



**RENOVANDO DESDE DENTRO.  
SIETE RETOS Y PROPUESTAS DE MEJORA  
DEL SISTEMA DE PROTECCIÓN  
DE LA INFANCIA EN ESPAÑA**

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**ARTÍCULO 15 (JUNIO 2023):  
EL COSTE EMOCIONAL DE TRABAJAR  
EN EL SISTEMA DE PROTECCIÓN**

**Pepa Horno Goicoechea**

Psicóloga y Consultora en Infancia, Afectividad y Protección  
[pepa@espiralesci.es](mailto:pepa@espiralesci.es)

Correo electrónico de contacto: [renovandodesdedentro@protonmail.com](mailto:renovandodesdedentro@protonmail.com)



*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España. (2021) por <https://renovandodentro.wordpress.com/> está licenciado bajo una licencia [Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).*



Renovando desde dentro

*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

## EL COSTE EMOCIONAL DE TRABAJAR EN EL SISTEMA DE PROTECCIÓN

Pepa Horno Goicoechea

### ¿Desde dónde?

En los últimos años mi trabajo se ha centrado en la supervisión técnica de equipos en diferentes niveles y ámbitos del sistema de protección: servicios sociales básicos, entidades que trabajan con infancia en situación de riesgo, técnicos del sistema de protección especializado, psicoterapeutas que trabajan con niños, niñas y adolescentes del sistema de protección o los responsables de toma de decisiones de varias comunidades autónomas, entre otros.

Los espacios de supervisión técnica son un privilegio porque proporcionan a los equipos un lugar protegido donde revisar diferentes aspectos de su trabajo cotidiano. Esta es una diferencia clave entre la supervisión y los espacios de formación. Son los equipos los que proponen el contenido que quieren supervisar, los protagonistas y la persona que supervisa, en este caso yo, ha de adaptarse en cada sesión y con cada equipo a algo nuevo. El rol de la persona que supervisa es proporcionar una mirada técnica a las temáticas que plantee cada equipo desde fuera del equipo.

En los espacios de supervisión se revisan aspectos relacionados con los casos, con el funcionamiento de los equipos, la planificación de los programas o los procesos internos de funcionamiento. Es decir, se busca una mejora de la calidad técnica del funcionamiento de los equipos. Pero además, yo trato de preservar siempre un espacio para las personas. A menudo suelo empezar las sesiones preguntando a los equipos cómo están. Una pregunta aparentemente sencilla pero que, cuando se realiza de verdad y las personas están dispuestas a la apertura suficiente para responderla con autenticidad, produce una conexión interna en las personas que posibilita un espacio de acompañamiento emocional que va mucho más allá de lo técnico. No siempre ocurre, porque el clima del equipo ha de permitirlo, pero cuando se da es un privilegio y la supervisión se vuelve mucho más eficaz porque además de lograr la mejora de la calidad técnica del trabajo que desarrolla el equipo, logra incrementar su cohesión y su fortaleza emocional.

En el marco de estos procesos de supervisión y a lo largo de los años, he descubierto algunas pautas comunes a todos los equipos que trabajan en el sistema de protección. Pautas y vivencias que no me encuentro en equipos de otros ámbitos. Dificultades comunes, retos similares y vivencias emocionales compartidas. Y desde ahí surge este artículo, desde un intento de explicar el coste emocional de trabajar en el sistema de protección. Son diferentes aspectos que encuentro siempre en los equipos y que deben ser tenidos en cuenta tanto por cada profesional a nivel personal como por las organizaciones e instituciones que tienen la responsabilidad de cuidar a estos equipos. Seguro que hay otros costes, pero son cinco los que he ido identificando con el paso de los años. Veámoslos.



## 1. El cansancio de la “batalla”

Trabajar en el sistema de protección implica estar batallando la mayor parte del tiempo. Y utilizo el término “batalla” con conocimiento de causa. Porque, aunque pareciera que debiera ser lo contrario, es uno de los elementos que definen el trabajo en protección en cualquiera de sus ámbitos.

