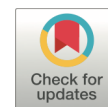


ARTÍCULO DE REVISIÓN



Acoso moral y *mobbing* en profesionales de la salud: Fundamentos, tipología y contexto institucional

Moral harassment and mobbing in health professionals: Fundamentals, typology and institutional context

Patrizio Petrone, MD, PhD, MPH, MHSA, MAAC, MSCGP (Hon), MACC, FACS, MAMSE 

Associate Professor of Surgery, NYU Grossman Long Island School of Medicine; Mineola, New York, USA; Presidente del Comité de Investigación, Sociedad Panamericana de Cirugía.

Resumen

Introducción. El acoso moral, también denominado *mobbing* o acoso psicológico, constituye una forma insidiosa de violencia que puede manifestarse en diversos ámbitos, particularmente en el entorno laboral del campo de la Salud y de la Defensa.

Métodos. Se realizó una revisión de la literatura, explorando este tópico a través de bases de datos y bibliotecas, especialmente de universidades europeas, donde fue estudiado de forma detallada.

Resultados. Este fenómeno se caracteriza por conductas reiteradas de hostigamiento, desprestigio, humillación o aislamiento, dirigidas hacia una persona con el objetivo explícito o implícito de menoscabar su integridad emocional, su autoestima y, en última instancia, su permanencia en el espacio social o profesional. La investigación, la sensibilización y la formación continua en esta temática resultan fundamentales para generar entornos saludables y sostenibles, tanto en lo individual como en lo colectivo.

Conclusiones. Abordar el acoso psicológico requiere no solo herramientas jurídicas y administrativas, sino también una transformación cultural que promueva el respeto, la empatía y la ética relacional como pilares de la convivencia.

Palabras clave: acoso laboral; estrés laboral; salud mental; cultura organizacional; abuso emocional.

Abstract

Introduction. Moral harassment, also known as mobbing or psychological harassment, is an insidious form of violence that can manifest itself in various settings, particularly in the Healthcare and Defense sectors.

Methods. A literature review was conducted, exploring this topic through databases and libraries, especially those of European universities, where it was studied in detail.

Fecha de recibido: 18/08/2025 - Fecha de aceptación: 20/09/2025 - Publicación en línea: 22/12/2025

Correspondencia: Patrizio Petrone, NYU Grossman Long Island School of Medicine, 135 3rd Avenue, Mineola, New York 11501, USA. Teléfono: +1 914-374-6563. Dirección electrónico: patrizio.petrone@gmail.com

Citar como: Petrone P. Acoso moral y *mobbing* en profesionales de la salud: Fundamentos, tipología y contexto institucional. Rev Colomb Cir. 2026;41:367-73. <https://doi.org/10.30944/20117582.2971>

Este es un artículo de acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons - BY-NC-ND <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

Results. This phenomenon is characterized by repeated acts of harassment, discrediting, humiliation, or isolation directed toward a person with the explicit or implicit objective of undermining their emotional integrity, self-esteem, and, ultimately, their continued social or professional standing. Research, awareness-raising, and ongoing training on this topic are essential for creating healthy and sustainable environments, both individually and collectively.

Conclusions. Addressing psychological harassment requires not only legal and administrative tools, but also a cultural transformation that promotes respect, empathy, and relational ethics as pillars of coexistence.

Keywords: workplace harassment; occupational stress; mental health; organizational culture; emotional abuse.

Introducción

El *mobbing*, también conocido como acoso moral en el ámbito laboral, constituye una forma de violencia psicológica sistemática y prolongada que puede ejercer un individuo o un grupo sobre una persona en su lugar de trabajo¹. Los comportamientos que implican una conducta violenta en el ámbito laboral son muy variados, desde conductas físicas a psicológicas amenazantes. A diferencia de otras formas de violencia, el acoso moral no requiere contacto físico ni agresiones abiertas; su poder destructivo radica en su sutileza, persistencia y en la progresiva erosión de la salud mental de la víctima.

