardt et al., 2024). Desde una perspectiva teórica, algunos estudios reconocen que el nepotismo puede ser interpretado de manera funcional en contextos específicos, particularmente en organizaciones de pequeña escala, donde se asocia con altos niveles de confianza, cohesión y continuidad organizacional.

Sin embargo, algunas investigaciones coinciden en que, en organizaciones profesionalizadas y altamente reguladas, este fenómeno tiende a generar efectos adversos, al debilitar la percepción de justicia organizacional y la credibilidad de los procesos internos (Alqhaiwi et al., 2025). En este sentido, resulta pertinente cuestionarse cómo influyen el nepotismo y el favoritismo en la legitimidad de la toma de decisiones y de qué manera afectan la percepción de equidad dentro del clima laboral.

Asimismo, diferentes investigaciones han relacionado la percepción de favoritismo con emociones negativas en los colaboradores, tales como frustración, desmotivación y sensación de inequidad, las cuales pueden impactar el compromiso y el bienestar laboral (Lasisi, Eluwole & Constanța, 2022; Westover, 2025). Lo que lleva a cuestionar: ¿qué efectos psicosociales generan estas prácticas en los trabajadores? y ¿cómo pueden influir en las dinámicas organizacionales y en las relaciones entre líderes y equipos de trabajo?

A lo anterior se suman los cambios que experimentaron las organizaciones a partir de la pandemia por COVID-19. El confinamiento y la implementación del teletrabajo transformaron las formas de interacción laboral, los mecanismos de supervisión y los procesos de toma de decisiones, incrementando la importancia de la confianza interpersonal y la autonomía laboral. De acuerdo con Ignatowski, Sułkowski y Stopczyński (2021), este contexto pudo favorecer escenarios en los que ciertas decisiones basadas en relaciones personales fueran percibidas con mayor intensidad, lo que hace pertinente analizar estas dinámicas dentro de estudios sin que la pandemia constituya el eje central de la investigación.

Por otra parte, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado como un estilo de liderazgo que promueve la motivación, el compromiso y la construcción de climas laborales positivos mediante la ética profesional y la consideración individualizada hacia los colaboradores (Bass & Riggio, 2006; Muguerza-Florián et al., 2025). No obstante, cuando los procesos organizacionales no son percibidos como justos, surge el interrogante sobre ¿cuál puede ser el papel del liderazgo transformacional para mitigar los efectos negativos asociados al nepotismo y al favoritismo y contribuir a fortalecer la confianza organizacional?

Desde el ámbito normativo colombiano, el nepotismo se encuentra expresamente prohibido en el artículo 126 de la Constitución Política de Colombia, disposición reforzada por la Sentencia C-903 de 2008 de la Corte Constitucional y por el Concepto 063871 de 2023 del Departamento Administrativo de la Función Pública. Estas disposiciones evidencian que el

nepotismo no solo representa un problema organizacional y ético, sino también una conducta regulada jurídicamente bajo principios de mérito, equidad e imparcialidad en la gestión del talento humano.

En consecuencia, la presente monografía se orienta a analizar el papel del liderazgo transformacional frente a los efectos negativos del nepotismo y el favoritismo en las organizaciones, particularmente en relación con la toma de decisiones, la percepción de justicia organizacional, el bienestar psicosocial de los colaboradores y la construcción de climas laborales más equitativos.

5. Objetivos

Objetivo general

Analizar, a partir de una revisión documental y analítica, el papel del liderazgo transformacional en la atenuación de las consecuencias derivadas del nepotismo y el favoritismo.

Objetivos específicos

- Examinar, a través de la revisión documental disponible, cómo el liderazgo transformacional contribuye a disminuir el impacto del nepotismo en el clima laboral mediante procesos meritocráticos y transparentes en la gestión organizacional
- Determinar de qué manera el liderazgo transformacional puede prevenir o mitigar las conductas de favoritismo laboral, promoviendo transparencia y confianza entre los colaboradores, basado en el desarrollo del potencial y no en preferencias personales

6. Metodología

6.1 Tipo de estudio

La presente monografía corresponde a una investigación de tipo documental con enfoque cualitativo, orientada al análisis de literatura académica relacionada con el nepotismo, el favoritismo y el liderazgo transformacional en el contexto de la gestión humana organizacional. Este enfoque permitió revisar y analizar diferentes posturas teóricas y

evidencias empíricas con el fin de comprender la relación entre estas variables desde una perspectiva analítica.