En el sistema de protección se trabaja con recursos escasos cuando no mínimos, con problemáticas muy graves y poco visibilizadas y en un ámbito que tiene poca costumbre de sistematizar y evaluar su trabajo. Todo ello genera una infinidad de pequeñas batallas cotidianas en el trabajo. Sólo por mencionar algunas de esas “batallas” y sus costes emocionales correspondientes:

- La “batalla” por conseguir recursos para sostener los programas e intervenciones. Nuestra intervención tiene un público destinatario que no puede organizarse ni defender sus derechos fácilmente, que sólo se hace visible desde una visión negativa y generadora de problemas. Los colectivos con los que trabajamos pocas veces son considerados prioritarios a nivel social y político. Lograr los recursos para garantizar la continuidad de la intervención se vuelve entonces una “batalla” cotidiana. Y genera una sensación de fragilidad y vulnerabilidad en los propios equipos, una impotencia por no contar con recursos suficientes.
- La “batalla” contra los estereotipos sociales de los que son víctimas las personas a las que acompañamos y que limitan su posibilidad de integración social. Sabiendo que esa integración es condición imprescindible para salir de la situación de riesgo en la que se encuentran. Trabajar en protección implica a menudo no contar con el apoyo de la sociedad, sino con su ignorancia o su indiferencia. Dentro del ámbito no se ha hecho el esfuerzo necesario para dar a conocer las realidades en las que se trabaja, falta una labor “didáctica”. Pero la sociedad tampoco se ha interesado por los colectivos con los que trabajamos. Y las prioridades políticas se establecen muy a menudo desde esa consciencia social.
- La “batalla” por establecer criterios de actuación comunes y sistematizar los procesos de forma que las diferencias entre profesionales no hagan inviable el rigor técnico de la intervención. El ámbito de protección se caracteriza porque hay muchos agentes implicados con diferentes visiones de una misma problemática que se plasma en una enorme dificultad en la toma de decisiones<sup>1</sup>. A esto hay que añadir que no es un ámbito que se haya caracterizado por una evaluación y sistematización del trabajo a lo largo de los años, aunque en eso el sistema está mejorando mucho en los últimos años.

---

1 Ferrandis Torres, A. (2021). *Artículo 3 (noviembre 2021): Cuidar la toma de decisiones. ¿Mantener en el hogar o separar para proteger?* <https://renovandodentro.wordpress.com/2021/11/22/articulo-3-cuidar-la-toma-de-decisiones-mantener-en-el-hogar-o-separar-para-proteger-por-antonio-ferrandis-torres/>



Renovando desde dentro

*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

- La “batalla” contra la disociación que las personas a las que acompañamos han puesto en marcha para sobrevivir y que va a condicionar su posibilidad de reparación e integración. El daño sufrido y la disociación puesta en marcha para sobrevivir, que hemos de honrar como profesionales<sup>2</sup> pueden suponer una batalla cotidiana para que no boicoteen de forma inconsciente la intervención que realizamos.
- La “batalla” contra la sobrecarga de los equipos y la falta de recursos en la que trabajan que les hace tener que “batallar” cosas que deberían ser obvias, con las que deberían poder contar desde el principio. Esa sobrecarga puede llevar a los equipos profesionales a disociarse internamente y a situarse desde una aparente indiferencia al dolor que ven a diario y a las necesidades de sus propios compañeros y compañeras para lograr sacar adelante la intervención. Este es un aspecto que se ve claramente en el clima en los equipos, si el agotamiento ha calado en ellos generando una distancia, cuando no un conflicto interno en el equipo.

Ese continuo “batallar” acaba agotando a los equipos, produciendo una disociación, un distanciamiento emocional de sus propios compañeros y de las personas a las que acompañan. Con dos consecuencias añadidas a nivel institucional. Por un lado, una alta rotación profesional en los puestos de trabajo que dificulta la estabilidad de los equipos con el daño subsiguiente a los niños, niñas y adolescentes con los que trabajan. Por otro, un nivel de bajas por causas emocionales altísimo comparado con otros ámbitos laborales.

