

Percepciones sobre la normalización de la comunicación violenta en la hotelería en México: una exploración cualitativa desde la perspectiva de mandos medios y gerenciales

Perceptions of the normalization of violent communication in the hotel industry in Mexico: a qualitative exploration from the perspective of middle and managerial staff

María-Dolores Lozano-Gutiérrez; Vidal Armas-Torres; Guadalupe Rovira-Ochoa



María-Dolores Lozano-Gutiérrez

Universidad Politécnica Metropolitana
de Puebla, México
<https://orcid.org//0000-0002-7451-2346>
maria.lozano@metropoli.edu.mx



Vidal Armas-Torres

Benemérita Universidad Autónoma de
Puebla, México
<https://orcid.org/0000-0002-3493-3330>
Vidal.armas@correo.buap.mx



Guadalupe Rovira-Ochoa

Universidad Politécnica Metropolitana
de Puebla, México
<https://orcid.org/0000-0002-3296-8492>
guadalupe.rovira@metropoli.edu.mx

Cómo citar este artículo

Lozano-Gutiérrez, M. D., Armas-Torres, V., & Rovira-Ochoa, G. (2025). Percepciones sobre la normalización de la comunicación violenta en la hotelería en México: una exploración cualitativa desde la perspectiva de mandos medios y gerenciales. *Revista Panamericana de Comunicación*, 7(2), 3593. <https://doi.org/10.21555/rpc.v7i2.3593>

Recibido: 09 - 10 - 2025

Aceptado: 18 - 12 - 2025

Publicado en línea: 20-12-2025

Resumen

El *mobbing*, definido como acoso psicológico laboral recurrente (más de seis meses) ejercido por un grupo de empleados hacia un colega, representa un desafío crítico en la hotelería mexicana que impacta en el bienestar organizacional y el clima laboral. Ante la escasez de estudios empíricos en el sector, esta investigación cualitativa adoptó un diseño feno-

menológico-hermenéutico. Su objetivo fue explorar cómo se percibe, justifica y normaliza el *mobbing* dentro de las estructuras jerárquicas hoteleras, mediante entrevistas en profundidad con empleados, supervisores y directores tanto en hoteles de cadena como en hoteles independientes. Los resultados revelan que el *mobbing* es una violencia sistémica (directa, estructural y cultural), normalizada por una cultura nacional de silencio, donde la agresión permanece innombrada, y legitimada por una cultura organizacional que prioriza la productividad y la ambigüedad en la asignación de tareas, facilitando el abuso y la impunidad. Se identificó una fractura generacional con resistencia de las nuevas cohortes (millennials y centennials) frente a la internalización de generaciones precedentes, resultando en mayor vulnerabilidad para empleados de bajo rango y madres solteras. Se concluye que las intervenciones efectivas deben ser integrales y multidimensionales (individual, grupal y empresarial), orientadas a construir confianza directa, estructural y cultural, con la comunicación organizacional como eje transformador de patrones y estructuras.

Palabras clave: Acoso laboral; Comunicación violenta; Hospitalidad; Normalización de la violencia; Clima psicológico organizacional.

Abstract

Mobbing, defined as recurrent psychological workplace harassment (over six months) perpetrated by a group of employees against a colleague, represents a critical challenge in the Mexican hospitality industry, impacting organizational well-being and workplace climate. Given the scarcity of empirical studies in the sector, this qualitative research adopted a phenomenological-hermeneutic design. Its objective was to explore how mobbing is perceived, justified, and normalized within hierarchical hotel structures, through in-depth interviews with employees, supervisors, and directors in both chain and independent hotels. Results reveal that mobbing is a systemic violence (direct, structural, and cultural), normalized by a national culture of silence where aggression remains unnamed, and legitimized by an organizational culture that prioritizes productivity and task assignment ambiguity, thus facilitating abuse and impunity. A generational divide was identified, with new cohorts (Millennials and Centennials) showing resistance compared to the internalization by preceding generations, resulting in greater vulnerability for low-ranking employees and single mothers. It is concluded that effective interventions must be comprehensive and multidimensional (individual, group, and organizational), aimed at building direct, structural, and cultural trust, with organizational communication serving as the transformative axis for existing patterns and structures.

Keywords: Workplace harassment; Violent communication; Hospitality; Normalization of violence; Organizational psychological climat.

1. Introducción

El turismo a nivel mundial representa uno de los sectores más vigorosos económicamente. Su importancia radica en el nivel de empleo que genera, en el volumen de ingresos en divisas para el país receptor (Christof, 2022). En México, el turismo es de suma relevancia; en el cuarto cuatrimestre del 2022 el PIB turístico creció 7.4% (Secretaría de Turismo, 2023) y en el tercer trimestre de 2022, existen casi 4,13 millones de puestos de trabajo en este sector (Statista Research Departament, 2023).

El sector turístico marcó un año crucial para México (Secretaría de Turismo, 2025), aportando \$274.4 mil millones al PIB nacional, lo que representó el 14.9% del total. El empleo en turismo alcanzó los 7.7 millones, lo que representa el 13% de la fuerza laboral nacional.



El turismo es uno de los motores económicos más vigorosos a nivel global, destacando por su capacidad para generar empleo e ingresos en divisas (Christof, 2022). En México, su relevancia es innegable: representa el 14.9% del PIB nacional y emplea a más de siete millones de personas (Secretaría de Turismo, 2023) con proyecciones de que, para finales de 2025, el sector turístico generará cerca de 8 millones de empleos en México, lo que representa el 13.3% del empleo total del país. (Consejo Mundial de Viajes y Turismo WTTC, 2025). Sin embargo, detrás de estas cifras se esconde una realidad laboral compleja, donde condiciones estructurales específicas hacen de la hotelería un sector particularmente vulnerable a la violencia y el acoso (OIT, 2021).

La primera publicación que mencionó el concepto “trabajador hostigado” fue un texto del psiquiatra Carroll M. Brodsky (1976). Posteriormente en 1990, Heinz Leyman estudia de manera específica el tema del acoso laboral y lo define como: Terror psíquico o *mobbing* en la vida laboral significa comunicación hostil y no ética dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo. Estas acciones conllevan efectos psíquicos, psicosomáticos y miseria social (Leymann, 1996).

El *mobbing* es definido como *bullying* en el lugar de trabajo, violencia psicológica, simbólica o emocional (Leymann, 1996). Para este trabajo se toma la definición de violencia y acoso de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que:

Designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico... la violencia y el acoso pueden definirse en la legislación nacional como un concepto único o como conceptos separados (OIT, 2021, p. 8).

La Organizacional Internacional del Trabajo (OIT) identifica sectores como el trabajo nocturno, aislado, en salud, hostelería, servicios sociales, emergencias, doméstico, transporte, educación y ocio como más expuestos a la violencia y el acoso. El sector hotelero incluye varias de estas características; por tales razones países como Qatar y Sudán del Sur cuentan con legislaciones específicas para proteger de la violencia y el acoso a los empleados de este sector. A nivel de la hospitalidad que incluye alimentos y bebidas, alojamiento, recreación, viajes y turismo, y reuniones y eventos se identifican dos tendencias del asalto a víctimas de *mobbing* (Vveinhardt y Sroka, 2020):

1. Aterrorizar (intimidación): gritos, crítica intensa, acoso, disminución de la dignidad de la persona, amenazas, abuso, hostigamiento, insultos, exclusión, humillación, contacto físico no deseado, enviar palabras o imágenes ofensivas, utilización de lenguaje ofensivo, mostrar palabras o imágenes ofensivas, formular comentarios sarcásticos o maliciosos, abuso de una posición de poder, bromas inapropiadas o burlas, mostrar un comportamiento provocativo, hacer insinuaciones sexuales no deseables.
2. Menoscabo de la confianza de la víctima, la destrucción de la reputación ante los ojos de los colegas, las críticas constantes al trabajo, rumores, calumnias, evaluación injusta del trabajo, ocultación de información importante, aislamiento, abuso emocional, desprecio excesiva supervisión, disparidad de poder entre los perpetradores y los objetivos; y sentimiento de persecución debido al acoso a una persona específica en los lugares de trabajo, impidiendo sistemáticamente su trabajo y haciendo que estén inquietos (Chela-Alvarez et al., 2024; Karcıoglu y Çelik, 2012; Machado et al., 2021; OIT, 2021; Sánchez-Guevara, 2022; Seçer y Seçer, 2007; Singh y Srivastava, 2023; Vveinhardt y Sroka, 2020; Yilmazer y Cenik, 2021).