6.2 Selección de fuentes

La búsqueda de información se realizó en bases de datos académicas y repositorios institucionales reconocidos, con el propósito de garantizar la confiabilidad y accesibilidad de las fuentes. Entre las principales fuentes consultadas se encuentran SpringerLink, Frontiers in Psychology, Redalyc y repositorios universitarios, así como documentos normativos oficiales de la Constitución Política de Colombia, la Corte Constitucional y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Para la búsqueda se emplearon palabras clave en español e inglés como: *nepotismo*, *favoritismo*, *liderazgo transformacional*, *justicia organizacional*, *clima laboral*, *capital psicológico* y *meritocracia*.

Los criterios de selección fueron:

- Relación directa con las categorías de análisis del estudio.
- Publicaciones académicas y documentos institucionales oficiales.
- Acceso verificable al texto completo.
- Análisis de dinámicas organizacionales actuales.

Se priorizaron publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2025 debido a que las dinámicas internas de las organizaciones experimentaron cambios significativos posteriores a la pandemia por COVID-19, particularmente en aspectos como el trabajo remoto, la toma de decisiones en contextos de incertidumbre y las relaciones laborales. Estos cambios pudieron influir en la percepción de justicia organizacional y en prácticas de favoritismo o nepotismo dentro de las organizaciones (Ignatowski, Sułkowski & Stopczyński, 2021). No obstante, se incluyeron fuentes anteriores consideradas fundamentales desde el punto de vista teórico.

6.3 Procedimiento de Recolección

El proceso de recolección de la información se desarrolló en un periodo aproximado de cinco semanas, entre enero y febrero de 2026, durante este tiempo, se realizó lectura de las diferentes fuentes normativas y académicas seleccionadas. Para organizar la información

recopilada, se creó una matriz de registro documental, la cual permitió clasificar las fuentes según autor, año, enfoque teórico y relación con las categorías de análisis definidas en la investigación.

6.4 Procedimientos de análisis

El procedimiento metodológico consistió en la lectura comprensiva y comparativa de las fuentes seleccionadas, identificando conceptos centrales y diferencias entre los autores. Posteriormente, la información fue organizada en cuatro (4) categorías de análisis: (1) nepotismo y favoritismo en la toma de decisiones, (2) percepción de justicia organizacional, (3) efectos emocionales y psicológicos en los colaboradores, y (4) liderazgo transformacional como mecanismo atenuador.

A partir de estas categorías se desarrolló un análisis integrador orientado a comprender el papel del liderazgo transformacional frente a los efectos organizacionales derivados del nepotismo y el favoritismo.

6.5 Tabla de categorías

A partir de la revisión documental realizada, se definieron cuatro categorías centrales que orientaron el análisis comparativo de las fuentes seleccionadas. Estas categorías permiten organizar la literatura y establecer relaciones entre el nepotismo, sus efectos organizacionales y el papel del liderazgo transformacional tal como se muestra en la tabla 1.

7. Resultados

El presente apartado expone los hallazgos derivados de la revisión documental realizada a partir de las fuentes seleccionadas en la matriz de análisis. Los resultados se organizan de acuerdo con las categorías definidas en la metodología, con el propósito de identificar tendencias comunes en la literatura y responder a las preguntas planteadas en el problema de investigación. Más que presentar datos empíricos propios, este análisis integra los aportes teóricos encontrados, permitiendo comprender cómo se relacionan el nepotismo, el favoritismo y el liderazgo transformacional dentro de las dinámicas organizacionales.

7.1 Nepotismo y favoritismo en la toma de decisiones

A partir de la revisión de la literatura, se identificó que uno de los principales efectos asociados al nepotismo y al favoritismo se relaciona con la legitimidad de las decisiones

organizacionales, especialmente aquellas vinculadas con procesos de contratación, promoción y asignación de responsabilidades. Diversos estudios coinciden en que cuando los trabajadores perciben que estas decisiones responden a relaciones personales y no a criterios meritocráticos, se genera una disminución en la confianza hacia los procedimientos institucionales (Alqhaiwi et al., 2025; Vveinhardt & Sroka, 2020).