## **2. La deseabilidad social**

Quienes elegimos trabajar en el sistema de protección lo hicimos en gran medida desde nuestra parte cuidadora o salvadora, desde una motivación de ayudar a las personas más vulnerables. No sólo elegimos una profesión que trabaja con niños, niñas y adolescentes, que hay muchos otros ámbitos que eligen trabajar con este colectivo. Optamos por aquellos niños, niñas y adolescentes y sus familias que están en situación de riesgo y desprotección. Elegimos a los últimos de los últimos. Aquellos a los que la sociedad tiende a dar la espalda.

Y esa es una de nuestras “trampas” internas que debemos manejar con consciencia. En muchos casos, los equipos con los que trabajo se caracterizan por tener una alta deseabilidad social. No sólo creemos ser “los buenos”, sino que necesitamos ser percibidos como tales. Esto es algo que se da especialmente en los equipos jóvenes, con poca experiencia, que esperan ser bien recibidos por los niños, niñas y adolescentes y sus familias. Y esa es una de las primeras crisis en la trayectoria profesional de quienes trabajamos en el sistema de protección. Cuando nos

---

2 Horno, P. (2017). Honrar su dolor: El acompañamiento a las víctimas de abuso sexual infantil a lo largo de la vida. *Sal Terrae*, 105, 629-641. <https://www.espiralesci.es/honrar-su-dolor-el-acompanamiento-a-las-victimas-de-abuso-sexual-infantil-a-lo-largo-de-la-vida-articulo-de-pepa-horno-en-sal-terrae/>



renovando desde dentro

*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

encontramos que las familias con las que trabajamos no nos reciben como “los buenos” sino muy al contrario. Lógicamente para las familias somos personas que, como mínimo, llegan a evaluarlas. Y a partir de ahí, y con suerte, a acompañarlas y fortalecerlas. Pero en nosotros ven el riesgo del juicio y la condena y, entre otras muchas cosas, el peligro de perder a sus hijos e hijas.

Por otro lado, quienes trabajamos en cualquier tema relacionado con la protección sabemos que nos vemos obligados a hacer visible la cara más negra del ser humano, la que las personas no quieren ver. A menudo para ser capaces de ver el riesgo hemos de “pensar mal”. Llegamos a un espacio y vemos los riesgos: accesos no controlados, servicios comunes para niños, niñas y adolescentes y personas adultas o la frialdad emocional de los espacios, entre otros muchos aspectos. Llegamos a un equipo o a un proyecto y vemos los procesos que no funcionan. Y esa mirada pocas veces es bien recibida. Muy al contrario, se ve como exagerada, sesgada o poco ajustada a la realidad. Y siempre como generadora de problemas por los procedimientos que tratamos de instaurar y los costes que implican las medidas que impulsamos. De nuevo, no somos “los buenos”, somos algo así como un “pepito grillo” no deseado. Tampoco en ese rol vamos a ser bien recibidos.

Y, por supuesto, esto se cumple aún más cuando llegamos a un hogar, a las familias o una persona en un contexto psicoterapéutico y tenemos que evaluar sus potencialidades, pero también el grado de daño que tienen, de las problemáticas que presentan y que son generadoras de riesgo. Y vamos a tratar de hacerles conscientes de ese daño y de esas problemáticas para generar la posibilidad de cambio. Una consciencia que muy a menudo las familias no desean.

Es necesario un trabajo personal interno de cada persona para integrar ese choque. El que se da entre las expectativas que genera desde su deseabilidad social y la opción personal que ha asumido con la forma en la que realmente va a ser recibida, vista y evaluada. No podemos contar con caer bien ni con ser bien recibidos. Y eso implica un choque entre el rol que creíamos que íbamos a realizar y las situaciones que encontramos a diario. Ese choque conlleva un coste emocional que para muchos profesionales es muy alto. Un coste que con el tiempo y los años de experiencia profesional se va ajustando, pero que no debe ser minusvalorado.