Aunque el *mobbing* ha sido estudiado en diversos sectores, su análisis en el ámbito turístico ha sido menos frecuente (Suárez-García, 2021; Vveinhardt y Sroka, 2020). En el sector tu-



rístico la intensa interacción con clientes y compañeros (Suárez-García, 2021), las estresantes condiciones del servicio y los desequilibrios de poder inherentes a la alta dependencia de los supervisores (Singh y Srivastava, 2023) crean un entorno de alta tensión. Estos factores se agravan por fallas organizacionales sistémicas: desde culturas burocráticas que toleran el abuso (Celep y Konaklı, 2013) y ambientes competitivos con un enfoque en la utilidad a corto plazo (Vilas-Boas, 2019), hasta la ausencia de protocolos claros y comités de prevención (Ökdem, 2023).

El resultado es un círculo vicioso con consecuencias devastadoras. A nivel individual, el *mobbing* se asocia directamente con la insatisfacción laboral, el *burnout* (Civilidag, 2014; Mathisen et al., 2008) y un severo deterioro de la salud mental, manifestado en ansiedad, estrés y depresión (Machado et al., 2021). Este malestar individual se traduce inevitablemente en un daño organizacional, erosionando el clima psicológico y provocando una mayor rotación de personal, la disminución de la productividad, efectos negativos en la reputación y un corrosivo cinismo organizacional (Biswakarma et al., 2024; Vveinhardt y Sroka, 2020).

A pesar de que en México la NOM-035 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018) establece un marco para la prevención de riesgos psicosociales, los estudios sobre el *mobbing* en la hotelería mexicana han sido mayoritariamente de naturaleza documental. Para abordar este vacío, la presente investigación adopta un enfoque cualitativo y exploratorio. A través de entrevistas en profundidad con empleados, supervisores y directores de hoteles, este estudio busca comprender a fondo el fenómeno del *mobbing* en este sector específico.

Para ello, se utiliza como base analítica el modelo tridimensional de Johan Galtung (1969; 1990), que interrelaciona la violencia en tres vértices: directa (actos visibles de agresión); estructural (sistemas y jerarquías que perpetúan la injusticia); y cultural (normas y creencias que legitiman la violencia). El objetivo final es explorar cómo se percibe, justifica y normaliza el *mobbing* como una forma de comunicación violenta dentro de las estructuras jerárquicas hoteleras a través de la visión de colaboradores clave y mandos medios para proponer estrategias que visibilicen y prevengan un comportamiento que deteriora el bienestar individual, colectivo y organizacional.

1.1. Revisión de la literatura

La presente investigación sobre el acoso laboral (*mobbing*) en la industria hotelera de México se fundamenta en el marco conceptual de la violencia desarrollado por Johan Galtung (1969; 1990). Este enfoque permite una deconstrucción del fenómeno que trasciende el análisis interpersonal o psicológico para situarlo como la manifestación de dinámicas de poder sistémicas. Galtung define la violencia no solo como una agresión explícita, sino, de manera más fundamental, como la brecha evitable entre la realización potencial y la realización fáctica de un individuo. En este sentido, la violencia es “la causa de la diferencia entre lo potencial y lo real” (Galtung, 1969, p. 168) y se manifiesta como una “disminución del nivel real de satisfacción de las necesidades básicas, por debajo de lo que es potencialmente posible” (Galtung, 1990, p. 150). Un trabajador sometido a *mobbing* es, por tanto, un sujeto cuya capacidad para alcanzar su potencial profesional, psicológico y social es sistemáticamente coartada.

Galtung postula un modelo tridimensional que interrelaciona la violencia en tres vértices: directa, estructural y cultural que constituye la base analítica de este estudio.

1. Violencia directa: manifestación observable del fenómeno

La violencia directa se define como un “suceso” (Galtung, 1990, p. 154), un evento episódico y visible con un actor y una víctima identificables. En el contexto del *mobbing*, esta categoría engloba las conductas empíricamente observables de hostigamiento que atentan directamente



contra la necesidad de bienestar del individuo (p. 150). Esto se materializa en actos de acoso como agresiones verbales, sabotaje profesional, aislamiento deliberado y maltrato psicológico, los cuales constituyen la expresión tangible del fenómeno. La violencia directa, al ser observable, es la que se percibe, se sufre y se denuncia con mayor facilidad, generando un trauma individual cuando el orden personal es súbitamente violentado.

2. Violencia estructural: sistema habilitador del acoso

A diferencia del suceso, la violencia estructural es un “proceso con sus altibajos” (Galtung, 1990, p. 154), incrustado en la organización social de manera silenciosa y a menudo normalizada. No requiere de un perpetrador individual, sino que “está integrada en la estructura y se manifiesta como un poder desigual y, en consecuencia, como oportunidades de vida desiguales” (Galtung, 1969, p. 171). Esta violencia no es el acoso en sí, sino el conjunto de condiciones sistémicas que lo habilitan, lo perpetúan y que, al desafiarla, pueden generar un trauma colectivo.

3. Violencia cultural: legitimación simbólica del maltrato

La violencia cultural opera en la esfera simbólica y se define como “cualquier aspecto de una cultura que pueda ser utilizada para legitimar la violencia en su forma directa o estructural” (Galtung, 1990, p. 149). Es una condición persistente cuya función es hacer que la violencia parezca “cargada de razón” o inevitable. Un mecanismo central de la violencia cultural es la deshumanización o cosificación del “otro”. Cuando a un trabajador se le priva de su humanidad, etiquetándolo como un recurso, un obstáculo o un objeto (“un bicho”, “un enemigo”, p. 160), el escenario queda listo para la violencia directa.

1.2. Comunicación violenta

La literatura existente describe la violencia como un estilo de comunicación y resolución de conflictos (Anand et al., 2016). La comunicación violenta se refiere a todas las formas de comunicación agresiva (abuso verbal, amenazas verbales, críticas destructivas, agresión, gestos físicos como mirar fijamente con ira, degradar, abusar, acosar o intimidar a etc.) durante las cuales el perpetrador de la violencia no presta atención a las necesidades de la víctima, su libertad, su valor personal y/o niega la compasión (Stamatis, 2017). La comunicación violenta puede entenderse como la manifestación conductual dominante de la disputa (por ejemplo, gritar a los demás o culpar negativamente) y se superpone principalmente con las formas más leves y pasivas de agresión (Albert y Moskowitz, 2014). La comunicación violenta se da especialmente en los sectores de servicios donde los individuos participan en cientos de interacciones interpersonales, durante las cuales necesitan ser extremadamente cuidadosos con el uso de palabras, tonos de voz y lenguaje corporal para no comunicarse de forma violenta (Stamatis, 2017).

La violencia incluye el uso de palabras agresivas para degradar, abusar, acosar o intimidar a alguien dentro de la organización, como hacer comentarios humillantes, gritarse nombres ofensivos unos a otros, y así sucesivamente (Kaur et al., 2020). Comunicación no verbal de la violencia en incluye una amplia gama de gestos despectivos en el cuerpo, lenguaje que se vuelve abusivo, acosador o intimidante cuando se usa para faltarle el respeto a otra persona, como poner los ojos en blanco, sonreír, violar espacio, manos en las caderas, apretar los puños, etc. (Gupta et al., 2017).

Así, la comunicación violenta dentro de las organizaciones es uno de los comportamientos destructivos que implícitamente pueden perjudicar el bienestar general y la efectividad organizacional siendo parte de la violencia y/o agresión organizacional (Anand et al., 2016).