Los hallazgos muestran que la problemática no depende únicamente de la existencia objetiva del nepotismo, sino de la interpretación que realizan los empleados sobre la equidad del proceso en la toma de decisiones. En este sentido, la legitimidad organizacional se ve afectada cuando las normas internas son percibidas como inconsistentes, lo que responde a la primera pregunta del estudio relacionada con la influencia del nepotismo en la toma de decisiones organizacionales.

7.2 Impacto en la percepción de justicia organizacional

Otra tendencia identificada en las fuentes analizadas corresponde a la relación entre favoritismo y percepción de justicia organizacional. Los estudios revisados evidencian que la percepción de trato preferencial influye directamente en la valoración que los trabajadores realizan sobre la transparencia y coherencia institucional (Schilpzand et al., 2025).

La literatura señala que la justicia procedimental actúa como un elemento mediador entre las decisiones organizacionales y las respuestas actitudinales de los colaboradores. Cuando los empleados consideran que los procesos carecen de imparcialidad, disminuye la confianza hacia la dirección y se debilita la identificación con la organización (Westover, 2025). Este hallazgo permite responder a la pregunta relacionada con la manera en que el nepotismo afecta la percepción de equidad dentro del clima laboral.

7.3 Consecuencias psicosociales en los colaboradores

En relación con los efectos individuales, la revisión documental evidenció que la percepción de favoritismo se asocia con consecuencias emocionales y psicológicas negativas. Entre las principales se identifican la frustración laboral, la desmotivación y la disminución del compromiso organizacional (Lasisi et al., 2022).

De manera complementaria, Mao et al. (2021) señalan que los entornos laborales percibidos como injustos pueden afectar el capital psicológico de los trabajadores, reduciendo recursos

personales como la resiliencia y la autoeficacia. Estos resultados permiten comprender que el impacto del nepotismo trasciende el ámbito administrativo, influyendo en el bienestar y en la calidad de las relaciones laborales, dando respuesta a la pregunta sobre los efectos psicosociales derivados de estas prácticas.

7.4 Liderazgo transformacional como mecanismo atenuador

La categoría con mayor presencia dentro de la matriz documental corresponde al liderazgo transformacional, lo que evidencia el interés académico por comprender su papel frente a contextos organizacionales complejos. Los estudios revisados coinciden en señalar que este estilo de liderazgo favorece la confianza, la motivación y la construcción de relaciones laborales basadas en valores éticos y comunicación abierta (Bass & Riggio, 2006; Muguerza-Florián et al., 2025).

Los hallazgos sugieren que el liderazgo transformacional puede contribuir a disminuir los efectos negativos asociados al favoritismo mediante el fortalecimiento del diálogo, la claridad en la comunicación y el reconocimiento del desempeño individual. Sin embargo, la literatura también advierte que su efectividad depende de la coherencia entre el comportamiento del líder y las prácticas institucionales existentes (Schilpzand et al., 2025).

En consecuencia, los resultados permiten afirmar que el liderazgo transformacional no elimina el nepotismo, pero puede actuar como un factor atenuador que favorece la reconstrucción de la confianza organizacional, respondiendo así a la pregunta central del estudio.

7.5 Resultado matriz de registro temas de investigación

Con el fin de complementar el análisis documental realizado, se elaboraron diversas representaciones gráficas a partir de la matriz de registro de fuentes, las cuales permiten visualizar la distribución y características del estudio analizado. Las figuras presentan la relación entre año de publicación y temas principales y secundarios de investigación, el idioma de las publicaciones, el lugar de desarrollo de los estudios y la proporción temática dentro del documento.

En conjunto, estas gráficas evidencian la importancia del liderazgo transformacional como línea investigativa principal, así como el interés por analizar el nepotismo y el favoritismo desde enfoques organizacionales recientes, especialmente en estudios publicados después del

año 2020. Asimismo, los resultados muestran la diversidad geográfica y lingüística de las investigaciones revisadas, lo cual fortalece la validez del análisis al integrar diferentes contextos académicos y organizacionales. Estas visualizaciones permiten respaldar de manera gráfica los hallazgos expuestos en los apartados anteriores y evidencian la coherencia entre las categorías de análisis y las tendencias identificadas en la literatura consultada.

