

El sufrimiento ético en el trabajo de supervisor del Servicio de Infancias y Familias en Francia¹

Patricio Nusshold²,

Université Paul-Valéry Montpellier 3 (Montpellier, Francia)

RESUMEN

A partir de una investigación-acción basada en el enfoque de la psicodinámica del trabajo, el presente artículo presenta el sufrimiento de supervisores que coordinan los equipos de acompañamiento del Servicio de Infancias y Familia en un organismo provincial en Francia. Se aplican cuatro entrevistas clínicas colectivas no estructuradas con los supervisores de los tres equipos provinciales del Servicio, brindando una atención particular al análisis del sufrimiento ético. Entre los principales hallazgos podemos ver de qué manera la degradación de la calidad del trabajo - que supone una dimensión de trabajo social y otra de trabajo jurídico-administrativo - y de la deliberación, poco a poco ha ido generando conflictos interpersonales. Diferentes formas de agresividad o de denigración del trabajo de colegas, subordinados o jefes generaron problemas adicionales a la degradación de la calidad del trabajo. Así, sin un colectivo de trabajo que consiga elaborar las dificultades ante el trabajo real, el riesgo de ver emerger la violencia es mayor. El análisis del trabajo de los supervisores permitió estudiar el modo en que la degradación de la cooperación vertical - y la falta de referencia a una obra compartida - puede influir no solo en la degradación de la calidad del trabajo sino también de la salud de los equipos. Las conclusiones de este trabajo dejan en evidencia el aumento de la soledad, del sufrimiento ético y del riesgo de ser víctima de pasajes al acto violento o de pasar al acto. La discusión final permite pensar la relación entre el pensamiento y las estrategias defensivas desplegadas por los supervisores, en particular a la luz de la noción de *acrasia*.

Palabras clave: Protección infantil, Trabajo, Sufrimiento, Acusaciones, Acoso, Violencia.

Ethical suffering in the work of supervisor of a Children and Family Service in France

ABSTRACT

From an action-research based in the psychodynamics of work approach, this article presents the suffering of supervisors who coordinate the support teams of the Service for Children and Families in a provincial organization in France. Four collective unstructured clinical interviews are conducted with the

¹ Trabajo de campo desarrollado en el marco de las actividades del Instituto de Psicodinámica del trabajo (IPDT-ASTI) de París.

² Doctor en Psicología por la Universidad de Buenos Aires en cotutela con el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios de Francia. Docente e investigador en psicología clínica y psicopatología psicoanalítica en la Université Paul-Valéry Montpellier 3. Laboratorio Epsilon, EA 4556, Montpellier, Francia. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3000-8287>. Correo electrónico patricio.nusshold@univ-montp3.fr.

supervisors of the three provincial teams of the Service, paying particular attention to the analysis of ethical suffering. Among the main findings we see are how the degradation of the quality of work – which involves a dimension of social work and another of legal and administrative work – and of deliberation, have gradually generated interpersonal conflicts. Different forms of aggressiveness or denigration of the work of colleagues, subordinates or bosses generated additional problems to the degradation of the quality of work. Thus, without a work collective that manages to work out the difficulties in the face of real work, the risk of seeing violence emerge increases. The analysis of the supervisors' work allowed us to study how the deterioration of vertical cooperation – and the lack of reference to a shared task – can influence not only the deterioration of the quality of work but also the health of the team members. The conclusions of this work show an increase in loneliness, ethical suffering and the risk of being the victim of violent acts or of acting out. The final discussion allows us to think about the relationship between thinking and the defensive strategies deployed by supervisors, in particular in the light of the notion of *acrasia*.

Keywords: Child protection, Work, Suffering, Accusations, Harassment, Violence

DOI: 10.25074/07198051.43.2835

Artículo recibido: 18/11/2024

Artículo aceptado: 03/01/2025

INTRODUCCIÓN

Este texto presenta una investigación-acción realizada en Francia con tres supervisores de protección infantil en un organismo provincial del Servicio de Infancias y Familias³. Esta institución se ocupa del seguimiento de niños, niñas y adolescentes privados de cuidados parentales bajo el régimen de protección, por orden de un juez de menores. El seguimiento se realiza a menores que han sido institucionalizados en hogares convivenciales, en familias de acogimiento o bien en otro tipo de instituciones como hogares de adolescentes en conflicto con la ley penal. También se realiza a niños, niñas y adolescentes que siguen viviendo con su familia, pero que deben mantener dispositivos de acompañamiento regular.

El sistema de bienestar infantil en Francia, en francés llamados *Aide sociale à l'enfance (ASE)* literalmente Asistencia Social a la Infancia, se compone de una red de servicios provinciales dedicados a la protección de niños y familias vulnerables. Estos se llevan a cabo por el *Conseil Départemental*, que sería el equivalente a una provincia en dicho país, y se encuentra dirigido a familias que tienen dificultades educativas o materiales agudas. Contrariamente a la creencia popular, su intervención no supone sistemáticamente la separación del niño de su familia. Dependiendo de la situación familiar, la ASE y sus socios pueden brindar asistencia a las familias que necesitan apoyo para garantizar la educación de sus hijos. Si los padres encuentran dificultades en su vida diaria para educar a su hijo

3 Agradezco a los participantes de esta investigación y a mis colegas del Instituto de Psicodinámica del Trabajo por su apoyo a lo largo de este trabajo de investigación clínica. Agradezco también a Adriana Grillo que trabaja como psicóloga en un organismo de protección infantil en Argentina y me ayudó a traducir algunos términos. Agradezco por último a los evaluadores de la Revista Castalia que, con sus preguntas y observaciones, me permitieron mejorar el artículo. Dicho esto, y evidentemente, los propósitos que definiendo en este texto no son más que responsabilidad mía.

o para satisfacer sus necesidades en términos de seguridad, salud y educación, pueden contactar en primer lugar con un Centro Departamental de Solidaridad, que tiene por misión ayudar a encontrar la asistencia más adecuada a su situación.

Entre estas, se pueden ofrecer medidas domiciliarias, definidas en el marco de un proyecto para el niño. Se hace una distinción entre prestaciones sociales para la infancia y medidas de protección judicial.