1.3. Comunicación no violenta

La *nonviolent communication* (NVC), también conocida como comunicación compasiva, es un enfoque metodológico progresivo que utiliza técnicas de comunicación para reducir los desacuerdos y aumentar la empatía en situaciones de conflicto humano. Fue desarrollado por el psicólogo estadounidense Marshall Rosenberg en la década de 1960 para promover la empatía, como herramienta de pacificación y para mejorar las relaciones personales (Garris, 2024). Rosenberg (2015) establece que el camino hacia la conexión en la comunicación pasa por cuatro pasos. Estos se clasifican en 1) observaciones/vigilancia: una evaluación objetiva preliminar de una situación; 2) sentimientos: sensaciones mentales y corporales que dan forma a nuestras capacidades cognitivas; 3) necesidades: necesidades que se originan en valores personales; y 4) solicitudes: deseos expresados con un lenguaje positivo, en contraposición a patrones bien establecidos de “defender, retirarse o atacar” (Rosenberg 2015, p. 3). NVC busca resaltar sentimientos de afecto, respeto, empatía, generosidad y conciencia en las relaciones interpersonales lo que en consecuencia permite al individuo percibir, comprender y reconocer sus debilidades y potencial, que los guiará para enfrentar los desafíos de una manera más apacible y lúcida, además de una paz estimulante para todos los individuos involucrados.

Por su parte, Vedabhyas Kundu (2022) describe NVC como una aplicación de comunicación holística que abarca toda la gama de esfuerzos comunicativos incluida la comunicación intra-personal, interpersonal, grupal, comunicación en la sociedad en general y la comunicación simbólica con la naturaleza y todos los demás seres vivos (Kundu, 2022). A partir de estos componentes es posible construir comunicación no violenta basada en el respeto mutuo. Para lograr este objetivo, dos cosas son muy importantes: en primer lugar, la capacidad de escuchar al interlocutor, y en segundo lugar, percibir sus sentimientos y necesidades con empatía y ayuda a satisfacerlos (United Nations, 2023). Por su parte, los cinco pilares de la no violencia de Mahatma Gandhi incluyen: 1) respeto, 2) comprensión; 3) aceptación; 4) aprecio; y 5) compasión (Gandhi, 2017).

En el mundo, la mayoría de los estudios de violencia con un enfoque de comunicación organizacional que incluye tanto la parte estructural como interpersonal se han realizado en organizaciones de cuello blanco. No obstante, la dinámica de las Relaciones Personales en el Trabajo (RPT) dentro de la industria de la hospitalidad dada la naturaleza del trabajo, la cercanía física, los horarios cambiantes, las largas jornadas laborales y la comprensión mutua de los sacrificios, genera fuertes lazos de amistad y romance entre los empleados. El lado negativo de las RPT es su asociación con marcos de comunicación inapropiados conectados con violencia organizacional. En ciertas ocupaciones existen normas ocupacionales generalizadas dentro de la industria de servicios que pueden hacerse pasar por normales a través de RPT. Asimismo se ha normalizado que los gerentes descarguen sus emociones en maltrato a los subordinados quienes viven en incertidumbre tratando de comportarse de acuerdo con el estado de ánimo de su superior (Eger et al., 2022).

Los resultados demostraron que la exposición al *Workplace Bullying* se relacionó negativamente con el apoyo social sin que se relacione directamente con una respuesta negativa hacia la dirección del hotel. Las personas con bajos niveles sociales parecen aisladas, menos populares, con menos apoyo y, por lo tanto, también pueden convertirse en víctimas más fácilmente (Chela-Álvarez et al., 2024).

1.4. El mobbing en el sector turístico

La literatura académica identifica el *mobbing* en la industria de la hospitalidad como un fenómeno multifactorial cuyas causas abarcan desde la personalidad de los actores y los estilos de



gestión hasta condiciones organizacionales específicas. Entre estas, la falta de funciones claras y estándares operativos crea un terreno fértil para el abuso de poder por parte de los supervisores en el contexto hotelero (Vveinhardt y Sroka, 2020).

Una de las conclusiones más recurrentes a nivel internacional es la normalización del *mobbing* como parte de la cultura laboral del sector turístico. Un estudio en el contexto gastronómico de Brasil encontró que tanto trabajadores como supervisores justifican estas prácticas por la necesidad de perfección y la presión continua, lo que a su vez se asocia con el consumo de sustancias para sobrellevar el estrés y un deterioro de la vida familiar (Machado et al., 2021). De manera similar, en las cocinas comerciales de Estados Unidos, el abuso se percibe como un rasgo inherente al entorno, aunque factores como la camaradería y la pasión por el oficio pueden fomentar la permanencia a pesar del liderazgo tóxico (Taheri et al., 2024).

Las consecuencias de esta normalización son graves tanto para el individuo como para la organización. Investigaciones longitudinales en la India demuestran que la exposición al acoso desencadena un proceso de alienación laboral que culmina en agotamiento emocional e intenciones de abandono de la organización (Singh y Srivastava, 2023). Este silencio, a menudo exacerbado en culturas con alta distancia de poder (Krishna et al., 2023; Rai y Agarwal, 2018), no solo daña al empleado, sino que también tiene un impacto negativo en la experiencia del cliente y el valor de la marca. A nivel organizacional, el acoso es un antecedente directo de conductas como el asistencialismo laboral improductivo (Yikilmaz y Surucu, 2025).

La investigación también ha identificado grupos particularmente vulnerables, entre ellos las mujeres, especialmente en roles precarizados como el personal de limpieza (Chela-Álvarez et al., 2024; Vveinhardt y Sroka, 2020); los empleados jóvenes (Góralewska-Slonska, 2019); y aquellos con menor nivel educativo (Oravec, 2012). Paradójicamente, y en contra de lo que podría pensarse, el *mobbing* también se dirige con frecuencia a personas que sobresalen por su competencia, percibidas como una amenaza (Öksüzoglu et al., 2021; Sánchez-Guevara, 2022).

El liderazgo emerge como un catalizador clave del *mobbing*. Investigaciones recientes demuestran una correlación directa entre el narcisismo de los líderes y el aumento del acoso, revelando una dinámica perversa donde la expresión de opiniones por parte de los empleados (“comportamiento de voz”) se convierte en un detonante de represalias (Azazz et al., 2024). Asimismo, el estudio de Bansal y Garg (2025) evidencia cómo esta comunicación violenta degradada directamente la orientación al servicio al cliente, generando un ambiente de conflicto generalizado que compromete la calidad del servicio. Por el contrario, un liderazgo positivo, como el espiritual, ha demostrado no solo prevenir el acoso, sino también fomentar un clima de innovación (Ghaedi et al., 2021).

En México, la investigación documental confirma la prevalencia del *mobbing* en el sector turístico, exacerbado por condiciones como largas jornadas y alta rotación (Suárez-García, 2021). Estudios empíricos en restaurantes revelan que el personal de nuevo ingreso carece de confianza y seguridad en cuanto a dominio del puesto y que los valores de confianza y respeto son los valores que puntúan más bajo al evaluar el trabajo en equipo entre empleados de primera línea, finalmente, la inspiración de confianza y fomento de expresión son las variables que más baja puntuación otorgan los empleados de primera línea al evaluar al gerente a cargo de sus respectivos centros laborales (Lozano-Gutiérrez, 2022), es decir, existen condiciones en el ambiente laboral que favorecen la existencia del *mobbing*.

Ante la falta de conocimiento sobre el fenómeno y la dificultad de las víctimas para expresar lo que viven (Öksüzoglu et al., 2021), la necesidad de estudios que visibilicen y contextualicen el *mobbing* en México se vuelve imperativa.



1.5. Estrategias de prevención del *mobbing*

La literatura sobre la prevención del *mobbing* converge en un punto crítico: la necesidad de una intervención directiva proactiva para contrarrestar la pasividad que a menudo caracteriza a los altos mandos. Se subraya que el apoyo de la dirección y de los testigos es fundamental para que las víctimas recuperen el equilibrio y la sensación de control. Para ello, se proponen soluciones estructurales como la formalización de la comunicación para eliminar la ambigüedad que facilita los ataques, junto con la implementación y el cumplimiento garantizado de normas éticas que regulen las interacciones profesionales (Vveinhardt y Sroka, 2020).

Más allá de la comunicación, un enfoque sistémico en la justicia organizacional demuestra ser más efectivo que el simple apoyo interpersonal. Un estudio en Taiwán encontró que, si bien la amistad en el trabajo ofrece consuelo, no elimina el problema de raíz. En cambio, la aplicación de principios de justicia distributiva e interactiva —asignando tareas, plazos y recompensas de manera equitativa, y tratando con respeto especialmente al personal de nuevo ingreso— tiene un efecto moderador mucho más significativo en el bienestar de los empleados (Hsu et al., 2019).