8. Discusión

Los resultados obtenidos a partir de la revisión documental permiten comprender que el nepotismo y el favoritismo no constituyen fenómenos aislados dentro de las organizaciones, sino dinámicas que influyen en distintos niveles del funcionamiento institucional y en la experiencia laboral de los colaboradores. El análisis conjunto de las fuentes evidencia que el impacto de estas prácticas no se produce únicamente por su existencia objetiva, sino principalmente por la manera en que son interpretadas por los trabajadores, lo cual confirma la relevancia de la percepción de justicia organizacional como elemento central en el estudio.

En primer lugar, los hallazgos muestran que la legitimidad de la toma de decisiones organizacionales se ve comprometida cuando los procesos relacionados con la gestión del talento humano son percibidos como influenciados por relaciones personales. Esta situación genera una ruptura en las expectativas de equidad que orientan la relación entre empleado y organización, afectando la confianza hacia las figuras de liderazgo y hacia los procedimientos institucionales. En este sentido, los resultados coinciden con los planteamientos de Alqhaiwi et al. (2025) y Vveinhardt y Sroka (2020), quienes señalan que la percepción de favoritismo puede debilitar la credibilidad organizacional incluso en ausencia de evidencia directa.

Asimismo, la revisión permitió identificar que la percepción de justicia organizacional funciona como un elemento mediador entre las decisiones institucionales y las respuestas actitudinales de los colaboradores. Es decir, el nepotismo no impacta de manera directa el bienestar laboral, sino a través de la interpretación que los trabajadores realizan sobre la equidad de los procesos. Cuando dicha percepción se ve afectada, emergen respuestas emocionales negativas que influyen en la satisfacción laboral, el compromiso y la calidad de las relaciones interpersonales, tal como lo plantean Schilpzand et al. (2025) y Westover (2025).

En relación con las consecuencias psicosociales, los resultados sugieren que los entornos percibidos como injustos generan condiciones que favorecen la frustración laboral y la disminución del capital psicológico. Los aportes de Lasisi et al. (2022) y Mao et al. (2021) permiten comprender que estas respuestas no solo afectan al individuo, sino que también repercuten en el clima laboral y en la dinámica colectiva, evidenciando que las prácticas asociadas al favoritismo tienen implicaciones que trascienden el ámbito administrativo.

Frente a este escenario, el liderazgo transformacional emerge como un elemento relevante para comprender posibles mecanismos de mitigación. Los estudios revisados coinciden en que este estilo de liderazgo promueve relaciones basadas en la confianza, la comunicación y la orientación ética, factores que pueden contribuir a reducir tensiones derivadas de percepciones de inequidad (Bass & Riggio, 2006; Muguerza-Florián et al., 2025). No obstante, los hallazgos también indican que el liderazgo por sí solo no resulta suficiente cuando las prácticas institucionales carecen de coherencia con los principios de mérito e imparcialidad, lo que reafirma la necesidad de integrar el liderazgo con políticas organizacionales claras y marcos normativos consistentes.

De manera complementaria, el contexto posterior a la pandemia por COVID-19 permite interpretar estos resultados desde una perspectiva contemporánea. Los cambios en las dinámicas laborales, particularmente el aumento del teletrabajo y la transformación de los mecanismos de supervisión, incrementaron la importancia de la confianza interpersonal y de la comunicación organizacional, elementos que pueden influir en la manera en que los empleados interpretan las decisiones institucionales (Ignatowski et al., 2021). Esto refuerza la pertinencia de analizar el liderazgo transformacional como una herramienta relevante en escenarios organizacionales caracterizados por mayores niveles de incertidumbre y cambio.

En conjunto, la discusión evidencia que la relación entre nepotismo, justicia organizacional y liderazgo transformacional debe comprenderse como un proceso interdependiente. El favoritismo afecta la percepción de equidad; esta percepción influye en el bienestar y el compromiso laboral; y el liderazgo transformacional puede intervenir como un factor que contribuye a restablecer la confianza, siempre que exista coherencia entre las prácticas organizacionales y los principios institucionales.