Las consecuencias a corto y largo plazo del acoso psicológico incluyen el desarrollo de trastornos del estado de ánimo, ansiedad, estrés postraumático, somatizaciones y deterioro del rendimiento. Asimismo, el impacto organizacional es significativo, dado que este tipo de violencia socava la cohesión de los equipos de trabajo, incrementa el ausentismo y favorece la rotación del personal. En muchos casos, las instituciones carecen de protocolos claros para detectar, intervenir y prevenir estas conductas, lo que favorece su invisibilización y cronificación. Este fenómeno, aunque no siempre visible a simple vista, tiene consecuencias profundas sobre la salud mental y física de quien lo padece, así como sobre el clima organizacional, la productividad y la ética profesional¹.

A diferencia de otros conflictos laborales, el *mobbing* se caracteriza por su intencionalidad, persistencia y asimetría de poder, generando un entorno hostil que puede desembocar en aislamiento, desestabilización emocional, pérdida

de autoestima e incluso renuncia o despido del trabajador afectado. Si bien ha sido objeto de creciente atención en las últimas décadas, persisten importantes desafíos tanto en su detección como en su abordaje legal e institucional. En la tabla 1 se muestra la evolución histórica de la terminología del acoso moral en el ámbito laboral.

Este trabajo tuvo como objetivo analizar las características, causas y consecuencias del acoso moral en el trabajo, explorar sus manifestaciones más frecuentes, y reflexionar sobre las estrategias de prevención y los marcos normativos existentes para su tratamiento. La visibilización del *mobbing* resulta fundamental no solo para proteger a las personas trabajadoras, sino también para promover entornos laborales más saludables, respetuosos y justos.

Origen del *mobbing*

El término *mobbing* fue acuñado por primera vez en la década de 1970, por el etólogo sueco Heinz Leymann, quien estudió los comportamientos agresivos y de acoso sistemático en el ambiente laboral. Inspirado en observaciones realizadas en el mundo animal², Leymann utilizó el concepto para describir un fenómeno en el que un individuo es acosado y hostigado de forma repetitiva y prolongada por un grupo, generando un daño psicológico considerable³⁻⁶. Estableció que el 3,5 % de los asalariados suecos son víctimas de acoso y estimó que, de ese porcentaje, el 15 % de los suicidios se deben al *mobbing*^{7,8}.

El término *mobbing* proviene del inglés y significa “acoso en grupo” o “ataque en masa”. Leymann adaptó esta palabra para referirse al maltrato psicológico que una persona sufre en su lugar de

Tabla 1. Evolución de la terminología del acoso moral en el trabajo.

Autor	Año	Terminología
Thylefors	1987	<i>Scapegoating</i>
Leymann	1990	Terror psicológico
Kile	1990	<i>Health endangering leadership</i>
Wilson	1991	<i>Workplace trauma</i>
Björkqvist	1994	<i>Harassment</i>
Ashforth	1994	<i>Petty tyranny</i>
Leymann / Zapf	1996	<i>Mobbing</i>
Einarsen / Vartia	1996	<i>Bullying</i>
Einarsen	1997	Victimization
Keashly	1998	Emotional abuse
Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo	2003	Acoso moral

Fuente: Tomada con permiso de ¹ Petrone P. *Mobbing – Acoso moral en el sector de la salud pública. Violencia psicológica en los trabajadores hospitalarios*. Buenos Aires: Editorial Dunken; 2016.

trabajo a través de conductas como humillaciones, aislamiento, sabotaje laboral o difamación, que no solo afectan su bienestar emocional, sino también su desempeño profesional.

Aunque en Europa y América Latina el término *mobbing* se popularizó a partir de los estudios de Leymann, fenómenos similares habían sido descritos previamente en contextos legales o psicológicos bajo otros nombres, como acoso laboral o acoso moral. Sin embargo, la introducción de este concepto permitió visibilizar y sistematizar una realidad muchas veces oculta, favoreciendo el desarrollo de investigaciones, normativas y políticas dirigidas a su prevención y erradicación.