Un obstáculo central para la efectividad de cualquier política es el miedo de los empleados a denunciar. La investigación en Turquía destaca que los trabajadores a menudo permanecen en silencio por temor a ser despedidos o por la dificultad de probar el acoso, lo que deteriora su compromiso organizacional (Yilmazer y Cenik, 2021). Para romper este ciclo, se sugiere un aumento de las inspecciones internas por parte de los administradores y una mayor seriedad por parte de agencias gubernamentales y tribunales al abordar estas demandas.

Desde una perspectiva psicológica, diversos estudios se han centrado en los recursos individuales que pueden mitigar el impacto del *mobbing*. Habilidades como la inteligencia emocional, la resiliencia psicológica (Odunjo-Saka et al., 2023) y el rasgo de mindfulness (Alqhaiwi et al., 2024; Anasori et al., 2020) actúan como amortiguadores, ayudando a los empleados a sobrellevar el acoso. Sin embargo, es crucial advertir que la exposición prolongada puede erosionar incluso estos recursos protectores (Anasori et al., 2020) y que las estrategias de afrontamiento no siempre logran reducir la exposición al abuso en sí (Sigaeva et al., 2025).

Finalmente, es fundamental reconocer una brecha contextual. Mientras en los países desarrollados existe una mayor conciencia sobre medidas preventivas como la gestión liberal y la comunicación abierta (Tuzunkan, 2018), la investigación en los países en vías de desarrollo es limitada y el *mobbing* a menudo se considera un problema de menor importancia, tratado con descuido (Öksüzoglu et al., 2021). La literatura sobre la prevención del *mobbing* converge en un punto crítico: la necesidad de una intervención directiva proactiva para contrarrestar la pasividad que a menudo caracteriza a los altos mandos. Se subraya que el apoyo de la dirección y de los testigos es fundamental para que las víctimas recuperen el equilibrio y la sensación de control. Para ello, se proponen soluciones estructurales como la formalización de la comunicación para eliminar la ambigüedad que facilita los ataques, junto con la implementación y el cumplimiento garantizado de normas éticas que regulen las interacciones profesionales (Vveinhardt y Sroka, 2020).

En México, la NOM-035, implementada en octubre de 2019, obliga a las empresas con más de 16 trabajadores a identificar, analizar y prevenir riesgos psicosociales en el trabajo. Estos riesgos incluyen problemas familiares, liderazgo negativo, relaciones de trabajo tóxicas y violencia laboral. La norma exige evaluaciones psicológicas y médicas para trabajadores con síntomas de problemas mentales, y la implementación de programas de prevención que incluyan políticas escritas, sensibilización, apoyo social y un sistema de denuncias (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018). Para prevenir el acoso psicológico, se requiere capacitación, políticas claras, canales de denuncia efectivos y la creación de un entorno laboral que fomente



el respeto y la comunicación abierta (OIT, 2021). El *mobbing* o acoso laboral es un desafío que requiere abordarse holísticamente: identificando y describiendo el *mobbing* como fenómeno de comunicación violenta. Derivado de lo anterior el objetivo de este estudio es explorar cómo se percibe, justifica y normaliza el *mobbing* en el sector de la hotelería en México para proponer posibles estrategias para prevenir este tipo de comportamiento.

2. Metodología

La investigación es de tipo exploratoria, se realizaron 14 entrevistas en profundidad a colaboradores a nivel operativo, gerencial y directivo en hoteles de cadena e independientes mediante videoconferencias durante los meses de agosto y septiembre de 2023.

El presente estudio adoptó un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico-hermenéutico, idóneo para explorar las percepciones subjetivas y las experiencias vividas por mandos medios y gerenciales de la industria hotelera en México, buscando interpretar los significados atribuidos a la normalización de la comunicación violenta en su entorno laboral (Creswell y Creswell, 2017). Para la selección de los participantes, se empleó una estrategia de muestreo no probabilístico intencional (por juicio), complementada con la técnica de bola de nieve (snowball sampling), elegida por su idoneidad para acceder a un grupo específico de informantes con experiencias y características relevantes, y para facilitar el alcance a profesionales de un sector con agendas demandantes. Los criterios de inclusión abarcaron la ocupación de un puesto de mando medio o gerencial en la hotelería mexicana, un mínimo de dos años de experiencia en el sector, y la disposición a compartir sus percepciones sobre la comunicación en el entorno laboral.

Las categorías de análisis fueron: conocimiento del concepto *mobbing*; situaciones de *mobbing* en su experiencia laboral; intimidación; exclusión; asalto verbal; ataques a la vida privada y medidas de prevención. La tabla 1 presenta el perfil sociodemográfico de los entrevistados.

Tabla 1
Perfil sociodemográfico de los entrevistados

Informante	Sexo	Edad	Generación	Años área de la hospitalidad	Puesto	Experiencia en hotel de destino	Tipo de hotel
I1	F	43	X	2	Compras	Ciudad	Cadena
I2	M	56	X	30	Gerente general	Ciudad y playa	Cadena
I3	F	24	<i>Centenial</i>	4	Ejecutiva de ventas	Ciudad	Cadena
I4	F	55	X	12	Gerente de club vacacional	Ciudad y playa	Cadena
I5	M	55	X	35	Director para la división hoteles	Ciudad y playa	Cadena
I6	M	30	<i>Millenial</i>	8	Gerente general	Ciudad y playa	Cadena
I7	M	54	X	20	Gerente división cuartos	Ciudad y playa	Cadena
I8	M	27	<i>Centenial</i>	2	mayordomo	Ciudad	Independiente
I9	F	37	<i>Millenial</i>	2	Recepcionista auditor de la tarde	Ciudad	Independiente
I10	M	57	X	5	Auxiliar del gerente alimentos y bebidas	Ciudad	Independiente
I11	M	32	<i>Millenial</i>	4	Auxiliar de gerente de recepción	Ciudad	Independiente
I12	F	25	<i>Centenial</i>	4	Auxiliar de ama de llaves	Ciudad	Independiente
I13	F	30	<i>Millenial</i>	7	Encargada de ropaería	Ciudad	Cadena
I14	F	26	<i>Centenial</i>	5	Recepción	Ciudad	Cadena

Fuente: elaboración propia



3. Resultados

3.1. Contexto general del mobbing en la industria de la hospitalidad

Los informantes no están familiarizados con el concepto de *mobbing*, no obstante, sí entienden lo que es el acoso laboral y destacan que es un problema arraigado en la industria hotelera.

La industria hotelera ha tenido muchas mujeres trabajadoras que son madres solteras y son las que tienen que llevar el sustento a sus casas, yo vi mucho acoso hacia estas mujeres porque son un blanco susceptible (I2).

El hecho de que lo normalizamos, probablemente ese sea el principal problema (I4).

Las personas entrevistadas con cargos directivos señalan un cambio generacional en la percepción del acoso laboral. Las generaciones milenial y centenial son menos tolerantes y buscan independencia.

Las anteriores generaciones eran mucho más resilientes, estaban acostumbradas a ese tipo de mandos, a ese tipo de situaciones y avanzaban con ellas. Esta gente nueva es mucho más sensible a este tipo de situaciones, no las toleran, las reportan o simplemente se van porque saben que existe una oferta laboral altamente activa (I5).

Existe una creciente preocupación por el bienestar de los empleados y un paso hacia la mejora de las condiciones laborales.

Hoy ya empieza a regularse, ya hay normas en la ley... es una realidad y es una demanda en el mercado laboral porque si no lo haces, mucha gente va a pensar tres veces antes de trabajar contigo (I5).

3.2. Intimidación en el mobbing

En este aspecto se resalta cómo el poderío y el trato despectivo por parte de los jefes generan un sentimiento de desánimo y afectan moralmente a los empleados.

El poderío, el grito, el tratar de evidenciar o despreciar, menospreciar a una persona de manera tal de que se sienta afectado moralmente y esto no hace otra cosa más que generar un desánimo en él (I5).

Hay ocasiones que el jefe directo sí llega a alzar la voz... pero bueno yo creo que eso también viene dentro de los procesos (I11).

Además, se mencionan varias instancias en las que los jefes utilizan amenazas para mantener el control sobre los empleados; destaca cómo el miedo a consecuencias negativas puede influir en la conducta de los trabajadores.

Me dijo que al renunciar a esa oportunidad, la Directora de Finanzas se iba a encargar de cerrarme las puertas en todos los hoteles. Sentí este sentimiento de intimidación y de amenaza (I3).