El primer paso para apoyar el bienestar de los niños es el desarrollo de un Proyecto Personalizado Infantil. Este proyecto especifica las acciones que se deben realizar con el menor, con los padres y con el entorno. Este proyecto se construye y desarrolla entre los padres y los tutores. La justicia puede también solicitar la protección de un niño. Una vez construido, el proyecto constituirá una base de trabajo común para cubrir las necesidades del niño y aportarle la mejor educación posible. Los padres pueden ser invitados en ciertos casos a reuniones dirigidas por el coordinador del proyecto del niño (un trabajador social) y se consultará al menor según su edad. Estos encuentros son una oportunidad para conocerse mejor y facilitar la conexión con los profesionales que probablemente trabajarán con el niño.

Este artículo se concentra principalmente en el análisis del sufrimiento en el trabajo de los supervisores de los equipos que realizan los acompañamientos a nivel provincial para poder pensar las posibilidades de conjuración de la violencia (Dejours, 2007) en el marco de una actividad particularmente demandante. Las condiciones de elaboración de lo que se juega en el trabajo, cumplen un rol central para poder acompañar lo mejor posible a los menores expuestos a situaciones de violencia y a sus familias. Concretamente, el pedido de intervención analizado aquí, emerge de la solicitud de apoyo del médico del trabajo y del Servicio de Prevención del organismo provincial de la ASE para la creación de un dispositivo clínico que permita estudiar la relación entre trabajo y salud mental en sus equipos.

En Francia, el médico del trabajo, empleado por el establecimiento o adscrito a un Servicio de Salud Ocupacional, es un actor central en la prevención de riesgos laborales. Sujeto al secreto médico, vigila la salud de los trabajadores y asesora al empleador en todas las cuestiones relacionadas con las condiciones de trabajo. Los médicos del trabajo poseen un título médico, pero también un certificado de estudios especializados en medicina del trabajo o equivalente. El Servicio de Salud Ocupacional asigna a cada médico un listado de trabajadores y establecimientos indicando la plantilla correspondiente y los riesgos laborales a los que está expuesta. La presencia de un médico del trabajo es obligatoria en Francia. El médico del trabajo que se ocupaba del seguimiento del organismo provincial considerado en este estudio dirigió un pedido de intervención a nuestra fundación que se encontraba llevando adelante diferentes acciones de prevención gracias a un equipo pluridisciplinario constituido por ergónomos, toxicólogos, psicólogos, formadores y juristas (Nussold, 2019). Es en ese contexto que la intervención tuvo lugar. La situación del equipo era delicada. Las quejas y licencias médicas eran frecuentes. Sin embargo, el

punto de partida de este pedido de intervención fue una carta que acusaba de acoso moral a una de las supervisoras.

A lo largo del presente texto hablaremos solo de este organismo que podemos llamar Servicio Provincial de Infancias y Familia. Este Servicio está dividido en tres equipos. Cada uno de los tres supervisores que participaron dirigía uno de estos tres equipos en el cual trabajaban entre quince y veinte trabajadores sociales, psicólogos, y personal administrativo.

Las dificultades encontradas por uno de los tres equipos del Servicio Provincial de Infancias y Familia fueron detalladas en una carta firmada por más de veinte agentes y enviadas a la dirección del organismo y al Servicio de Salud Ocupacional. En la carta se detallaban acusaciones contra uno de los supervisores y ejemplos sobre una supervisora que hablaba mal a los profesionales e incluso les impedía poder llevar adelante sus tareas. La carta hacía referencia al modo en que las actividades ligadas al apoyo social que debía brindarse a los menores, así como los tiempos de discusión colectiva para pensar las mejores estrategias, se veían regularmente amenazados. Además, se detallaba una situación con una menor que retomaremos hacia el final de nuestro artículo. La carta generó muchos rumores y fue ante esos rumores que el médico laboral contactó a nuestro equipo para que propusiera una intervención.

El marco teórico a partir del cual se desarrolló la investigación-acción derivada de esta solicitud y el análisis de los datos obtenidos, es el de la psicodinámica del trabajo, disciplina que se inspira en la ergonomía y el psicoanálisis. Para esta, el trabajo es central en la construcción de la identidad (Dejours, 2015). La psicodinámica del trabajo analiza el trabajo vivo y se preocupa en estudiar lo que facilita o impide la cooperación. Esto en el entendido que el trabajo se apoya siempre en una relación social y que supone de la invención y apropiación de conocimientos colectivos (Dejours y Gernet, 2012). En ese sentido, trabajar con los demás para producir algo que tiene un valor, presume la coordinación de las inteligencias individuales y donde cada trabajador se compromete en un colectivo para realizar su trabajo. Un colectivo de trabajo donde se producen, se mantienen y se reelaboran las reglas del trabajo.

La psicodinámica del trabajo considera además que el sufrimiento es consustancial a toda situación de trabajo, es decir inherente a la condición del hombre en el trabajo. Este se define como el estado de lucha que experimentan los trabajadores para mantenerse normales y no enfermarse, de tal manera, que investigar el sufrimiento psicológico en el trabajo desde este enfoque equivale, pues, a explorar lo infrapatológico o lo prepatológico (Dejours, 1987). El concepto de sufrimiento describe un estado emocional, **pático**, o sea que desestabiliza las defensas y que se experimenta en la confrontación con aquello que puede impedir llevar adelante una tarea y que llamamos lo real. El sufrimiento ordinario, que es parte *del trabajar*, puede generar un malestar vinculado, por ejemplo, aburrimiento, monotonía, miedo, decepción, insatisfacción o ira. Como no es directamente observable, el sufrimiento psicológico no puede medirse cuantitativamente.

El término *sufrimiento ético* designa una forma de sufrimiento específico. Se trata del sufrimiento que resulta, no de un mal sufrido por el sujeto, sino del que puede experimentar al cometer actos que condena moralmente, como resultado de su trabajo.. En este sentido, podría suceder que hacer mal, en el curso del trabajo, es decir, infligir sufrimiento indebido a otros, también cause sufrimiento a la persona que lo hace (Dejours, 1998).