Definición del concepto de *mobbing*

Mobbing se define como un fenómeno de violencia psicológica en el ámbito laboral, caracterizado por la exposición prolongada y sistemática de un trabajador a conductas hostiles, humillantes o descalificadoras por parte de uno o varios individuos dentro de la organización ^{9,10}. Estas conductas, que pueden incluir aislamiento social, difusión de rumores, desprestigio profesional, sobrecarga o restricción de tareas, se manifiestan de manera repetitiva, intencionada y unilateral, con el propó-

sito de desestabilizar emocionalmente a la víctima y deteriorar su desempeño laboral.

El *mobbing* genera consecuencias negativas significativas para la salud mental y física del afectado ¹¹, además de interferir negativamente con el clima organizacional y la productividad institucional. Esta forma de acoso se distingue de otras manifestaciones de violencia laboral por su carácter sistemático y persistente en el tiempo.

Para poder ser definido como *mobbing* debe ser un proceso recurrente, que ocurre regularmente (por ejemplo, semanalmente) y durante un período de tiempo (durante seis meses). Es un proceso de escalamiento en el cual la persona acosada se enfrenta desde una posición inferior y es objeto sistemático de actos sociales negativos ^{12,13}. Además, se deben considerar la intención del acosador o acosadores, la reacción de la víctima, el desequilibrio de poder entre las partes, la subjetividad y la objetividad del fenómeno, y el carácter interpersonal y organizacional del mismo.

Expresiones del *mobbing*

El acoso moral o *mobbing* se manifiesta a través de diversas conductas negativas que buscan

deteriorar la integridad emocional, profesional y social de la víctima. Estas expresiones pueden ser directas o indirectas, y suelen ser repetitivas y sistemáticas. A su vez, el acoso moral puede ser descendente (el más frecuente), ascendente, estructural o institucional¹⁴. Entre las principales formas en que se expresa el acoso moral se encuentran:

- **Hostigamiento verbal:** Incluye insultos, críticas destructivas, sarcasmo, humillaciones públicas, gritos o menosprecios constantes hacia la persona afectada.
- **Aislamiento social:** La víctima es excluida de reuniones, actividades o comunicaciones relevantes, generando un sentimiento de soledad y marginación dentro del entorno laboral o social.
- **Sabotaje laboral:** Se obstaculiza el desempeño de la víctima mediante asignación de tareas imposibles, retiro de responsabilidades, sabotaje de su trabajo o imposibilidad de acceder a recursos necesarios.
- **Difusión de rumores:** Circulan mentiras o información falsa que afectan la reputación personal o profesional del acosado, con el fin de desacreditarlo.
- **Negación de reconocimiento:** Se ignoran o minimizan los logros, méritos o contribuciones de la persona, disminuyendo su autoestima y motivación.
- **Amenazas y presión psicológica:** Se utilizan amenazas implícitas o explícitas, generando miedo o incertidumbre constante.

Proceso de desarrollo del *mobbing*

El acoso moral se configura como un fenómeno psicosocial que se desarrolla a través de una secuencia progresiva de etapas, caracterizadas por la instauración y persistencia de conductas hostiles y sistemáticas dirigidas hacia un individuo dentro de un entorno laboral o social¹⁵⁻¹⁸. Podrían resumirse en:

- 1 *Fase inicial o detonante:* Esta etapa se caracteriza por la aparición de un conflicto

interpersonal o grupal que actúa como disparador. Los desencadenantes pueden incluir diferencias de personalidad, competencia profesional, prejuicios o dinámicas organizacionales adversas. En esta fase, las conductas agresivas suelen ser aisladas y esporádicas, sin todavía constituir un patrón definido.