### **3. La resistencia a la sistematización escrita**

Este tercer coste puede parecer pequeño comparado con los otros costes que menciono pero en mi experiencia juega un papel clave dentro del ámbito de protección. En el sistema de protección es imprescindible dejar constancia escrita de la intervención. Por un lado, para garantizar la actuación adecuada ante los casos detectados y la coordinación interdisciplinar e interinstitucional. Por otro, para poder garantizar la calidad de la intervención y su replicabilidad.



Renovando desde dentro

*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

La comunicación de un caso de riesgo o desamparo, cualquier caso de violencia, ha de realizarse siempre por escrito e incluyendo la información necesaria. Los informes deben estar sistematizados y por escrito. Pero muchos profesionales tienen problemas para sistematizar por escrito su trabajo. Se realizan intervenciones que no se registran. Se comunican cosas de forma verbal, por lo que luego no se puede probar que se comunicaron, o su contenido se tergiversa en la transmisión. Se realizan evaluaciones sin dejar por escrito la metodología para que puedan ser validadas. Hay multitud de ejemplos de la dificultad que tienen los equipos del ámbito de protección para sistematizar por escrito su intervención.

Por no hablar del tiempo que esta sistematización conlleva y que las y los profesionales no tienen. A menudo tienen la sensación de estar sacrificando lo verdaderamente importante, la intervención, por escribir los informes correspondientes. En mi trabajo me encuentro infinidad de informes rellenos con un "corta y pega" de informes anteriores. Y esta dificultad de transmisión escrita se hace especialmente palpable cuando los equipos del ámbito de protección deben hacer un informe para el sistema judicial que utiliza unos códigos diferentes de actuación.

En el ámbito de protección además hay una falta de sistematización escrita del trabajo que se realiza. He conocido multitud de experiencias de buena práctica en el ámbito de protección que no se plasman por escrito, no se evalúan ni se sistematizan. De esa forma, no pueden ser replicadas en otras zonas o en recursos similares. La pérdida de bagaje técnico del sistema de protección es algo preocupante.

Formular este aspecto como un coste emocional puede sorprender pero he podido ver en mi práctica profesional la importancia que llega a tener, los problemas que genera a las personas las limitaciones que sienten al expresar su intervención en palabras y el coste que conlleva no sistematizar por escrito los procesos. Es un coste individual que se vuelve colectivo del sistema en mayor medida de la que pueda parecer desde fuera.

#### **4. La autoridad en el sistema de protección**

Este coste emocional es quizá el menos obvio, pero desde mi experiencia las dificultades para aceptar los roles de autoridad es una pauta muy extendida entre las y los profesionales del ámbito de protección. Es importante señalar que esta dificultad es al mismo tiempo una de las mayores potencialidades de quienes trabajamos en el ámbito de protección porque nos permite cuestionar nuestra propia práctica y poner en marcha procesos de calidad y mejora en la intervención. Pero en determinados momentos, si se quiere lograr la implementación sistemática de un instrumento, protocolo o sistema de trabajo, es necesario que las personas lo asuman sencillamente porque así lo han decidido en otro nivel de toma de decisiones.



renovando desde dentro

*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

Si hablamos de costes emocionales que se pagan por trabajar en el sistema de protección, uno de los más importantes es el equilibrio que hace falta encontrar entre el trabajo en equipo, la falta de sistematización y claridad en los procesos y la dificultad para asumir la autoridad. Porque esta dificultad para asumir la autoridad que me encuentro con frecuencia en los equipos está directamente relacionada con la falta de sistematización y evaluación del trabajo en el ámbito de protección. Los equipos están poco acostumbrados a unificar modelos de actuación y criterios técnicos, a establecer protocolos comunes de actuación y a incluir en su trabajo procesos de evaluación y mejora externos desde los cuales se pueda ir logrando una intervención rigurosa y cohesionada entre los profesionales. La diversidad de actuaciones, criterios técnicos y enfoques dentro de la toma de decisiones en el sistema de protección favorece que las y los profesionales confíen más en su criterio técnico individual que en otro tipo de criterios.