La posibilidad de subvertir el sufrimiento en placer en el trabajo – y en particular de cooperar con los demás – ocupa un rol central en este enfoque. Poder trabajar con un buen equipo será entonces una condición para poder hacer un trabajo que tenga sentido y que permita disfrutar lo que se hace. Para constituirse, el colectivo de trabajo necesita reglas. Por un lado, las reglas dadas por la organización del trabajo (que llamamos coordinación), y por otro, las reglas establecidas por los sujetos en el trabajo (que llamamos cooperación). El colectivo de trabajo juega un papel fundamental al permitir superar el disgusto que provoca afrontar el fracaso, defenderse del sufrimiento en el trabajo y subvertirlo en placer para convertirlo en ganancia narcisista e identitaria (Debout, 2014; Uchida et al., 2011). “Trabajar juntos” es posible gracias al desarrollo de reglas de oficio a las cuales podemos referirnos quienes trabajamos juntos (Cru, 2014). Esas reglas permiten saber qué es un trabajo bien hecho y cuáles son las disposiciones para cubrir la brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real. Para poder construir reglas de trabajo, un colectivo de trabajo debe poder soportar discusiones contradictorias sobre los diferentes métodos de funcionamiento para poder encontrar compromisos (Edrei, 2017).

Los espacios de deliberación permiten construir cooperación en torno a un trabajo común. Identificamos tres niveles de cooperación: cooperación horizontal, cooperación vertical y cooperación transversal (Debout, 2014). La cooperación horizontal se refiere a la cooperación entre pares, la cooperación vertical es aquella que se desarrolla entre jefes y subalternos y, por último, la cooperación transversal corresponde a la cooperación entre los equipos y los beneficiarios del trabajo (por ejemplo, entre el equipo de protección de la infancia y los menores, los jueces que ordenan la protección del menor o las familias de tránsito). Cuando un colectivo de trabajo coopera, quienes se comprometen, comparten estrategias defensivas que les permiten trabajar sin verse paralizados por el miedo o la ansiedad frente determinadas circunstancias. Al respecto, se identifican diferentes formas de defensa (Debout, 2014): defensas individuales (como la hiperactividad o el repliegue defensivo en la propia actividad individual), estrategias de defensa colectiva (como la negación del riesgo o la retirada colectiva) y, por último, ideologías defensivas. Estas últimas, son una forma de radicalización de las estrategias de defensa colectiva (Rolo, 2019), donde los movimientos defensivos se enquistan y pueden convertirse en movimientos de clanes o incluso en guerras, donde una parte del equipo hace la vida imposible a otra. En esta configuración, se pierde la confianza y los trabajadores dedican cada vez más tiempo a hablar de “los demás” en detrimento de las discusiones sobre el trabajo.

MÉTODO

Análisis de la demanda y metodología de la investigación-acción

A través de una investigación-acción, se abordó la demanda realizada al equipo del Instituto de Psicodinámica del Trabajo (IPDT-ASTI). Esto a fin de permitir modificar la relación subjetiva con el trabajo de quienes trabajan en el Servicio Provincial de Infancias y Familias y comprender la relación entre los conflictos presentes en el equipo y la actividad laboral.

La investigación-acción corresponde a un enfoque clínico propio de la psicodinámica del trabajo y que permite realizar el análisis del trabajo vivo. La investigación-acción en este enfoque, busca la elaboración colectiva de las dificultades que quienes participan encuentran en su trabajo. En la medida en que los participantes logran pensar juntos, más fácil les puede resultar resolver problemas prácticos a través de un ciclo continuo de acción y reflexión. Es por esta razón que la participación activa de los sujetos involucrados en el proceso permite a la vez generar conocimientos para transformar una realidad laboral específica.

El fin de la investigación-acción en este caso, fue poder permitir a los equipos del Servicio a avanzar en las discusiones que se estaban sosteniendo y que pudieran prosperar en la elaboración de lo que se jugaba para ellos en el trabajo, para que, al final de las reuniones pudiesen pensar su trabajo de una manera diferente al modo en que lo pensaban al inicio

El proceso de investigación-acción se realizó inspirándose en los principios metodológicos de la psicodinámica del trabajo que tiene como objetivo estudiar las relaciones entre la experiencia subjetiva de los trabajadores y la organización del trabajo. La psicodinámica del trabajo, considera que el trabajo es un poderoso constructor de identidad, al mismo tiempo que lo entiende como un poderoso mediador entre el campo social y la economía psíquica del individuo. En definitiva, en este enfoque, el sujeto se transforma a sí mismo transformando el mundo en el que reside (Dejours, 2009).

Desde esta perspectiva, la palabra ocupa un lugar importante y el modo en que las personas que trabajan juntas o no logran trabajar juntas a pesar de sus esfuerzos, donde interpretar lo que dicen los demás, es un medio relevante para entender las fuentes de su sufrimiento y su placer en el trabajo, pero también las dinámicas colectivas en juego. El postulado a la base aquí es que no existe sufrimiento o placer objetivos, ni vínculo causal mecánico, unilateral, automático, directo entre factores organizacionales y relacionales, por un lado, y patologías o tipos de trastornos, por el otro. En ese sentido, la mirada de la psicodinámica del trabajo, critica las evaluaciones cuantitativas de evaluación de los llamados riesgos psicosociales que pretenden medir y demostrar objetivamente a partir de indicadores numéricos el sufrimiento (Nusshold, 2015). El objetivo de la intervención en psicodinámica del trabajo, por lo tanto, no es la recopilación exhaustiva de disfunciones o quejas relacionadas con la organización del trabajo, sino comprender junto a quienes trabajan los problemas laborales que encuentran y las experiencias subjetivas asociadas a esos problemas. El dispositivo propuesto para ello en este caso fue la generación de espacios colectivos para la elaboración de los vínculos entre trabajo y salud, movilizándolo

las palabras de los participantes sobre: los problemas concretos que plantea el trabajo real; los afectos (sufrimiento, placer) que esto despierta en cada uno de ellos; las habilidades y las defensas puestas en juego por los individuos y el colectivo para hacer frente a las dificultades encontradas.

Se realizaron cuatro entrevistas clínicas colectivas no estructuradas de análisis colectivo del trabajo. Esta técnica, propia de la psicodinámica del trabajo, consiste en dejar a los participantes expresarse libremente acerca de los obstáculos que encuentran para poder llevar adelante su trabajo. Las sesiones tuvieron una duración de tres horas y se desarrollaron en las oficinas del organismo provincial dedicado a la protección de la infancia. Durante cada sesión, el investigador escuchó atentamente e hizo solo algunas preguntas para que quienes participaban pudiesen identificar de manera lo más precisa posible en qué consiste su trabajo, cuáles eran las dificultades en las que encontraban y cómo hacían para llevar adelante sus tareas. No había una pauta de entrevistas ni una grilla de preguntas preestablecidas.