9. Conclusiones

A partir de la revisión documental realizada, se concluye que el nepotismo y el favoritismo continúan siendo fenómenos presentes en las dinámicas organizacionales contemporáneas, especialmente en los procesos relacionados con la toma de decisiones en la gestión del talento humano. Los estudios analizados permiten evidenciar que su impacto no depende únicamente de la existencia objetiva de estas prácticas, sino principalmente de la manera en que son percibidas por los colaboradores, lo cual influye directamente en la legitimidad institucional y en la confianza hacia la organización.

En relación con la primera pregunta de investigación, se identificó que el nepotismo afecta la legitimidad de las decisiones organizacionales cuando los trabajadores consideran que los criterios meritocráticos no se aplican de manera equitativa. Esta situación genera cuestionamientos sobre la transparencia de los procedimientos internos y debilita la credibilidad de los sistemas de gestión humana, evidenciando la importancia de garantizar coherencia entre las políticas institucionales y las prácticas reales.

Respecto a la percepción de justicia organizacional, los hallazgos muestran que esta actúa como un elemento mediador entre las decisiones organizacionales y las respuestas actitudinales de los empleados. Cuando las decisiones son interpretadas como injustas, se producen efectos que trascienden el ámbito administrativo y afectan la identificación con la organización, el compromiso laboral y la calidad del clima interno.

En cuanto a los efectos psicosociales, la revisión permitió establecer que las percepciones de favoritismo pueden generar frustración laboral, desmotivación y disminución del capital psicológico de los trabajadores, impactando tanto el bienestar individual como las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral. Esto confirma que el nepotismo no constituye únicamente un problema ético o normativo, sino también un factor que incide en la salud organizacional.

Frente a estos efectos, se concluye que el liderazgo transformacional puede desempeñar un papel relevante como mecanismo atenuador, al promover confianza, comunicación y orientación ética en las relaciones laborales. Sin embargo, su efectividad depende de la coherencia entre el ejercicio del liderazgo y las estructuras organizacionales existentes.

Desde la perspectiva normativa, el análisis evidencia que el marco jurídico colombiano establece restricciones claras frente al nepotismo, especialmente en el sector público, lo que refleja la relevancia institucional de garantizar igualdad de oportunidades y transparencia en la gestión del talento humano. En este sentido, la articulación entre liderazgo, cultura organizacional y cumplimiento normativo se presenta como un elemento fundamental para prevenir prácticas percibidas como injustas.

Finalmente, los cambios organizacionales derivados del periodo posterior a la pandemia por COVID-19 permiten comprender la creciente importancia de la confianza interpersonal y de los estilos de liderazgo orientados al acompañamiento y la comunicación, aspectos que refuerzan la pertinencia del liderazgo transformacional en escenarios laborales caracterizados por la incertidumbre y la transformación constante.

En conclusión, la presente monografía permite afirmar que la relación entre nepotismo, justicia organizacional y liderazgo transformacional debe entenderse como un proceso interrelacionado, en el cual las percepciones de equidad cumplen un papel central. El liderazgo transformacional no elimina por sí mismo las prácticas de favoritismo, pero puede contribuir a mitigar sus efectos cuando se encuentra respaldado por políticas organizacionales coherentes y marcos normativos orientados a la transparencia y la meritocracia.

10. Referencias

Schilpzand, P., Aras, P., & Vveinhardt, J. (2025). *Leader nepotism and workplace justice: Ethical implications and employee responses*. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 645–662.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-025-06125-3>

Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability*, 12(4), 1425.

<https://doi.org/10.3390/su12041425>

Muguerza-Florián, E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., & Fernández-Mallma, I. (2025). *Investigating the association between transformational leadership and job satisfaction: The role of gratitude towards the organization in the Peruvian context*. *Administrative Sciences*, 15(9), 349. <https://doi.org/10.3390/admsci15090349>

Westover, J. H. (2025). *Navigating the Shadows: How Perceived Nepotism Impacts Workplace Satisfaction and Trust*. *Forbes*.

https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/04/07/navigating-the-shadows-how-perceived-nepotism-impacts-workplace-satisfaction-and-trust/?utm_source