- 2 *Fase de instauración y sistematización:* A partir de esta etapa, las conductas hostiles se tornan reiteradas y sistemáticas, configurando un patrón de violencia psicológica. El acosador emplea tácticas tales como descalificaciones, exclusión social, sabotaje laboral y difusión de rumores, con el propósito de menoscabar la dignidad y el rendimiento de la víctima.
- 3 *Fase de consolidación del aislamiento:* Se intensifica la marginación social y profesional del sujeto acosado, lo que conlleva a la pérdida de redes de apoyo y un aumento de la vulnerabilidad psicosocial (Figura 1).
- 4 *Fase de deterioro funcional y psicosocial:* La persistencia del acoso genera consecuencias negativas en la salud mental y física de la víctima, manifestándose en síntomas de estrés crónico, ansiedad, depresión y disminución significativa en el rendimiento laboral.
- 5 *Fase terminal y consecuencias:* En esta etapa, las repercusiones del *mobbing* pueden incluir la incapacidad laboral, la renuncia forzada, e incluso la exclusión definitiva del ámbito laboral o social. La intervención institucional o jurídica suele ser necesaria para detener el ciclo y mitigar sus efectos.

El reconocimiento temprano de estas fases resulta fundamental para implementar estrategias preventivas y correctivas que eviten la cronificación del acoso moral y sus consecuencias adversas, tanto para el individuo como para la organización.

Intervención y prevención del *mobbing*

Al ser el *mobbing* un fenómeno psicosocial complejo, que afecta significativamente la salud mental y el desempeño laboral de las víctimas, su abordaje requiere un enfoque multidimensional, que

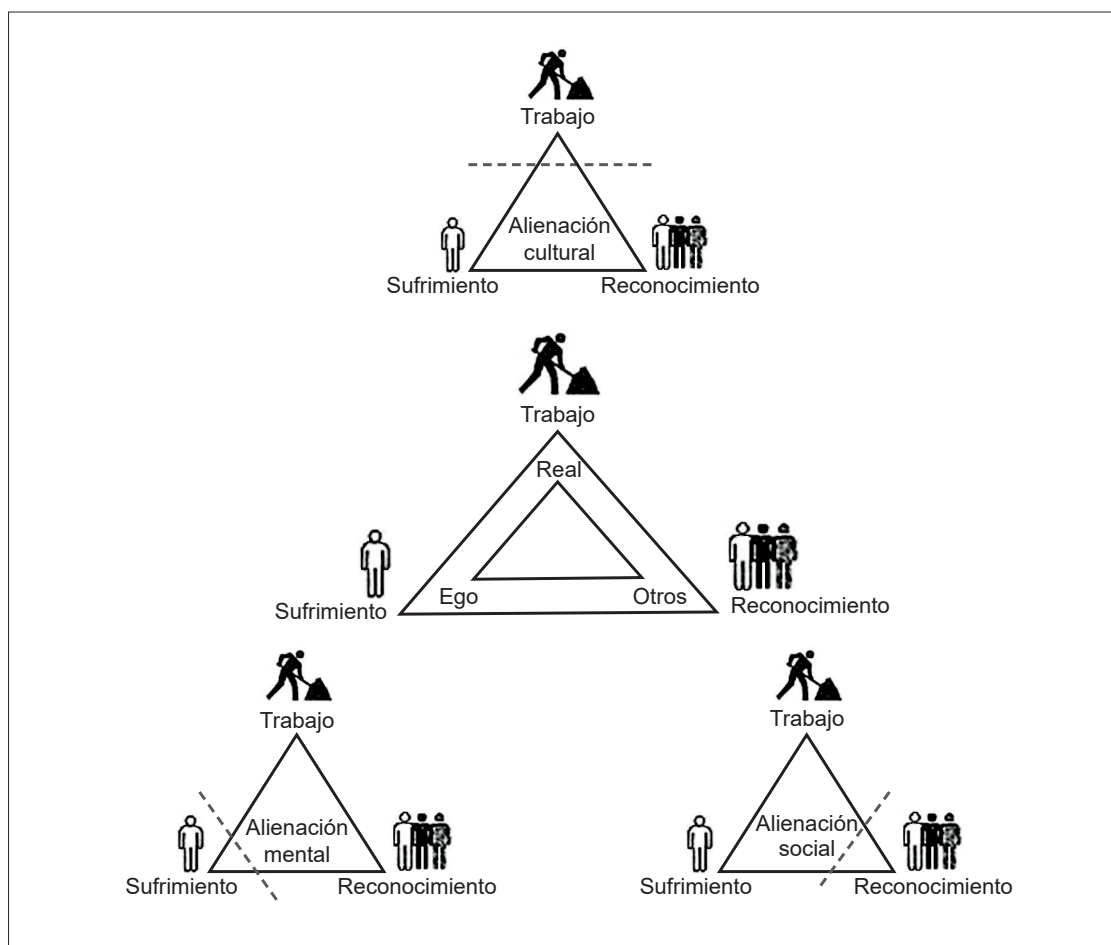


Figura 1. Psicodinámica del trabajo.