Esta metodología nos permitió recopilar la información que presentamos en el análisis que hace uso del análisis clínico. Los resultados dan cuenta de este proceso colectivo y, en particular, de la situación en la que se encontraba la supervisora acusada, quien, durante el análisis de la demanda nos dijo “necesito entender”, “hay cartas circulando por todo el planeta⁴”. El análisis se realiza desde el enfoque presentado, que considera a los sujetos como portadores de una historia y de un inconsciente y se centra principalmente en la experiencia subjetiva de quienes trabajan. A lo largo de las reuniones los puntos de desacuerdo entre los participantes serán particularmente analizados por los investigadores.

Por último, las investigaciones en psicodinámica del trabajo se basan en tres principios: (1) la participación voluntaria, (2) el respeto a la confidencialidad de los intercambios y (3) la redacción de un informe destinado a los participantes que quisieron participar como voluntarios. Así, para garantizar la autenticidad de los intercambios, es importante garantizar la participación voluntaria de las personas involucradas en el proceso y el respeto a la confidencialidad. En esta línea, en el proceso de investigación-acción que aquí presentamos, se acordó con los participantes de que el informe escrito (una herramienta de comprensión y deliberación y no un diagnóstico fijo) pertenece a los voluntarios quienes pueden decidir compartirlo o no. En la convención con el organismo en el cual se desarrolló este trabajo de campo se detallaba que las informaciones recabadas podrían ser utilizadas en el marco de investigaciones. Al momento en que los participantes se inscribieron, validaron también que los temas discutidos en nuestras reuniones podrían ser utilizados a fines científicos, siempre y cuando no se divulgara quienes ni donde participaron de este trabajo de campo, para poder asegurar la confidencialidad.

4 Las citas son textuales de los participantes, aunque hay algunas informaciones que fueron modificadas para asegurar la confidencialidad.

Todos los actores validaron estas condiciones antes de empezar, de acuerdo con los principios metodológicos establecidos (Nusshold, 2018). Previo a las entrevistas, se realizó una reunión informativa para presentar el marco teórico y la metodología del enfoque. Después de esta reunión para presentar nuestro enfoque, los tres supervisores quisieron participar y brindaron su consentimiento informado.

RESULTADOS

La actividad de supervisor del Servicio de Infancias y Familia, gestionar un equipo sobrecargado

Los tres supervisores con los que se trabajó ocupaban un puesto denominado Referente Técnico de Infancia y Familia. La persona acusada tiene formación jurídica mientras, que sus dos compañeros tienen una formación social.

Compartimos a continuación algunos elementos de la historia de la acusada a la que llamaremos María, para entender luego en qué medida su situación laboral actual en la organización pudo haber tenido una resonancia simbólica (Gaignard, 2001) con su historia. O sea que la situación laboral actual “resuena” con ciertos elementos de su historial infantil. La resonancia simbólica es el modo en que se interrelaciona la vida profesional y la esfera privada. Esta resonancia es a menudo muy difícil de captar y, una vez reconocida, muy compleja de tener en cuenta en el tratamiento. Sin embargo, no deja de ser interesante poder analizarla. María pasó numerosos exámenes y concursos públicos para ir progresando a lo largo de su carrera. Muchos la imaginaban como la próxima directora del Servicio, pero la carta acusatoria habría impedido que llegara a ese puesto, lo que la destruyó moralmente. “El objetivo era hacerme saltar”, dijo. En las entrevistas ella señala que no leyó la carta acusándola porque según su parecer le haría demasiado daño. “Casi me muero”, admite esta mujer de 50 años quien relata abiertamente que ella misma estuvo internada en una institución de protección durante su infancia y que actualmente lucha por criar sola a su hijo adolescente.

Ella dirige uno de los tres equipos provinciales, donde cada equipo cubre una región geográfica de la provincia. En total, estos equipos se ocupan del seguimiento de 614 niñas, niños y adolescentes bajo régimen de protección (con un seguimiento regular mientras siguen viviendo con su familia de origen o en diversas instituciones, en familias de acogimiento o en hogares convivenciales). Cada supervisor dirige un equipo formado por trabajadores sociales, un psicólogo y un secretario territorial. La protección infantil se ocupa de acompañar a menores que se encuentran en situaciones de extrema fragilidad, víctimas de violencia, incesto u otras formas de abuso sexual, por ejemplo. Los funcionarios deben garantizar la protección de los menores, actividad que involucra dos dimensiones centrales: una dimensión de apoyo social y una dimensión administrativa y legal. Se debe brindar apoyo porque la justicia requiere que la comunidad garantice la protección de los niñas, niños y adolescentes en peligro.

La jubilación del director del Servicio de Infancias y Familia tras décadas en este cargo y el ascenso del anterior subdirector a director son algunos de los cambios que se dieron durante el tiempo de análisis de la demanda. La actividad del equipo aumentó considerablemente a nivel nacional. Los indicadores cuantitativos que los directivos y los participantes nos muestran son evidentes. “La actividad explota”, dice uno de los participantes. Un informe reciente, que menciona el trabajador social para todo el equipo, muestra cómo el número de casos a tratar nunca había sido tan numeroso, y cómo las situaciones con las familias se están deteriorando, pero también las colaboraciones con ciertos actores institucionales, como las diferentes estructuras de acogida. Además, un informe reciente muestra que los niñas, niños y adolescentes bajo el régimen de protección sufren cada vez más trastornos mentales y el número de plazas parece ser más insuficiente que nunca desde que los participantes de nuestra investigación empezaron a trabajar. Al respecto los supervisores señalan frases como: “Faltan plazas libres en los establecimientos médicos y sociales”, “el fracaso es la imposibilidad de encontrar alojamiento”, “las decisiones se toman en función de los lugares disponibles en las diferentes estructuras de acogimiento y no en función de lo que es mejor para el niño”.

La actividad, ya compleja y difícil, de apoyo a los niñas, niños y adolescentes en situación de riesgo ha aumentado para el equipo en los últimos diez años, sin embargo, el tamaño de los equipos no crece. Tras la salida de algunos empleados que ya no pueden hacer frente a sus necesidades y que terminan por renunciar con licencia por enfermedad, los puestos vacantes tardan mucho en ser sustituidos y los equipos rara vez están completos. Sin embargo, en este frágil contexto, los equipos parecen muy comprometidos. La situación no parece conflictiva en los tres equipos que operan de manera diferente. Según los participantes, los referentes de cada niño se encuentran sobrecargados y se concentran cada vez más en su actividad individual sin participar tanto de las reuniones de equipos. El repliegue a la actividad individual, la distancia geográfica entre oficinas, la reducida deliberación entre ellos sobre el propio trabajo y la desviación de las prescripciones procesales, dejaron a María aislada, en soledad e hiperactividad.