Y existe un factor añadido más frecuente de lo que sería deseable y son las relaciones personales que se establecen dentro de los equipos en los diferentes niveles del sistema de protección. No es inusual encontrarse parejas o miembros de una misma familia trabajando dentro de los mismos equipos, o asumiendo uno de ellos el liderazgo de la entidad, organización o equipo y el otro siendo parte del mismo. El manejo de la autoridad en un contexto de lealtades personales se vuelve extraordinariamente complejo. Por eso es deseable, igual que se establece en otros ámbitos de trabajo, establecer la separación necesaria entre el ámbito personal y laboral.

Esta dificultad en el manejo de la autoridad dentro del sistema de protección no sólo la he percibido en los procesos de supervisión sino al trabajar el desarrollo de protocolos de actuación entre diferentes ámbitos de actuación. En el desarrollo de mesas de trabajo interinstitucionales en diferentes territorios se perciben diferencias en el posicionamiento de los diferentes ámbitos de trabajo implicados. Dentro de estas diferencias una de las más claras es el posicionamiento ante la autoridad. Hay ámbitos donde los equipos asumen las normas, los cambios y las órdenes como parte natural de su trabajo. Pero en el ámbito social, y especialmente en el ámbito de protección, es interesante ver cómo las y los profesionales tienden al cuestionamiento, a la pregunta sistemática de: ¿por qué?. Esta es una de sus mayores riquezas, porque posibilita un análisis y unos procesos de mejora imposibles sin ese cuestionamiento inicial. Pero hace muy difícil la implementación sistemática de cualquier herramienta de trabajo.

En los procesos de implementación de instrumentos interdisciplinarios la mayor diversidad siempre surge en el ámbito social, donde hay equipos que incorporan la herramienta y equipos que no la utilizan. Y cuando hablo de instrumentos me refiero a protocolos de actuación, sistemas de registro, bases de datos o sistemas de valoración, incluso a marcos legales. En estos momentos, hay aspectos de la legislación del 2015 que están siendo vulnerados de forma sistemática en varias comunidades autónomas que han decidido no incorporar en sus territorios lo que la legislación establece. Elementos como la figura de la declaración de riesgo, la prioridad del acogimiento familiar o los mecanismos de participación infantil en la toma de decisiones siguen ausentes en la intervención en varios territorios y no hay consecuencia alguna al respecto.



*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

Esa comparación es igualmente válida entre equipos de una misma entidad u organización, o entre equipos de un mismo servicio. La falta de sistematización de los procesos genera una falta de claridad que agudiza aún más si cabe esta falta de uniformidad en la implementación de cualquier instrumento. Y esta es una realidad especialmente significativa en el ámbito de protección. Para quienes trabajamos en el sistema de protección el manejo de esa ambigüedad, falta de sistematización y claridad en los procesos y la falta de asunción de la autoridad genera un coste emocional alto por los conflictos que conlleva y las comparaciones arbitrarias que acaban produciéndose.

Pero este coste emocional es especialmente elevado cuando a las y los profesionales les toca asumir decisiones que consideran dañinas para los niños, niñas y adolescentes y que, en muchos casos en verdad lo son. Decisiones tomadas dentro del sistema desde otros criterios técnicos diferentes al de la protección del niño, niña o adolescente y que, muy a menudo, han sido tomadas sin un espacio de protagonismo ni para el equipo ni para el propio menor. Entonces han de ejecutar medidas que les vienen impuestas y que saben dañinas. Cuando, por ejemplo, a un equipo le toca asumir que no se pueda dar tratamiento terapéutico a un niño, niña o adolescente que ha sufrido abusos porque no existen recursos públicos para hacerlo y tampoco se permite financiarlo por parte de la entidad, o cuando la comisión de escolarización deniega el apoyo escolar o la adaptación curricular a un chico con discapacidad que se incorpora a un centro nuevo en febrero, o cuando la comisión de tutela toma una medida que va en contra de todo lo que se ha trabajado a nivel técnico. En esos casos el coste emocional no es sólo la dificultad en sí misma de situarse en un contexto de autoridad y de falta de sistematización de los procesos, sino de daño e inconsistencia por parte del propio sistema.