Mao, Y.; Él, J.; Morrison, A.M.; Coca-Stefaniak, J.A. Efectos de la RSC turística en el capital psicológico de los empleados en la crisis de la COVID-19: Desde la perspectiva de la teoría de la conservación de recursos. *Curr. Issue Tour.* 2021, 24, 2716–2734. [Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory: Current Issues in Tourism: Vol 24, No 19](#)

Lasisi, T. T., Eluwole, K. K., & Constanța, E. (2022). *Workplace favoritism and workforce sustainability: An analysis of employees' well-being*. *Sustainability*, 14(22), 14991.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/14991>

Alqhaiwi, Z. O., Yang, M., & Luu, T. T. (2025). A social exchange perspective of leader nepotism: The roles of kinship and self-interest. *Journal of Business Ethics*, 192(2), 389–407.

<https://doi.org/10.1007/s10551-025-06125-3>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-025-03888-y?utm_source
- Schilpzand, P., Aras, P., & Vveinhardt, J. (2025). Leader nepotism and workplace justice: Ethical implications and employee responses. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 645–662. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-025-06125-3>
- Habaza, H. S. S., et al. (2025). Authority, favoritism, and fairness: How paternalistic leadership and nepotism shape nurses' perceptions of justice. *BMC Nursing*, 24, Article 1348. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-025-03888-y>
- Alqhaiwi, Z. O., Yang, M., Luu, T., & Eva, N. (2025). A social exchange perspective of leader nepotism: The roles of kinship and self-interest. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06125-3>
- Yusoff, A. (2025). Favouritism in the workplace: A review of its causes, consequences, and mitigation strategies. *International Journal of Industrial Management*, 19(2). <https://journal.ump.edu.my/ijim/article/view/11647>
- Xu, C., Shaheen, S., & Bari, M. W. (2025). [Título del artículo]. *BMC Psychology*, 13, Article [número de artículo]. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03279-7>
- Guzmán, M. A., Salinero, M. Y., & Ruiz-Palomino, P. (2025). Liderazgo y cultura organizacional en los emprendimientos sociales de América Latina: Una revisión sistemática PRISMA. *Revista Espacios*, 46(05), [páginas]. <https://www.revistaespacios.com/a25v46n05/a25v46n05p08.pdf>
- Globaltouch. (2025). Samsung Electronics. <https://globaltouch.mx/casos-de-nepotismo-en-empresas-gigantes-que-terminaron-en-desastre>
- Muguerza-Florián, E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., & Fernández-Mallma, I. (2025). Investigating the association between transformational leadership and job satisfaction: The role of gratitude towards the organization in the Peruvian context. *Administrative Sciences*, 15(9), 349. <https://doi.org/10.3390/admsci15090349>
- Westover, J. H. (2025, April 7). Navigating the shadows: How perceived nepotism impacts workplace satisfaction and trust. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/04/07/navigating-the-shadows-how-perceived-nepotism-impacts-workplace-satisfaction-and-trust/>

Lasisi, T. T., Eluwole, K. K., & Constanța, E. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: An analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991.

<https://doi.org/10.3390/su142214991>

Portilla Capuñay, L. M., et al. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio: Una revisión sistemática de la literatura. *Interciencia*, 49(5), [páginas].

[https://www.interciencia.net/wp-](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf)

[content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf)

Castañeda Galindo, K., Leal Vanegas, J. K., & Tafur Barbosa, M. A. (2024). *Liderazgo transformacional e innovación: Una revisión sistemática de la literatura* [Trabajo de grado, Universidad El Bosque]. Repositorio Institucional Universidad El Bosque.

<https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstreams/294d42ae-c512-442b-bdc0-65cafcc0cf20/download>

Ríos, J., & Soto, L. (2024). Nepotism: One concept, three measurement strategies. A comparative analysis in the Mexican judiciary. *Revista de Ciencia Política*, 44(1), [páginas].

<https://revistacienciapolitica.uc.cl/index.php/rcp/article/view/77972/58988>

de la Rada Ávalos, C. L., Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., & Vaca López, G. R. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 431–446.

Gámez Cavazos, D. A., & Toscano Moctezuma, J. A. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: Una revisión sistemática.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(6), [páginas].