Fuente: Adaptado de Dejours C. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En: Organización del trabajo y salud. Dessors D, Guiho-Bailly M, comps. Buenos Aires: Editorial Lumen Humanitas; 1998.

incluya estrategias tanto de intervención como de prevención, orientadas a mitigar sus efectos y a fomentar entornos laborales saludables¹⁹⁻²².

Intervención

La detección temprana del *mobbing* es fundamental para evitar la cronificación de sus consecuencias negativas. Para ello, las organizaciones deben implementar protocolos estructurados que permitan la identificación precisa del acoso mediante herramientas como entrevistas estructuradas, cuestionarios validados y análisis del clima organizacional. La intervención debe incluir:

- **Mediación y resolución de conflictos:** Facilitar procesos de diálogo dirigidos a restablecer las relaciones interpersonales afectadas, siempre en un marco de confidencialidad y respeto.
- **Apoyo psicológico especializado:** Ofrecer asistencia profesional a las víctimas, con terapias psicológicas focalizadas en la recuperación del bienestar emocional y la reestructuración cognitiva.
- **Sanciones y medidas disciplinarias:** Aplicar acciones correctivas conforme a las políticas internas y a la normativa laboral vigente,

asegurando la responsabilidad de los agresores y la prevención de futuros episodios.

Prevención

La prevención del *mobbing* implica la instauración de políticas institucionales claras, que definan el acoso moral, sus manifestaciones y consecuencias, además de establecer mecanismos formales para la denuncia y seguimiento de casos. Se recomienda:

- *Capacitación continua:* Desarrollar programas formativos que sensibilicen a todo el personal sobre la importancia del respeto, la comunicación asertiva y la resolución pacífica de conflictos.
- *Fomento del clima organizacional positivo:* Promover valores de cooperación, inclusión y reconocimiento, así como fortalecer el liderazgo ético y participativo.
- *Monitoreo sistemático:* Implementar sistemas de evaluación periódica del ambiente laboral que permitan identificar factores de riesgo y adoptar medidas preventivas oportunas.

Conclusiones

El acoso moral en el ámbito sanitario constituye una problemática silenciosa pero profundamente dañina, tanto para los profesionales afectados como para la calidad de atención brindada a los pacientes. Las particularidades del entorno hospitalario —altos niveles de estrés, jerarquías rígidas y culturas organizacionales en ocasiones tolerantes al abuso— facilitan la aparición y la perpetuación del *mobbing*.

Reconocer sus manifestaciones, comprender su evolución y promover su visibilización son pasos fundamentales para abordarlo de forma eficaz. Las instituciones de salud deben asumir un rol activo en la prevención, detección y sanción del acoso moral, mediante políticas claras, protocolos de intervención y espacios seguros para la denuncia. La gestión efectiva del *mobbing* demanda un compromiso institucional integral, basado en la implementación de políticas sólidas, procesos de

intervención estructurados y una cultura organizacional que priorice el bienestar y la dignidad de sus miembros.

Promover entornos laborales éticos, respetuosos y colaborativos no solo protege la salud mental del personal sanitario, sino que también fortalece el sistema de salud en su conjunto. El compromiso individual y colectivo frente a esta forma de violencia es imprescindible para garantizar entornos de trabajo saludables, humanos y justos.

Cumplimiento de normas éticas

Consentimiento informado: Este estudio es una revisión de la literatura, y como tal, no hay necesidad de un consentimiento informado ni de aprobación del Comité de Ética Institucional.

Conflicto de interés: El autor declaró no tener conflictos de interés.