María siempre se ha centrado con mucho esmero en los aspectos legales del trabajo. Es su especialidad. Ante el deterioro del contexto, explica que busca “protegerse a (sí) misma y a la organización ante el miedo de ser acusada penalmente”. Su experiencia le habría permitido ganarse la confianza de la jerarquía, seguramente porque estuvo más interesada que sus colegas en proteger legalmente a la institución de acusaciones asociadas al incumplimiento de sus obligaciones. “Estamos legalmente obligados a hacer todo lo que nos pida nuestra condición de funcionarios públicos”, dice.

Los empleados de la administración pública en Francia están sujetos a una obligación de obediencia jerárquica. El artículo L. 121-10 del Código General de la Administración Pública estipula: “El funcionario público deberá cumplir las instrucciones de su superior jerárquico, salvo en los casos en que la orden dictada sea manifiestamente ilegal y pueda comprometer gravemente el interés público. La negativa a cumplir constituye una falta profesional”. La subordinación jerárquica exige también el sometimiento al control de la

autoridad superior competente y demostración de lealtad en el ejercicio de las funciones. Finalmente, el deber de obediencia exige que los funcionarios públicos respeten las leyes y reglamentos de todo tipo.

Los dos otros supervisores, colegas de María, y los equipos de trabajadores sociales, parecen estar más centrados en el trabajo de seguimiento de los niñas, niños y adolescentes bajo el régimen de protección. La falta de un referencial común y de reglas de trabajo compartidas favorece inicialmente el repliegue de cada uno de los tres supervisores a su actividad individual. El repliegue de cada uno y en el caso de María el abandono progresivo de las reuniones con su equipo, terminaron generando cada vez más interrogantes sobre su modo de funcionar. Esta imposibilidad de comprender el sentido de sus comportamientos fue generando conversaciones cada vez más agresivas entre los tres colegas supervisores y entre María y su equipo. Esta imposibilidad de comprender el funcionamiento de la supervisora terminó con la firma de la carta.

La falta de una obra común compartida

Esta diferencia entre el trabajo administrativo jurídico y el trabajo social de la que se da cuenta en las reuniones refleja que no se comparte un trabajo común entre todos los miembros del equipo del Servicio. “En una época estábamos de acuerdo sobre la protección de los niños, pero ya no”, afirma uno de los supervisores. Así, María se acerca a una concepción más administrativa o jurídica de la actividad (como la gestión), mientras que el trabajo de los demás supervisores está más anclado en el servicio social. Esta falta de concepción compartida en torno al trabajo común no sólo se da al interior del equipo del Servicio, sino también con distintas estructuras con las que los vínculos se vuelven cada vez más administrativos y menos cooperativos. “Antes había hogares o familias de acogimiento que nos pedían que viniéramos a ayudarles a solucionar algunos problemas. Ahora es impensable”, relata uno de los supervisores.

Los debates que se mantienen durante las distintas reuniones demuestran que la coordinación prescrita, o sea qué se espera de su trabajo de supervisión, no está clara. “Siento que tengo tentáculos”, dicen los supervisores durante las reuniones de análisis colectivo del trabajo. Como cada uno está ocupado en las actividades de su “silo”, como dicen ellos, centrándose en sus propias dificultades y estrategias, resulta difícil cooperar con otros compañeros supervisores, incluso en los momentos más necesarios: ante problemas técnicos, ante expedientes muy complejos, ante situaciones extremadamente difíciles de gestionar con los equipos, ante determinados niños o adolescentes, ante familias de acogida o a la hora de preparar un documento para el juez. A medida que avanzaron nuestras reuniones, los participantes fueron unánimes en dar cuenta que no existe ningún colectivo de supervisores involucrados en ninguna forma de cooperación horizontal, es decir, “no hay solidaridad entre nosotros” dice uno de los supervisores. Además, existen desacuerdos entre los voluntarios sobre las prioridades de gestión, lo que parece coherente dado que no hablan - o no habían hablado de ellas antes de nuestras reuniones.

Cuando los supervisores hablan de sus dificultades de cooperación, María -la directora acusada-, critica principalmente el lugar que ocupa la psicóloga del equipo. “Me pregunto para qué sirve un psicólogo clínico en la protección infantil”, dice. El psicólogo encarna de cierta manera este trabajo centrado en el seguimiento y tiene autoridad ante el equipo a la hora de pensar en el tipo de dispositivo que conviene a un menor o en las consecuencias de una internación. “Le pedimos al psicólogo que haga su análisis clínico. El dúo trabajador social-psicólogo trabajan juntos para preparar la presentación del caso antes de la reunión de equipo donde se decide el próximo paso para este menor”, señala un supervisor. Los psicólogos, al igual que los supervisores, parecen no tener un lugar muy definido desde el punto de vista de la distribución de roles y son el blanco de las críticas de María, preocupada por el respeto de la ley. María dice que la forma de hablar del psicólogo es demasiado vaga en términos jurídicos, ya que “sólo utiliza nociones como vínculos, apego, trastornos”. Así, como ni las prescripciones ni el trabajo en común son claros ni compartidos, las reglas de la profesión no se discuten colectivamente. La forma de trabajar de cada uno se convierte entonces en un terreno fértil para la crítica.

Entre la imposibilidad de discutir el trabajo real, su capacidad para hacer bien o no el trabajo con los equipos que dirigen y las dificultades de arbitraje dentro de los equipos, la cuestión que finalmente surge para los supervisores es la de la autoridad. La autoridad es, en parte, lo que da legitimidad a las decisiones de los supervisores y el apoyo de los equipos a esas decisiones. La autoridad, según fue pensada en psicodinámica del trabajo, proviene de dos fuentes distintas. Por un lado, la autoridad puede ser conferida desde arriba, por la jerarquía y la dirección de la institución. Se basa no sólo en un estatuto y un puesto en el organigrama, sino también en el poder de sanción-gratificación de los subordinados. Cuando la autoridad se funda únicamente desde arriba, se acerca a un poder basado en el miedo y la amenaza o incluso el chantaje. Tal autoridad perjudica el espacio de deliberación, la confianza, la contestación a la organización prescrita, la confrontación de opiniones, la acción ética, la convivencia y la salud de los trabajadores, su creatividad y la creación de valores. Entonces es sólo una forma de dominación. Por otro lado, la autoridad que viene desde abajo, es decir, donde son los subordinados son quienes la confieren, proviene de la competencia del jefe, de su capacidad para dar consejo y para ayudar profesionalmente a sus subordinados. Esta autoridad se basa en su capacidad de escuchar, de tomar decisiones (arbitrar) y de asumir las consecuencias, antes o después del desarrollo de la actividad (Dejours, 2016).