Dicen 'Si yo veo que estás haciendo algo mal de mi cuenta corre que te voy a meter a la cárcel y te voy a fastidiar'. Con amenazas que a veces llegan a ser muy abiertas... no se lo dicen a la persona en específico sino lo hacen público. 'Y olvídate de tener referencias' Lo he escuchado de patrones y propietarios (I7).



Los informantes comentan cómo las personas que enfrentan acoso y desprecio en el trabajo suelen ser las menos valoradas y las más afectadas económica y emocionalmente.

El departamento de Recursos Humanos es otra amenaza dicen: 'Si no hace lo que su jefe le dice, entonces va a haber problemas y la vamos a castigar, le vamos a hacer acción disciplinaria'. Todos (jefe, recursos humanos) atacan a una persona ... esas personas son las menos valoradas, son las más afectadas económica y mentalmente (I2).

Entre más alto, la gente puede pisar al que está más abajo en una estructura organizacional (I7).

Existe un ambiente de trabajo hostil donde la gente se frustra, se enoja, se estresa y ya no se desempeña correctamente (I13).

Adicionalmente, se realizó un análisis temático inductivo, enmarcado en los principios de la fenomenología hermenéutica para desentrañar las percepciones y experiencias de los participantes (Creswell, 2013). Como fase exploratoria e ilustrativa inicial, se empleó un análisis de frecuencia léxica (Terrádez-Gurrea, 2001) sobre las transcripciones, lo que permitió identificar y visualizar los significantes recurrentes. La figura 1 muestra la prominencia de términos asociados a la categoría intimidación en el *mobbing*, reflejando su frecuencia discursiva y sirviendo de síntesis terminológica complementaria. Palabras clave como “amenaza”, “jefe”, “desprecio” y “sentimiento” orientaron la codificación inicial, facilitando una inmersión profunda en las narrativas para comprender los significados contextuales.

Figura 1 Análisis de frecuencia léxica para la categoría intimidación en el mobbing



Fuente: elaboración propia

3.3. Exclusión en el mobbing

Una entrevistada refiere cómo el gerente empleaba cambios de horario para ejercer control sobre ella y restringir su impacto en el entorno laboral.

Como no había razón para llamarme la atención me mandaba al turno de la noche... me invisibilizaba... para controlarme (I4).

También se menciona cómo en la industria hotelera, los nuevos empleados y practicantes enfrentan dificultades y falta de apoyo por parte de sus compañeros y superiores.

En la hotelería cuando entras como practicante mucha gente tiene miedo de perder su empleo y entonces lo que hacen es que no te quieren enseñar (I3).



(Dicen) 'No les hagan caso como si no existieran' cuando das tu opinión suelen hacerse de oídos sordos y no tomarla en cuenta (I13).

Adicionalmente, se indica que, en algunas ocasiones, las decisiones de promoción o reconocimiento pueden estar influenciadas por percepciones personales. Los subordinados pueden temer que, si no acceden a ciertas expectativas, enfrentarán consecuencias negativas en su carrera.

Los empleados de base creen que si personalmente no acceden a algo van a tener esa repercusión (I4).

3.4. Asalto verbal en el mobbing

En este punto se menciona que el levantamiento de la voz es un rasgo característico que puede observarse en la hotelería lo que tiene implicaciones en la comunicación y el ambiente de trabajo. "El rasgo más típico, el levantamiento de la voz" (I5). Los entrevistados destacan cómo algunos superiores o colegas pueden comunicarse de manera agresiva o despectiva hacia los demás empleados.

Ya sabemos que a fin de mes así se pone, se pone de malas y nos puede decir muchas cosas, nos *pendeja* a todos... Le decía, 'Tú eres un tonto ¡Vete! ¡Hazte para un lado y yo lo hago!' (I3).

Me tocó ver en muchas ocasiones como el Gerente de A y B les llamaba la atención a meseros y personas de cocina a picardías y gritos, según él porque solo así entendían (I10).

Se menciona que en las empresas se utilizan bromas y comentarios ambivalentes que pueden causar inseguridad en los empleados.

Es algo que nosotros en las empresas somos especialistas: 'Hombre *pinche, güey, jajajajaja*', o sea, te hago la broma y me río; y aparte, si tú te ríes, es que te gustó. Cuando tú no sabes si la risa fue de inseguridad, de nervios (I2).

Se destaca que no se valora el trabajo de ciertos roles, como los cocineros, a pesar de ser duros y peor remunerados. La rotación frecuente en estos trabajos se atribuye a la falta de valoración, la exposición a abusos y la falta de cuidado.

Los cocineros son los trabajos más duros y los peores pagados, no valoramos el trabajo de ellos, pero sí somos muy duros con esa gente 'Bueno, si no lo quieres hacer ¡Vete!', estamos diciéndole ¡Qué no sirven!, entonces la rotación la causamos nosotros y ellos van de un lugar a otro y van sintiéndose menos y van exponiéndose, van al siguiente lugar del mismo modo, exponiéndose a que los corran por el mismo motivo. Sí, porque ya les dijeron aquí que no sirven y van a otro hotel y pues bueno, 'Voy a tratar otra vez porque es lo único que sé hacer' (I2).

La mayoría de la gente renuncia porque actualmente no soportan que lo traten mal y ya prefieren dejar un ambiente tóxico y buscar algo más tranquilo (I13).

Pero el dueño nada más le dio una advertencia pequeña a la muchacha (a la acosadora) pero ella continuaba haciendo lo mismo y Karen (la acosada) terminó renunciando (I12).



3.5. Ataques a la vida privada como práctica del mobbing

Existe discriminación por aspectos ajenos al ámbito laboral.

El jefe hace *bullying* a los compañeros por su condición sexual o religión (I12).

Han llegado al grado de humillarlos, de discriminarlos por su forma de hablar, por su forma de vestir, su estilo de vida, en lo que crean (I4).

En hotelería tenemos mucho contacto con el huésped, a veces lo que buscan son caras bonitas, agradables, imagen, altura... más que la capacidad (I7).

3.6. Prevención del mobbing

Los entrevistados que ocupan puestos directivos discuten la importancia de estar alerta como líder de equipo para minimizar situaciones problemáticas.

Uno como líder de equipo tiene que estar alerta todo el tiempo para que esto sea lo menos posible. Otra práctica que yo hago en mi trabajo diario es caminar la propiedad, no una, ni dos, ni tres veces. Y eso les da creer que seguridad, tranquilidad a los empleados de saber que estoy yo al pendiente de ellos (I2).

Se menciona la implementación de entrevistas regulares con los colaboradores para conocer sus necesidades y expectativas.

Yo tomé el reto de que todos pasaran entrevista conmigo para yo conocerlos y yo poderles expresar qué espero de cada uno de mis colaboradores, pude comprobar la sensibilidad y las necesidades de cada uno de ellos (I2).

Se habla sobre la importancia de establecer canales de denuncia confiables y la participación de áreas como Recursos Humanos.

Hay departamentos de Recursos Humanos que lejos de ayudar te cierran las puertas, pues no generan confianza, no generan apertura... que se involucre más Recursos Humanos y también el que no existe la cultura de la denuncia (I3).

Recursos Humanos suele estar siempre más de acuerdo con los intereses del jefe, la dirección o de la empresa, no hacen esa doble función de realmente ser unos mediadores (I4).

Se resalta la necesidad de diferenciar entre lo personal y lo laboral en las relaciones con los empleados.

No hay ese bloque que establecemos con esa palabra de usted. Eso facilita que haya la comunicación más fluida porque no hay ese *usted*... Cuando son europeos o son alemanes, ellos no se andan como con cuidado en la manera cómo te lo dicen, van directo y este tema creo que es bueno porque te enseña a diferenciar la parte personal de la parte laboral (I4).

Se destaca que la visibilización de los problemas es esencial para mantener una cultura laboral saludable y atractiva para los empleados.

Pues de entrada yo lo metería a que fuera parte de la cultura de la empresa. Si le quieres llamar *mobbing*, si le quieres llamar respeto, si le quieres llamar como quieras, pero incluirlo en la cultura de la empresa. En Estados Unidos, es todo aquello lo que te haga sentir incómodo. Y esto era



impartido a todos los empleados de la compañía. Y esto estaba en letreros en varias partes del hotel. Entonces eso se hablaba (I2).