Uso de Inteligencia Artificial: No se utilizaron sistemas de inteligencia artificial (IA) para la realización de este artículo.

Fuentes de financiación: Recursos propios del autor.

Contribución del autor:

- Diseño y concepción del estudio: Patrizio Petrone.
- Adquisición de datos: Patrizio Petrone.
- Análisis e interpretación de datos: Patrizio Petrone.
- Redacción del manuscrito: Patrizio Petrone.
- Revisión crítica: Patrizio Petrone.

Referencias

- 1 Petrone P. *Mobbing – Acoso moral en el sector de la salud pública. Violencia psicológica en los trabajadores hospitalarios.* Buenos Aires: Editorial Dunken; 2016.
- 2 Lorenz K. *Estoy aquí, ¿dónde estás tú? Traducción de: Hier bin ich - Wo bist du? (trabajo original publicado en 1963).* Barcelona: RBA Editores; 1993.
- 3 Heinemann PP. *Mobbing – Gruppvåld bland barn och vuxna.* Estocolmo: Natur och Kultur; 1972.
- 4 Leymann H. *Mobbing and psychological terror at workplaces.* *Violence Vict.* 1990;5:119-26.
- 5 Leymann H. *Silencing of a skilled technician.* *Work Env.* 1984;4:236-8.
- 6 Leymann H. *Mobbing: Psychological terror at work.* Hamburgo: Rowohlt; 1993.

- 7 Leymann H. The content and development of mobbing at work. *Eur J Work Org Psychol.* 1996;5:165-84. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- 8 Leymann H, Gustavsson A. Mobbing and the development of post-traumatic stress disorders. *Eur J Work Org Psychol.* 1996;5:251-75.
- 9 Arbetsmiljöverkets författningssamling - A.F.S. Ordenanza sobre el acoso en el lugar de trabajo. Estocolmo: Agencia Sueca para la Mejora del Entorno Laboral; 1993.
- 10 Hirigoyen MF. El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A; 1999.
- 11 Hirigoyen MF. El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A; 2001.
- 12 Hoel H, Salin D. Organizational antecedents of workplace bullying. En: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, eds. *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.* Londres: Taylor and Francis Books Ltd.; 2003. Chapter 10. p. 203-18.
- 13 Keashly L, Jagatic K. By any other name: American perspectives on workplace bullying. En: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, eds. *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.* Londres: Taylor and Francis Books Ltd.; 2003. Chapter 2. p. 31-61
- 14 Zapf D, Einarsen S. Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. En: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, eds. *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.* Londres: Taylor and Francis Books Ltd.; 2003. Chapter 8. p. 165-84.
- 15 Zapf D, Gross C. Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *Eur J Work Org Psychol.* 2001;10:497-522. <https://doi.org/10.1080/13594320143000834>
- 16 Dejours C. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En: Dessors D, Guiho-Bailly MP, eds. *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo.* Buenos Aires: Lumen Humanitas; 1998. Capítulo 2. p. 23-78.
- 17 Sigaut F. Folie, réel et technologie. *Techniques et culture.* 1991;15:67-79. <https://doi.org/10.4000/tc.753>
- 18 Barón-Duque M, Munduate-Jaca L, Blanco-Barea MJ. La espiral del mobbing. *Papeles del Psicólogo.* 2003;84: 71-82.
- 19 Di Martino V, Hoel H, Cooper CL. Preventing violence and harassment in the workplace. En: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.* Dublin: Office for Official Publications of the European Communities; 2003.
- 20 Peiró JM. Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: El modelo AMIGO como base de la metodología "Prenlab/Psicosocial". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.* 1999;15: 267-314.
- 21 Petrone P. Mobbing-Acoso moral: estudio prospectivo en hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires, Argentina. *Rev Argent Cirug.* 2018;110:96-100. <http://dx.doi.org/10.25132/raac.v110.n2.1329.es>
- 22 Petrone P. Acoso moral en hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires, Argentina: Estudio prospectivo de actualización – Diez años después. *Rev Colomb Cir.* 2026;41:(en prensa). <https://doi.org/10.30944/20117582.3021>