Un trabajo donde el sufrimiento ético rueda

Como se puede observar, en el Servicio no se discute de qué manera se adaptan las reglas para hacer un buen trabajo, de tal manera que las acusaciones que unos y otros se hacen sobre su forma de “decidir” en un contexto degradado y donde se termina perjudicando a los trabajadores contratados individualmente. Ninguno de los tres supervisores puede estar tranquilo en que su modo de trabajar le asegure autoridad.

En este sentido, los participantes de nuestra investigación parecen estar al borde del sufrimiento ético (Rolo, 2017), que se refiere a cuando trabajadores comprometidos, que aman o alguna vez amaron su trabajo, se encuentran haciendo, en el ámbito de su actividad profesional, aquello que condenan moralmente.

Una de las situaciones nombrada y revisitada varias veces a lo largo de nuestras reuniones, y que fue parte de la carta acusatoria que dio origen a la demanda, es la compleja situación con una niña de 12 años que se había fugado, y a la que llamaremos Myriam. Myriam es una adolescente a la que “le prohibieron la entrada al edificio porque amenazó repetidamente a las secretarías” del Servicio, relata uno de los supervisores. Una tarde, la joven llegó al estacionamiento de la institución. Uno de los psicólogos del equipo quiso evitar que la situación empeorara y fue a hablar con ella al estacionamiento. La joven gritó y lloró. La situación se complicó y varios profesionales, entre ellos una psicóloga, acudieron a apoyar. Cuando llegó la supervisora, le dijo a la psicóloga que había cometido una “falta profesional” al salir a hablar con la joven al estacionamiento y le reprochó no haberse quedado dentro. Este es un ejemplo sencillo que permite constatar la falta de concepción compartida acerca de qué es un buen trabajo y la imposibilidad de intentar comprender por qué el otro hace lo que hace. Limitarse a recordar las prohibiciones o lo que la ley dice, solo termina por enquistar las acusaciones cruzadas entre unos y otros. La falta de deliberación sobre el trabajo y la incapacidad para poner en el centro de discusión qué es lo mejor para la adolescente termina por radicalizar los conflictos defensivos. Estos conflictos no sólo no permiten generar nuevas reglas de trabajo, o una solución al problema de la adolescente y del equipo, sino que termina por desviar la atención acerca de lo real del trabajo.

Los conflictos dentro del servicio parecen tender a neutralizar defensivamente la carga emocional que existe detrás de todos los procesos. Los voluntarios lo mencionaron e indicaron que la agresión entre agentes y entre agentes, niñas, niños y adolescentes y familias tiende a aumentar. Esto se justifica en reflexiones como la que aparece cuando un supervisor señala que “si algunos niños no pueden entrar al edificio, es porque las secretarías y otros agentes tienen miedo de ser atacadas”, dando cuenta con ello también de un deterioro en la calidad del servicio. Si la cooperación horizontal, vertical y transversal se degradan, es lógico que el servicio también se degrade. Y si además no se logra hablar de los problemas de trabajo que impiden organizar la cooperación, es de esperar que las agresiones vayan *in crescendo* hasta ver aparecer situaciones de violencia.

Ante la falta de discusiones sobre el trabajo real, diversas preguntas quedan sin respuesta ¿Qué significa proteger a un niño? ¿Cómo gestionamos la relación con los jueces y la falta de vacantes en las diferentes estructuras de acogimiento? ¿Cuándo debe correrse el riesgo de que el niño regrese a vivir con su familia? ¿Cuándo hay que recomendar que se lo retire a su familia? Un supervisor dijo: “Para mí, tan pronto como ya no haya ningún elemento de peligro, digo que empezamos a prepararnos para que el niño regrese a casa”. ¿Pero están de acuerdo entre ellos? Encontramos elecciones que varían mucho de un equipo a otro y

esa propuesta se enfrenta a otras muy diversas como las que se pueden apreciar en estas otras frases: "Antes era mejor tener una casa insatisfactoria pero no peligrosa que estar en la calle"; "Antes una familia de tránsito era la última alternativa. Hoy es la primera". "Estamos pasando de un trabajo social a un trabajo administrativo". Todas cuestiones que fueron muy poco abordadas durante las reuniones. Las interrogantes sin respuesta interesan al núcleo del trabajo dentro del servicio, no obstante, fueron abordadas superficialmente a pesar de las preguntas del investigador que intentaban saber un poco más acerca del trabajo.

Ante la falta de reglas compartidas, se abre el camino hacia la soledad. Podemos ver entonces cómo está presente en este colectivo de trabajo el riesgo del sufrimiento ético y la necesidad de desprenderse de su propia responsabilidad. Una responsabilidad que tampoco está en discusión. Al contrario, durante nuestras reuniones surgen argumentos para aprender a alejar la ansiedad ligada a sus dudas y se señalan frases como "debemos evitar estar en la omnipotencia" o "estamos atrapados entre el abuso y la protección infantil". Como si hablar de la gravedad de las situaciones evitara pensar en cómo el modo de trabajar puede ser parte del maltrato sufrido por los menores. Las acusaciones entre compañeros, directivos o equipos sobre la forma de trabajar parecen volverse más bien una distracción para poder seguir trabajando sin enfermarse.

Con distinta intensidad, durante las discusiones colectivas se expresaron diversos afectos y sentimientos negativos. Estos sentimientos acompañan el transcurso diario de las actividades ejecutivas y tenerlos en cuenta permite comprender mejor una serie de comportamientos que a primera vista parecen contradictorios. Así, detrás de la frustración asociada a esta situación, también se puede leer el miedo a no estar a la altura de la tarea, lo que puede describirse como un miedo a la propia incompetencia, ya sea actual o a corto plazo. "Trabajar como supervisor en este servicio da miedo porque nos involucra a nivel penal", señala una de las supervisoras. En la lucha por los puestos en la cima de la organización, es necesario satisfacer las demandas de los superiores jerárquicos, particularmente a nivel legal o administrativo, rara vez a nivel social.