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/726519f7-5292-4b49-836a-d2cbb97282a4/content>

García-Rubiano, M., Toro-Tobar, R. A., Sarmiento-López, J. C., Aguilar-Bustamante, M. C., & Pazmay-Ramos, S. G. (2023). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(1), [páginas].

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552023000100151

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Concepto 063871 de 2023*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4589>

Vveinhardt, J., & Bendaravičienė, R. (2021). How do nepotism and favouritism affect organisational climate? *Frontiers in Psychology*, 12, 710140.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710140>

Arancibia, G. A., Bustamante, R. I., & Quitral, S. A. (2022). *Nepotismo, satisfacción laboral y desempeño* [Tesis de grado, Universidad Diego Portales].

<https://revistaespacios.com/a25v46n05/a25v46n05p08.pdf>

Ospina, L. A. (2022, 19 de julio). Nuevo Congreso 2022–2026: Los riesgos del nepotismo en la política colombiana. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/politica/nuevo-congreso-2022-2026-los-riesgos-del-nepotismo-en-la-politica-colombiana/>

Ignatowski, G., Sułkowski, Ł., & Stopczyński, B. (2021). Risk of increased acceptance for organizational nepotism and cronyism during the COVID-19 pandemic. *Risks*, 9(4), 59.

<https://doi.org/10.3390/risks9040059>

Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las PYMES familiares. *Nova Scientia*, 13(26), [páginas]. [URL o DOI oficial]

Ignatowski, G., Sułkowski, Ł., & Stopczyński, B. (2021). Risk of increased acceptance for organizational nepotism and cronyism during the COVID-19 pandemic. *Risks*, 9(4), 59.

<https://doi.org/10.3390/risks9040059>

Vásquez Trespalacios, E. M., & Aranda Beltrán, C. (2020). Organizaciones justas: ¿Es posible construirlas? *Visión de Futuro*, 24(2), [páginas].

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082020000200005

Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability*, 12(4), 1425.

<https://doi.org/10.3390/su12041425>

Great Place to Work® México. (2011). *Favoritismo: Una realidad en las organizaciones*.

http://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/Publications_Documents/Favoritismo_final_25_2.pdf

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://www.routledge.com/Transformational-Leadership-Second-Edition/Bass-Riggio/p/book/9780805847626>

Congreso de la República de Colombia. (2002). *Ley 734 de 2002: Por la cual se expide el Código Disciplinario Único*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4589>

Secretaría del Senado. (s.f.). *Secretaría del Senado*. <https://www.secretariassenado.gov.co>

11. Índices tablas y gráficos

11.1 Tabla de categorías

Tabla 1. Tabla de categorías

Categoría	Descripción	Autores	Relación con el problema de investigación
1. Nepotismo y favoritismo en la toma de decisiones	Prácticas de preferencia hacia personas con vínculos personales que influyen en procesos de contratación, promoción y asignación de beneficios.	Schilpzand, Aras & Vveinhardt (2025); Alqhaiwi, Yang & Luu (2025); Vveinhardt & Sroka (2020)	Permite comprender cómo estas prácticas afectan la legitimidad de las decisiones organizacionales.
2. Impacto en la percepción de justicia organizacional	Evaluación que realizan los colaboradores sobre la equidad, transparencia e imparcialidad en los procesos organizacionales.	Schilpzand, Aras & Vveinhardt (2025); Vveinhardt & Sroka (2020); Westover (2025)	Explica cómo el nepotismo impacta la confianza en el liderazgo y en la organización.
3. Consecuencias psicosociales en los colaboradores	Consecuencias emocionales y psicológicas derivadas del favoritismo, como frustración, disminución del capital psicológico, pérdida de	Lasisi, Eluwole & Constanța (2022); Mao et al. (2021); Westover (2025)	Permite analizar el impacto del nepotismo en el clima organizacional y el bienestar del colaborador.

	motivación y afectación del compromiso.		
4. Liderazgo transformacional como mecanismo atenuador	Estilo de liderazgo basado en influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.	Bass & Riggio (2006); Muguerza-Florián et al. (2025)	Permite analizar cómo el liderazgo puede mitigar los efectos negativos del nepotismo y fortalecer la percepción de justicia.