## **5. La indefensión ante el dolor**

Los cuatro costes previos por experiencia he podido comprobar que se pueden trabajar de forma que se reduzcan. La consciencia sobre el proceso personal<sup>3</sup> proporciona herramientas para reducir el coste de la deseabilidad social y enseña a las personas a elegir las batallas que merece la pena afrontar. Respecto a las limitaciones para sistematizar por escrito, estas se pueden reducir igualmente con la formación necesaria.

Pero este quinto coste, el derivado de la indefensión que las personas que trabajamos en el ámbito de protección sentimos ante el dolor que presenciamos a diario y no podemos aliviar, en mi experiencia no desaparece. Incluso me atrevería a afirmar que con el tiempo puede incluso incrementarse al ver las dificultades que tiene el sistema para lograr un alivio efectivo de ese dolor.

<sup>3</sup> Horno Goicoechea, P. (2021). *Artículo 2 (octubre 2021): Definiendo la consciencia.* <https://renovandodentro.wordpress.com/2021/10/18/articulo-2-definiendo-la-consciencia-por-pepa-horno/>





*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

Este coste emocional lleva a los profesionales a generar mecanismos disociativos que les dañan tanto a sí mismos como a los niños, niñas y adolescentes con los que intervienen. Los describió ya F. Javier Romeo<sup>4</sup> cuando describía cómo los equipos tienden a sobreimplicarse en ese dolor, generando no sólo una pérdida de consciencia sobre su propio proceso emocional sino juegos relacionales de lealtades y dependencias emocionales con los niños, niñas y adolescentes. O bien generan un distanciamiento, una excesiva frialdad emocional como mecanismo disociativo necesario para sostener esa indefensión que sienten, dañando no sólo al propio niño, niña o adolescente, sino también al entorno seguro a nivel emocional en las intervenciones que realizan. Y un mecanismo disociativo especialmente dañino para la intervención puede ser una reacción contrafóbica a esa vivencia de indefensión no consciente que lleva al profesional a un posicionamiento desde la omnipotencia en el que no revisará sus actuaciones, las justificará en base a criterios personales (*“Esto siempre lo hemos hecho así”, “Es lo que yo hago con mis hijos” o “Desde mi experiencia...”*).

Este coste emocional es común a todas las profesiones del ámbito social y sanitario; especialmente para aquellas personas que asumen roles profesionales de cuidado y acompañamiento. Es necesario desarrollar estrategias personales para poder sostener la impotencia y la indefensión que generan en nosotros las situaciones que no podemos resolver, el dolor que no podemos aliviar. Y hacerlo desde un rol activo, de asunción de la responsabilidad individual que tenemos tanto sobre nuestro propio bienestar como sobre la calidad del trabajo que desarrollamos.

No es este artículo el lugar para desarrollar todas esas estrategias pero no puedo acabar sin mencionar las que considero más importantes:

- Estrategias de autocuidado cotidiano de cada persona:
  - Un sueño suficiente y reparador.
  - Una alimentación adecuada.
  - El movimiento al aire libre. El aire, el sol y el movimiento son elementos claves de la salud mental de las personas, que han de estar presentes en la cotidianidad, sea a través de actividades de ocio o ejercicio físico.
  - Una red afectiva sana y protectora en la vida personal.
  
- Estrategias de cuidado profesional, que son responsabilidad compartida de los profesionales y de las instituciones y entidades para las que trabajan:
  - Una formación adecuada y una actualización técnica constante.