Establecimiento de objetivos claros, acompañamiento al colaborador, una gestión de desempeño regular frecuente, ¡no una vez al año! Hay un área muy fuerte que es el área de ética que nos ayuda a investigar adecuadamente, porque también hay que balancear las dos historias, cuál es la versión de un lado, la versión del otro. Sistema de comunicación abierta a los colaboradores. El Comité de Ética, nos ayuda precisamente a limpiar todo ese tipo de cosas (I5).

Creo que la única manera es cuando realmente el colaborador tiene esa iniciativa de reportarlo y que realmente se revise, pero el tema de reportar la realidad es que muchas veces hay este tema de aunque te dicen es confidencial, sabes que al final del día no es confidencial y puede traer repercusiones posteriores con tu estabilidad laboral... Cuando permea tienes que ver acciones tangibles una vez que tú hiciste comentarios”(I4).

Los entrevistados manifiestan la necesidad de objetividad en la asignación de horarios, de asignación de tareas, de situaciones personales que incidan en el desempeño laboral de los colaboradores. Las políticas laborales que no cuentan con un estándar y se dejan a criterio del supervisor son cuestionadas por los colaboradores y se interpretan como temas personales en contra o a favor de las personas.

Recursos Humanos que revise si hay alguna condicionante de algún colaborador donde siempre va a estar en la mañana, pues exista una razón válida no solamente para el que lo está determinando, sino ya como organización” (I4).

Siempre existe ese jefe que busca que las acciones se den bajo el terror y no necesariamente bajo la sana discusión... pues los jefes lo hacen también por frustración, de que los resultados no se están dando (I5).

También te piden, ‘Oye, te pido que no seas malita, no me estés poniendo nada más a mí los horarios feos porque para mí es muy complicado, el último camión se va a las 22:00 horas de la noche, entonces yo ya tengo que pagar Uber’, entonces te enteras de muchas otras cosas que van mucho más allá del desempeño físico (I5).

El análisis de frecuencia léxica (Terrádez-Gurrea, 2001) sobre las transcripciones identificó significantes recurrentes en la prevención del *mobbing*. La figura 2 visualiza la prominencia de términos clave como “comunicación”, “confidencial”, “cultura”, “recursos humanos” y “acciones”, representando una aproximación exploratoria e ilustrativa para destacar las áreas temáticas de mayor énfasis en el discurso gerencial sobre la gestión proactiva de conflictos. Este procedimiento fue crucial para orientar la subsiguiente codificación inductiva y el análisis temático hacia la construcción de categorías ricas que detallan las percepciones sobre herramientas, políticas y prácticas deseables para un entorno laboral preventivo, profundizando en los significados contextuales de las estrategias.



Figura 2

Ánalisis de frecuencia léxica para la categoría prevención del mobbing



Fuente: elaboración propia

4. Discusión

Los hallazgos de este estudio exploratorio sobre el *mobbing* en la hotelería mexicana entran en un diálogo revelador con la literatura internacional, confirmando tendencias globales y, a la vez, arrojando luz sobre las particularidades del contexto nacional.

En primer lugar, los resultados corroboran varias dinámicas ya documentadas. Se confirma una mayor prevalencia del *mobbing* en grupos con menor poder estructural: empleados con bajo nivel educativo y en puestos de menor rango —particularmente en la cocina, en línea con Oravec (2012)—, a los que en esta investigación los propios mandos gerenciales identifican a las madres solteras como un colectivo especialmente vulnerable.

Asimismo, se evidencia que el acoso funciona como un mecanismo de control dirigido hacia aquellos colaboradores que, por su potencial o su carácter, no son fácilmente dominables, una táctica ya señalada por Öksüzoglu et al. (2021) y Sánchez-Guevara (2022). La investigación también ratifica la normalización del abuso gerencial como una forma disfuncional de gestionar el estrés (Eger et al., 2022). Paralelamente, la presión continua por la perfección en el servicio contribuye a que los propios colaboradores acepten estas conductas como parte inevitable del entorno (Machado et al., 2021). Como consecuencia predecible de este ambiente tóxico, el mobbing se consolida como un factor determinante que impulsa a las víctimas a abandonar su puesto de trabajo (Krishna et al., 2023; Rai y Agarwal, 2018).

En cuanto a las soluciones, si bien la literatura y los propios entrevistados apuntan a la necesidad de canales de denuncia confiables (OIT, 2021; VVeinhardt y Sroka, 2020) y principios de justicia organizacional (Hsu et al., 2019), esta investigación destapa una barrera comunicacional clave. Se encontró que la ausencia de políticas claras en la asignación de tareas en el sector hotelero mexicano —una puerta abierta a la arbitrariedad del supervisor— se justifica bajo una narrativa organizacional recurrente: la supuesta imposibilidad de estandarizar roles en un sector tan dinámico. En nombre de la *productividad*, se legitima una ambigüedad estructural que, en la práctica, facilita el acoso (Lozano-Gutiérrez, 2022).

No obstante, el hallazgo más distintivo de esta investigación radica en la dimensión cultural que subyace al fenómeno en México. A diferencia de otros contextos, aquí se manifiesta una arraigada cultura del silencio, donde los conflictos no se afrontan directamente y, crucialmente, la violencia no se nombra como tal. Esta evasión comunicativa alimenta directamente la percepción de impunidad, un marcado contraste con lo reportado internacionalmente (Leyman, 1990; Sandybayev, 2015; Verona-Martel et al., 2014).

Esta particularidad revela una doble capa de normalización: por un lado, una tendencia cultural nacional que legitima el silencio ante el abuso y, por otro, una cultura organizacional específica del sector hotelero mexicano que normaliza y legitima el maltrato bajo el pretexto de la productividad, el estrés inherente al sector o la excelencia en el servicio. Este estudio desvela, además, una fractura generacional en la aceptación de estas normas. Mientras que los colaboradores de generaciones anteriores (como *baby boomers* y generación X) han internalizado estas dinámicas violentas como parte del trabajo, los miembros de las generaciones *millennial* y *centennial* son a menudo juzgados por no someterse a esta normalidad. Esta brecha generacional constituye otro de los hallazgos distintivos de la presente investigación, ofreciendo una nueva lente para comprender la resistencia y el potencial cambio cultural en el sector, un aspecto poco explorado en la literatura internacional.

5. Conclusiones

Esta investigación buscó explorar cómo se percibe, justifica y normaliza el *mobbing* dentro de las estructuras jerárquicas hoteleras a través de la visión de colaboradores clave y mandos medios para proponer estrategias para visibilizarlo y erradicar el deterioro físico, psicosocial, comunicacional y emocional que genera. Se concluye que cualquier intervención efectiva debe ser integral y operar simultáneamente en tres niveles:

1. A nivel individual, es imperativo empoderar a los colaboradores, enseñándoles a expresarse, desarrollar su voz, fortalecer su autoestima y gestionar su inteligencia emocional para contrarrestar la inseguridad que los hace vulnerables.
2. A nivel grupal, es crucial fomentar una cultura de solidaridad y apoyo mutuo —un “ver por el otro”— que rompa el aislamiento que el *mobbing* impone.
3. Y a nivel empresarial, la estrategia central es la sensibilización de la alta dirección para impulsar una transformación profunda de las estructuras y culturas que lo permiten.

La necesidad de este enfoque multidimensional responde al hallazgo central de que el *mobbing* en este contexto no es un mero conflicto interpersonal, sino un fenómeno sistémico de violencia. El marco de Galtung (1969; 1990) es especialmente pertinente en México, donde la violencia suele asociarse con la agresión física, dejando en la sombra el daño psicológico. La violencia directa del *mobbing* se manifiesta a menudo de forma sutil y no verbalizable: miradas, tonos de voz, exclusión de conversaciones. Son actos comunicativos que neutralizan a la víctima sin un ataque frontal, lo que dificulta enormemente su denuncia y la hace parecer invisible.