DISCUSIÓN

Las defensas individuales para no sufrir

La investigación-acción en psicodinámica del trabajo presentada en este artículo deja en evidencia diferentes fuentes de sufrimiento que constituyen un riesgo real para la salud mental de los supervisores de los equipos del Servicio Provincial de Infancias y Familia en Francia. Entre los principales hallazgos podemos ver de qué manera la carga de trabajo, en aumento, se encuentra asociada no solo a la cantidad de casos a tratar sino a la gravedad de los casos tratados y a la degradación de la calidad del servicio. Los dispositivos de acogimiento de los menores son insuficientes para poder llevar adelante un trabajo de calidad. Esto hace que las dos lógicas necesarias para llevar adelante este trabajo (trabajo social y trabajo jurídico-administrativo) poco a poco hayan ido entrando en competencia en lugar de ser consideradas como dos dimensiones complementarias de

la misma actividad. La presente investigación deja en evidencia, a partir del análisis del trabajo colectivo de un equipo de supervisores y del posicionamiento de una de las supervisoras en particular, que para poder animar y coordinar el trabajo en la protección de la infancia, es necesario entender estas dos dimensiones. Si no se tienen en cuenta estas dos dimensiones, el riesgo es que los conflictos interpersonales ocupen cada vez más lugar. Las acusaciones pueden ir *in crescendo*. Se puede incluso ver emerger diferentes formas de agresividad o de denigración del trabajo de colegas, subordinados o jefes. Por ejemplo, cuando una de las supervisoras desvaloriza el trabajo de los psicólogos de su equipo. Estas acusaciones agregan problemas adicionales a la degradación de la calidad del trabajo. Si los conflictos interpersonales se radicalizan, es posible que las acusaciones lleguen incluso a tomar la forma de denuncias de acoso. Y como las acusaciones interpersonales son la antecámara de los pasajes al acto violentos, si la referencia al trabajo no puede volver a ponerse en el centro de los debates, conjurar la violencia puede volverse cada vez más difícil, o incluso imposible.

Es así como, si la calidad del trabajo de protección de la infancia se degrada, podemos ver emerger casos de enfermedad mental ligados al sufrimiento ético. A modo de conclusión del presente trabajo, y para profundizar los conceptos presentados en la introducción del presente artículo, proponemos pensar el lugar central de las estrategias defensivas desplegadas por los trabajadores de la protección infantil para evitar enfermarse en un contexto de trabajo degradado. La necesidad de defenderse de su percepción demasiado descarada es fundamental para evitar enfermarse. ¿Pero cuáles son estas defensas?

Una de las defensas individuales más citadas en el contexto de nuestra investigación y que ya hemos nombrado es el repliegue en el trabajo individual. Esta retirada –hacer lo que pueda con los medios a mi alcance– constituye una estrategia que apunta a eludir responsabilidades y evitar el sufrimiento ético. Para algunos, este repliegue en la actividad individual va acompañado de una aceleración del ritmo y una anestesia del sentido moral. La hiperactividad, por su parte, que consiste en acelerar la actividad para no pensar demasiado en lo que podría perjudicarnos –trabajar “a toda máquina” como dicen los participantes– constituye una estrategia de anestesia del pensamiento, individual y colectivo. Creemos que esta estrategia de defensa jugó un papel en las reuniones de nuestra intervención. Reiniciar cada una de nuestras reuniones no fue fácil. Los supervisores parecían haber olvidado lo que se había discutido anteriormente. El cese del pensamiento entre reuniones colectivas nos parecía vinculado a esta defensa a través de la hiperactividad o como dijo uno de los participantes: “Tenemos tanta carga que me estoy volviendo cada vez más esclerótico desde el punto de vista del pensamiento”.

La *hiperactividad* se convierte así en un obstáculo para pensar, para evitar pensar en la participación activa y en la degradación de la protección de los niños. Así, ante la imposibilidad de abrir debates sobre estas cuestiones, los colegas que buscan hablar de sus afectos cuando una situación los desborda pueden ser calificados de no estar a la altura de la tarea. Ser parte del colectivo de trabajo implica por lo tanto participar de la negación del sufrimiento propio y ajeno. Así todos parecen esforzarse en autojustificarse

más que en pensar cómo se podría hacerse mejor el trabajo, justificándose en la afirmación: “hay cosas que no podemos hacer”. Así, acaban aceptando la degradación de la calidad de su trabajo y participando del mal que denuncian. Este movimiento no sólo se produciría en relación con los recién llegados, sino también cuando un agente con o sin experiencia está sufriendo.

Las acusaciones entre quienes trabajan parecen convertirse en otra estrategia de defensa colectiva ante el deterioro de la organización del trabajo, o incluso en una ideología defensiva. En lugar de discutir cómo hacemos, se acusan unos a otros y eso los divide. Y la situación está empeorando. Se culpan unos a otros, pero también a las familias de acogida, a los jueces, incluso a los adolescentes, niñas y niños. Esta retirada defensiva individual/individualista, esta desconexión del trabajo y de lo colectivo, puede reflejar lo que llamamos acrasia. No podemos comprender la acrasia sin pensar el riesgo de sufrimiento ético, desarrollado previamente.

La discusión de nuestro caso puede estructurarse entonces en relación con el modo en que la acrasia (o incluso akrasia, transliteración del griego antiguo ἀκρασία, pereza intelectual) es la debilidad de la voluntad que lleva a actuar en sentido contrario al indicado por el juicio o la razón. No está motivado por la pasión, sino por la conveniencia, porque es más fácil y ventajoso que oponer resistencia. Pero la acrasia tiene la particularidad de permitir actuar en contra de lo que se cree correcto o bueno, no sólo con ocasión de un acto o decisión concreta, sino que bajo la influencia de un ímpetu que arrastra durante todo el proceso. Todos los días, constantemente. Esta no está motivada por la pasión, sino por la conveniencia, porque es más fácil y ventajoso que oponer resistencia. La debilidad de la voluntad, en este caso, comienza antes del acto: concierne al pensamiento mismo. Lo que abandono al estado de no-pensamiento es precisamente la contradicción entre lo que digo y hago coherentemente, por un lado, y lo que hago en sentido contrario a lo que digo, por el otro. Porque si enfrentara esta contradicción, sería atrapado y pronto destrozado por la angustia. Y si no pudiera liberarme de este conflicto, terminaría enfermando, desde el punto de vista psicológico o somático. La debilidad de la voluntad aquí está cargada y precedida de una forma particular de pereza intelectual: mi pensamiento se adormece cuando se acerca al conflicto entre pensar y actuar, se ralentiza, se ausenta, se desliza hacia otra cosa, huye. Y luego pienso en otra cosa, que de alguna manera me distrae y me aleja del conflicto (Tessier, 2019). Pero si la acrasia permite soportar y evitar el sufrimiento ético, no impide el deterioro global del trabajo colectivo.