---

4 Romeo Biedma, F. J. (2021). *Artículo 1 (septiembre 2021): Acompañamos con la persona que somos.* <https://renovandodentro.wordpress.com/2021/09/15/articulo-1-acompanamos-con-la-persona-que-somos-por-f-javier-romeo-biedma/>



Renovando desde dentro

*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

- Un buen clima en el equipo, que constituya al equipo como el entorno protector para las y los profesionales que lo componen.
- La sistematización de los procesos que requiere cada puesto de trabajo, cada proyecto o cada entidad. Esto incluye la planificación de los procesos, la delimitación de funciones y los procesos de evaluación y mejora externos.
- La supervisión técnica externa como condición imprescindible para garantizar la calidad del trabajo y el cuidado emocional del equipo.
- Las políticas de gestión de personas adecuadas, que atiendan el coste emocional generado en este ámbito: conciliación, bajas, permisos, sustituciones, etc.
- Estrategias generadoras de consciencia que, a través del trabajo de crecimiento personal en sus diferentes vertientes, posibiliten:
  - La consciencia interior de cada profesional, la conexión con sus emociones y sus sensaciones corporales, además de con sus pensamientos.
  - La integración de la historia de vida de cada profesional.
  - La flexibilización de los mecanismos disociativos fruto de la historia de trauma, en caso de haberla vivido.
  - La atención adecuada a las problemáticas de salud física y psíquica.

### **Una responsabilidad compartida**

Me parece importante terminar señalando que cada uno de los costes emocionales descritos conllevan un daño en las personas y una pérdida en la calidad y el rigor de la intervención. Como profesionales, no es posible pensar que podemos trabajar en el ámbito de protección sin poner consciencia en estos costes y las pérdidas que nos suponen. Debemos asumir la responsabilidad de nuestro propio cuidado y sobre nuestras propias emociones, siendo, como decía Nelson Mandela, *“capitanes de nuestra alma”*. Y también una responsabilidad sobre la gestión que realizamos a diario y el rigor técnico de la misma, de forma que no permitamos ni justifiquemos la negligencia desde una actitud victimista. El coste emocional que supone no nos justifica para obviar la responsabilidad pública y social que tenemos en nuestro trabajo.

Los espacios de crecimiento personal, de formación, de supervisión y unas pautas cotidianas de autocuidado no pueden ser una opción sino parte obligada de nuestro trabajo para garantizar una intervención de calidad y minimizar el coste emocional de la misma. Y no podemos quedarnos esperando a que la entidad o institución nos proporcione dichos cuidados, aunque sepamos que deba hacerlo.

Tanto como personas a nivel individual como para el sistema en su totalidad la consciencia sobre los costes emocionales y su abordaje consciente genera aprendizaje, mejora, rigor profesional y



renovando desde dentro

*Renovando desde dentro. Siete retos y propuestas de mejora del sistema de protección de la infancia en España*

<https://renovandodentro.wordpress.com/>

**El coste emocional de trabajar en el sistema de protección**

Pepa Horno Goicoechea

fortaleza emocional. El sistema de protección y las instituciones y entidades que lo dirigen deberían contemplar la ganancia que les supondría generar estrategias para abordar y reducir los costes emocionales de sus equipos profesionales.

Y una última reflexión, si al acabar este artículo se vuelve a leer desde el principio pensando en las familias acogedoras y adoptivas, se podrá ver que el contenido es igualmente válido para ellas. Las familias “batallan” a diario, tienen altos niveles de deseabilidad social, les cuesta sistematizar y proponer por escrito, tienen dificultades para aceptar la autoridad y se sienten indefensas ante el dolor de los niños, niñas y adolescentes. Porque el sistema de protección no está construido sólo sobre sus profesionales. Uno de sus pilares son también las familias, que son una parte esencial del mismo sistema, y están llamadas a serlo aún más. Y tanto familias como técnicos comparten los costes emocionales descritos en este artículo.