11.2 Figura 1

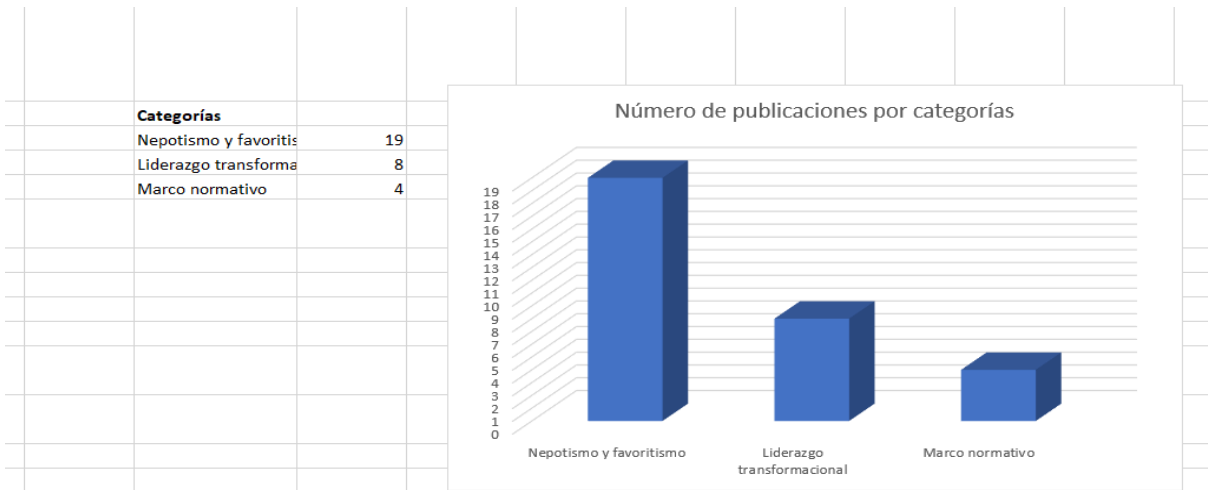


Figura 1. Tema Principal De Estudio (Nepotismo, Favoritismo, Liderazgo transformacional, estrategias de impacto frente al liderazgo transformacional). Matriz de Registro (2026).

11.3 Figura 2

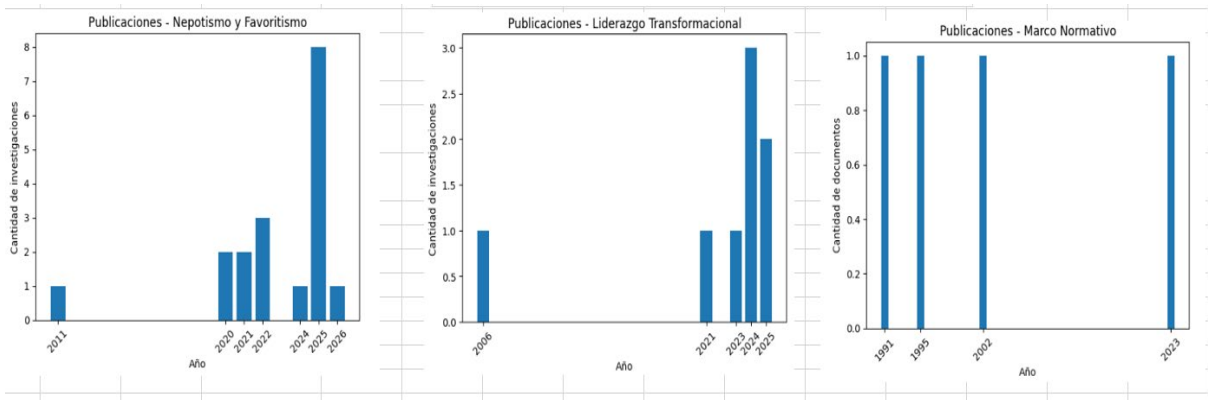


Figura 2. Tema Principal De Estudio (Nepotismo, Favoritismo, Liderazgo transformacional, estrategias de impacto frente al liderazgo transformacional). Matriz de Registro (2026).

11.4 Figura 3



Figura 3 Tema Principal De Estudio (Nepotismo, Favoritismo, Liderazgo transformacional, estrategias de impacto frente al liderazgo transformacional). Matriz de Registro (2026).