Los participantes de nuestra investigación comparten una idea común de la gravedad de la situación. Sin embargo, al no encontrar la manera de discutir la brecha entre su trabajo prescrito y su trabajo real, el riesgo era seguir escandalizados por una situación en la que han participado y que continuaba deteriorándose.

Al final de esta investigación-acción, y a pesar de la evidente mejora en la calidad de la capacidad para conversar e iniciar algunas discusiones sobre cómo ser un mejor supervisor, la falta de medios para poder llevar adelante un trabajo de calidad seguía

intacta. Como explican Antoine Duarte y Patricia Rossi-Neves (2022), retomando las formulaciones de Hannah Arendt, actuar contra lo que desaprobamos en el plan moral y político implica inevitablemente la convocatoria del pensamiento, en tanto “la facultad propiamente humana de distinguir lo bueno de lo malo” (Arendt, 1972, p. 26).

Nuestro estudio ha dejado una serie de preguntas sin responder. Tal vez las proyecciones a futuro en nuestro campo epistemológico permitan seguir pensando las condiciones para que la quienes realizan la supervisión de equipos que trabajan con menores en situación de vulnerabilidad no se siga degradando. Lograr construir y participar de espacios de deliberación es esencial para facilitar arbitrajes justos. Aunque no podemos dejar de hacernos algunas preguntas ¿Es siempre posible construir espacios de deliberación en la situación actual degradada y de recorte presupuestario de la protección infantil? ¿O simplemente tendremos que aceptar el colapso, la renuncia del servicio público a proteger a los niñas, niños y adolescentes en peligro? ¿Incluso con el concurso de quienes trabajan en estos organismos? Quisiéramos terminar con esta citación de Antoine Duarte y Patricia Rossi-Neves que articula justamente la relación entre capacidad de pensar con quienes trabajo y la relación colectiva con las restricciones de la organización del trabajo. “La acción requiere pensar por uno mismo en primer lugar, demostrar una autonomía moral subjetiva. (Dejours, 2009). Para lograrlo, se trata sobre todo de soportar la angustia de no haberlo hecho necesariamente bien y de intentar mediante un esfuerzo psíquico tomar la medida de mi responsabilidad en lo que nos sucede y lanzarse luego a la acción. La autonomía moral aparece entonces como la piedra angular de la acción racional que deberá iniciar un movimiento reflexivo sobre las causas del sufrimiento, entre las cuales la organización del trabajo es el objeto central.” (Duarte y Rossi-Neves, 2022, p. 206)

REFERENCIAS

- Arendt, H. (1972). *La Vie de l'esprit*. PUF, Quadrige.
- Código General de la Administración Pública Francesa. (2023). Artículo L. 121-10. Legifrance. Recuperado de https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044427895/2023-01-10
- Cru, D. (2014). *Le Risque et la Règle*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.cru.2014.01>
- Debout, F. (2014). Quelques éléments de la théorie psychodynamique du travail. *Champ Psy*, 65(1), 11-26. <https://doi.org/10.3917/cpsy.065.0011>
- Dejours, C. (1987). Note de trabajo sobre la noción de souffrance. En C. Dejours (Ed.), *Plaisir et souffrance dans le travail* (Vol. 1, pp. 115-123). Éditions de l'AOCIP.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale*. Le Seuil.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant: Travail et émancipation* (Vol. 2). Payot.
- Dejours, C. (2015). *Le Choix: Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard Éditions.
- Dejours, C. (2016). Psychodynamique du travail et politique: Quels enjeux? *Travailler*, 36(2), 75-90. <https://doi.org/10.3917/trav.036.0075>
- Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence : Travail, violence et santé*. Payot.
- Dejours, C. y Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Masson.
- Duarte, A. y Rossi-Neves, P. (2022). Traumatisme et résilience dans le travail: Une critique par la psychodynamique du travail. *Travailler*, 47(1), 189-208. <https://doi.org/10.3917/trav.047.0189>
- Edrei, B. (2017). Demande et écoute risquées comme conditions de l'enquête et de l'action en psychodynamique du travail. *Travailler*, 38(2), 223-238. <https://doi.org/10.3917/trav.038.0223>
- Gaignard, L. (2001). Résonance symbolique entre les idéologies managériales et la sphère privée: Questions pour une psychanalyste en ville. *Travailler*, 6(2), 115-128. <https://doi.org/10.3917/trav.006.0115>
- Nusshold, P. (2015). Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service: Le cas des centres d'appels en Argentine (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires y École doctorale Abbé Grégoire, Centro de Investigación sobre el Trabajo y el Desarrollo, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Nusshold, P. (2018). Quelle action en psychodynamique du travail face à l'évolution du monde du travail? *Education Permanente*, 214(1), 53-61.

Nusshold, P. (2019). Une réflexion autour de la recherche dans le cadre d'une association en lien avec les services de santé au travail. *Travailler*, 41(1), 31-38. <https://doi.org/10.3917/trav.041.0031>

Rolo, D. (2017). Histoire et actualité du concept de souffrance éthique. *Travailler*, 37(1), 253-281. <https://doi.org/10.3917/trav.037.0253>

Rolo, D. (2019). Stratégies et idéologies défensives: La question des défenses de *Travail, usure mentale* à *Souffrance en France*. *Travailler*, 42(2), 43-56.

Tessier, H. (2019). Métapsychologie, pratique psychanalytique et pensée de l'émancipation: Les apports de la psychodynamique du travail à la psychanalyse. *Travailler*, 42(2), 13-32. <https://doi.org/10.3917/trav.042.0013>

Uchida, S., Sznelwar, L. I., Barros, J. y Lancman, S. (2011). O trabalhar em serviços de saúde mental: Entre o sofrimento e a cooperação. *Laboreal*, 7(1). <https://doi.org/10.4000/laboreal.8098>