Esta dinámica es sostenida por una violencia cultural profundamente arraigada: una aparente incapacidad para establecer límites y defenderse del abuso, posiblemente aprendida en otros contextos sociales como el familiar. Cuando las personas no poseen las herramientas para nombrar y confrontar la agresión, la violencia estructural —la precariedad económica, el miedo a perder el empleo, la falta de políticas claras y la desconfianza en Recursos Humanos— se vuelve insuperable y despoja a los trabajadores de su capacidad para organizarse colectivamente, tal como advirtió Galtung (1969). Esta normalización vuelve invisible la violencia estructural, perpetuando lo que Galtung denominó “injusticia social”. Por lo tanto, los actos de hostigamiento no son meros problemas de conducta individual, sino la consecuencia lógica de un entorno laboral estructuralmente violento. Los perpetradores, conscientes de este sistema, atacan estratégicamente a los más vulnerables: empleados de bajo rango, madres solteras y aquellos con potencial de crecimiento, sabiendo que su silencio está garantizado por la estructura.

Resulta profundamente paradójico que la industria de la hospitalidad, que capacita a sus colaboradores para tratar al cliente con empatía y sensibilidad, no aplique esos mismos principios



“en casa”. No obstante, la fractura generacional observada, donde los empleados más jóvenes se resisten a normalizar el abuso, representa un punto de inflexión crucial.

La disposición de los empleados a reportar incidentes de acoso está intrínsecamente ligada a la credibilidad de los canales de denuncia y a un compromiso directivo perceptible y sostenido. A pesar de la existencia de un marco formal —compuesto por legislación nacional, la NOM-035 y comités de ética—, se evidencia una disonancia significativa entre la política declarada y la práctica organizacional. Esta brecha se manifiesta en un déficit de confianza, atribuible a la ausencia de un respaldo gerencial tangible y a la percepción generalizada de que las denuncias carecen de seguimiento y, por el contrario, derivan en represalias. Por consiguiente, para neutralizar eficazmente la violencia directa, estructural y cultural, es imperativo construir su constructo análogo positivo: una confianza directa, estructural y cultural. La comunicación organizacional se erige como la disciplina fundamental para diseñar e implementar las estrategias que transformen este constructo teórico en una práctica organizacional tangible.

A pesar de los valiosos hallazgos cualitativos obtenidos, es fundamental reconocer las limitaciones inherentes al presente estudio. El tamaño de la muestra ($n=14$), si bien adecuado para la saturación teórica en un diseño fenomenológico-hermenéutico, impide la generalización estadística de los resultados a la totalidad de la industria hotelera mexicana. Adicionalmente, aunque se buscó diversidad, la estrategia de muestreo no probabilístico por juicio y bola de nieve resultó en un énfasis predominantemente en hoteles de cadena y con experiencia en destinos de ciudad, lo que constituye una restricción en el alcance de las perspectivas representadas y debe ser considerado al interpretar los resultados. Asimismo, la focalización exclusiva en perfiles de mandos medios y gerenciales, si bien es el objetivo del estudio, limita la comprensión de las percepciones desde la experiencia de los empleados de base. Este reconocimiento de las limitaciones es crucial para mantener los estándares de integridad académica y posicionar el trabajo como un estudio cualitativo honesto enfocado en la profundidad de los informantes clave.

En consecuencia, se abren diversas futuras líneas de investigación. Se sugiere ampliar la muestra para incluir una mayor proporción de empleados de hoteles independientes, con experiencia predominante en destinos de playa, y, sobre todo, extender el análisis a la perspectiva de los empleados operativos. Asimismo, estudios de caso longitudinales o investigaciones de enfoque mixto podrían ofrecer una comprensión más profunda de la dinámica y la evolución de la normalización de la comunicación violenta en el sector hotelero, y evaluar la efectividad de intervenciones específicas. Adicionalmente, se sugiere profundizar en las expectativas de las nuevas generaciones, los comportamientos de afrontamiento de las víctimas y la correlación del *mobbing* con la idiosincrasia cultural. En última instancia, un cambio real exige un esfuerzo colectivo y una reflexión interna en las organizaciones. Transformar estos entornos laborales en espacios donde se enseñe y practique la comunicación no violenta no es solo una obligación ética, sino una necesidad estratégica para que la hospitalidad comience, verdaderamente, desde adentro.

6. Contribución de los autores

María-Dolores Lozano-Gutiérrez: Administración del proyecto; Análisis formal; Conceptualización; Curación de datos; Escritura - borrador original; Escritura - revisión y edición; Investigación; Metodología; Supervisión; Validación; Visualización.

Vidal Armas-Torres: Conceptualización; Curación de datos; Escritura - borrador original; Investigación; Recursos; Software.

Guadalupe Rovira-Ochoa: Curación de datos; Escritura - borrador original; Investigación.



7. Referencias

- Albert, L. S., & Moskowitz, D. S. (2014). Quarrelsomeness in the workplace: An exploration of the interpersonal construct within the organizational context. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 27-48. <https://doi.org/10.1177/2041386613492786>
- Alqhaiwi, Z. O., Djurkovic, N., Luu, T., & Gunasekara, A. (2024). The self-regulatory role of trait mindfulness in workplace bullying, hostility and counterproductive work behaviours among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103843. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103843>
- Anand, T., Grover, S., Kumar, R., Kumar, M., & Ingle, G. K. (2016). Workplace violence against resident doctors in a tertiary care hospital in Delhi. *The National Medical Journal of India*. <https://nmji.in/workplace-violence-against-resident-doctors-in-a-tertiary-care-hospital-in-delhi>
- Anasori, E., Bayighomog, S.. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 65-89. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1589456>
- Azazz, A. M. S., Elshaer, I. A., Alyahya, M., Abdulaziz, T. A., Elwardany, W. M., & Fayyad, S. (2024). Amplifying Unheard Voices or Fueling Conflict? Exploring the Impact of Leader Narcissism and Workplace Bullying in the Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 14(344). <https://doi.org/10.3390/admsci14120344>
- Bansal, S., & Garg, N. (2025). When employees are bullied: A longitudinal multi-study exploration of its consequences in the Indian hospitality industry. *International Journal of Conflict Management*, 36(2), 371-395. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2024-0246>
- Biswakarma, G., Aithal, P. S., Singh, S. K., Gnawali, A., & Ghimire, J. (2024). Workplace bullying and employees' turnover intention in hospitality industry: Evidence of Nepal. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2317197. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2317197>
- Brodsky, C. M. (1976). The harassed worker. Heath & Co.
- Carretón-Ballester, M. C., & Lorenzo-Sola, F. (2016). La Teoría Situacional de los públicos en las guías sobre acoso escolar. Análisis para una campaña sobre el acoso escolar como problema social. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 05-26. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v6i11.380>
- Celep, C., & Konaklı, T. (2013). Mobbing experiences of instructors: causes, results, and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 193-199. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1016648>
- Civilidag, A. (2014). Hotel employees' mobbing, burnout, job satisfaction and perceived organizational support: A research on hospitality in Turkey. *European Scientific Journal*, 10(35). <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4859>
- Chela-Álvarez, X., Bulilet, O., García-Buades, M. E., Ferrer-Perez, V. A., & Llobera, J. (2024). Workplace bullying and sexual harassment at work among hotel housekeepers in the Balearic Islands (Spain). *Frontiers in Psychology*, 14, 1241255. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1241255>
- Christof, B. (2022). *Evolución de la aportación del sector turístico al empleo en el mundo de 2013 a 2021*. Germany: Statista.
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo WTTC. (2025, junio 10). *Mexico Travel & Tourism Economic Impact Research | WTTC Research Hub*. <https://researchhub.wttc.org/product/mexico-economic-impact-report>



Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Eger, E. K., Pollard, E., Jones, H. E., & Van-Meter, R. (2022). Creating and sustaining service industry relationships and families: Theorizing how personal workplace relationships both build community and perpetuate organizational violence. *Behavioral Sciences*, 12(6), 184. <https://doi.org/10.3390/bs12060184>

Galtung, J. (1969). Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 167-191. <https://doi.org/10.1177/002234336900600301>

Galtung, J. (1990). La violencia: Cultural, estructural y directa. *Johan Galtung*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5832797>

Gandhi, A. (2017). *The gift of anger: And other lessons from my grandfather Mahatma Gandhi*.

Garrisi, D. (2024). Analysing the news coverage of “pet regret” in the UK through the framework of nonviolent communication. *Journalism Practice*, 18(2), 433-451. <https://doi.org/10.1080/17512786.2023.2260784>

Ghaedi, A., Ozturen, A., & Safshekan, S. (2021). Workplace mistreatment and spiritual leadership: New cure for ancient curse. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 340-353. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1719988>

Gimeno, R. (2004). *La presión laboral tendenciosa (mobbing)*. [Tesis Doctoral. Universitat de Girona]. <http://www.tdx.cat/TDX-0519105-111706>

Góralewska-Slonska, A. (2019). Experiencing mobbing at workplace facing psychological gender and occupational burnout. *Management*, 23(1), 156-173. <https://doi.org/10.2478/management-2019-0009>

Gupta, R., Bakhshi, A., & Einarsen, S. (2017). Investigating workplace bullying in India: Psychometric properties, validity, and cutoff scores of negative acts questionnaire—revised. *SAGE Open*, 7(2), 215824401771567. <https://doi.org/10.1177/2158244017715674>

Gutiérrez, M. (2012, 12 de enero). *Discurso de Manuel Gutiérrez García*. [http://canirac.org.mx/images/comunicacion_y_prensa/files/DISCURSO%20MANUEL%20GUTI%C3%89RREZ%20CANIRAC\(1\).pdf](http://canirac.org.mx/images/comunicacion_y_prensa/files/DISCURSO%20MANUEL%20GUTI%C3%89RREZ%20CANIRAC(1).pdf)

Hsu, F.-S., Liu, Y., & Tsaur, S.-H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being: Do organizational justice and friendship matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1702-1719. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0330>

Kaur, A., Ahamed, F., Sengupta, P., Majhi, J., & Ghosh, T. (2020). Pattern of workplace violence against doctors practising modern medicine and the subsequent impact on patient care, in India. *PLOS ONE*, 15(9), e0239193. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239193>

Karcioglu, F., & Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing and its effect on organizational commitment. *Atatürk University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 26(1), 59-75.

Krishna, A., Soumyaja, D., & Sowmya, C. S. (2023). Workplace bullying and diffident silence: a moderated mediation model of shame and core self-evaluation. *International Journal of Conflict Management*, 34(3), 417-439. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2022-0075>

Kundu, V. (2022). Nonviolent communication for peaceful co-existence. *Encyclopedia of Violence, Peace, & Conflict (Third Edition)*, 4, 441-450. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-820195-4.00032-7>



- Leyman, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lozano-Gutiérrez, M. D. (2022). *Comunicación productiva, estilos de liderazgo y compromiso en el servicio. Una investigación mixta sobre la pertenencia, el trabajo en equipo y la orientación al consumidor en restaurantes de gastronomía mexicana en Puebla*. [Tesis Doctoral]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28558.74566>
- Machado, I. C. K., Bernardes, J. W., Monteiro, J. K., & Marin, A. H. (2021). Stress, anxiety and depression among gastronomes: Association with workplace mobbing and work-family interaction. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(8), 1797-1807. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01745-4>
- Martín-Daza, F., & Pérez-Bilbao, J. (1998). *NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_476.pdf/de8bdee0-e8f5-46c7-b4c0-1d0f62e9db69
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian journal of psychology*, 49(1), 59-68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00602.x>
- Odunjo-Saka, K. A., Olaleye, B. R., Sarpong, E., Adedokun, J. O., & Ibrahim, A. (2023). The influence of workplace bullying on the performance of hotel employees: The mediating role of emotional intelligence and psychological resilience. *Tourism & Management Studies*, 19(3), 59-71. <https://doi.org/10.18089/tms.2023.190304>
- OIT. (2021). *La violencia y acoso en el mundo del trabajo: Guía sobre el convenio N. 190 y la recomendación N. 206*. Oficina Internacional de Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/la-violencia-y-el-acoso-en-el-mundo-del-trabajo-gu%C3%ADa-sobre-el-convenio-n%C3%BAAm>
- Ökdem, M. (2023). Mobbing used against teachers by school administrators: Examples of case. *Hacettepe Universit Journal of Education*, 38(1), 90-101. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2022.465>
- Öksüzoglu, T. Ö., Cizrelioğullari, M. N., & Kilili, R. (2021). The role of mobbing in public workplaces on unions. *Revista Turismo Estudios e Práticas-RTEP/UERN*, 1. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/915/872>
- Oravec, J. A. (2012). Bullying and mobbing in academe: Challenges for distance education and social media applications. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 8(1), 49-58. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1140983.pdf>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying: Agenda for future research. *Management Research Review*, 41(7), 822-859. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0111>
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent communication: A language of life: Life-changing tools for healthy relationships* (Puddle Dancer Press).
- Sánchez-Guevara, G. (2022). El acoso laboral: su repercusión en las emociones. *Revista Fuentes Humanísticas*, 34(65). <https://fuenteshumanisticas.azc.uam.mx/index.php/rfh/article/view/1095>



- Sandybayev, A. (2015). Research toward mobbing: mobbing perception in Northern Cyprus tourism sector. *Universal Journal of Management*, 3(1), 21-28. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030104>
- Seçer, H. S., & Seçer, B. (2007). Counterproductive work behaviors in organizations: Antecedents and prevention. *TİSK Academy*, 2(4).
- Secretaría de Turismo. (2023, 1 mayo). PIB turístico creció 7.4% en el 4º trimestre de 2022. Gobierno de México. <https://goo.su/QtHJW9>
- Secretaría de Turismo. (2025). El turismo en México creció 15.6%, respecto a 2023, se consolidó como una fuente de empleos y contribuyó a la reducción de la pobreza. gob.mx. <http://www.gob.mx/sectur/articulos/el-turismo-en-mexico-crecio-15-6-respecto-a-2023-se-consolido-como-una-fuente-de-empleos-y-contribuyo-a-la-reduccion-de-la-pobreza?idiom=es>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018*. Gobierno de México. <https://goo.su/12LW3VK>
- Sigaeva, N., Öztüren, A., & Kılıç, H. (2025). Unmasking the influence of employees' coping strategies on workplace bullying. *The Service Industries Journal*, 45(7-8). <https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2349070>
- Singh, A., & Srivastava, S. (2023). Consequences of workplace bullying on hotel employees: A three-wave longitudinal approach. *International Journal of Conflict Management*, 34(5), 982-1003. <https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2023-0053>
- Stamatis, P. J. (2017). Communication violence in verbal expression and nonverbal behavior of preschool and early primary school teachers during teaching process: An observational study. *International Journal of Criminology and Sociology*, 6, 159-165. <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2017.06.16>
- Statista Research Departament. (2023, 13 marzo). *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/1123846/mexico-numero-empleos-sector-turistico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20tercer%20trimestre,3%2C97%20millones%20de%20empleos>
- Suárez-García, S. (2021). El mobbing en el sector turístico: realidad o ficción? *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 41-52. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.127>
- Taheri, B., Thompson, J., Mistry, T. G., Okumus, B., & Gannon, M. (2024). Abusive supervision in commercial kitchens: Insights from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103789. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103789>
- Terrádez-Gurrea, M. (2001). *Frecuencias léxicas del español coloquial: análisis cuantitativo y cualitativo* [Tesis Doctoral. Universitat de València].
- Tuzunkan, D. (2018). Mobbing in tourism enterprises: The case of Turkish Riviera. *International Journal of Applied Engineering Research*, 13(4), 1813-1819. https://www.ripublication.com/ijaer18/ijaerv13n4_02.pdf
- United Nations. (2023). *From hate speech to non-violent communication*. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/kyrgyzstan/publications/hate-speech-non-violent-communication>
- Verona-Martel, M. C., Déniz-Mayor, J. J., & Santana-Mateo, R. S. (2014). Consecuencias y responsabilidades de la empresa ante el mobbing. *Ciencia y sociedad*, 39(3), 413-440. <https://doi.org/10.22206/cys.2014.v39i3.pp413-440>



Vilas-Boas, M. (2019). Relationship between the perception of organizational culture and ethical climate and the perception of workplace bullying. *CES Psicología*, 12(2), 103-125. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.8>

Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Innovations in Human Resources Management: Instruments to Eliminate Mobbing. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 182-195. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-13>

Yikilmaz, I., & Surucu, L. (2025). Rising workplace threat of presenteeism in the hospitality industry: Antecedents and consequences. *Tourism & Management Studies*, 21(1), 75-91. <https://doi.org/10.18089/tms.20250105>

Yilmazer, A., & Cenik, Ç. Y. (2021). The effect of mobbing behaviors on organizational commitment in hotel businesses. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 633-637.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. En S. Fox, & P. E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270).

