

El problema de las instituciones

Una lectura clínica de la endogamia, lo siniestro y el malestar institucional



(1) ¿Cómo opera la endogamia en instituciones públicas y privadas?

La endogamia institucional se asemeja a los nichos donde se entierran organizaciones públicas y privadas, que tienden a reproducirse a sí mismas, eligiendo y promoviendo personas con perfiles similares, mismas trayectorias y códigos compartidos. Esto se ve en la educación, cuando se contrata a egresados de los propios establecimientos; en la política, cuando los espacios se cierran a nuevos actores; y en las empresas, cuando se priorizan contactos y afinidades por sobre el mérito.

También aparece en el ámbito religioso —como en colegios confesionales e iglesias— donde los liderazgos suelen formarse dentro de los mismos circuitos internos. Esto refuerza formas de pensar ya establecidas y dificulta la apertura a nuevas perspectivas.

En conjunto, estas dinámicas pueden limitar la diversidad, reducir la innovación y reforzar desigualdades, manteniendo estructuras de poder difíciles de cambiar.

(2) ¿Qué es el nicho endogámico?

Desde el campo de la salud mental, este nicho constituye la tendencia a mantener vinculaciones afectivas y simbólicas cerradas dentro de un mismo grupo (familiar, institucional o comunitario). Esto reproduce patrones relacionales, valores y acomodaciones heredadas. Funciona como un mecanismo de preservación y control identitario que evita el conflicto y la pérdida, pero perpetúa costumbres familiares, repeticiones compulsivas y defensas contra lo diferente.

(3) ¿A qué llamamos institución?

Una institución es un plan que se proclama necesario para sobrevivir. Se alimenta de las relaciones que captura, ordena y regula, mientras convierte la dependencia en norma y la norma en permanencia. Cada parte sostiene al todo, pero también queda sujeta a él: lo que parece protección puede volverse encierro, y lo que se presenta como equilibrio puede ocultar una forma de control. Allí donde la vida se organiza, también se delimita.

(4) ¿Cómo nace una institución?

Una institución nace cuando el miedo se organiza y se vuelve norma. No surge para liberar, sino para fijar: captura lo vivo, lo repite, lo domestica. Esto es lo siniestro. Lo que empieza como acuerdo pronto se endurece en mandato; lo que era posibilidad se transforma en límite. Se alimenta de la obediencia que produce y llama orden a esa **quietud forzada**. Allí donde la vida desborda, la institución levanta bordes, nombra, clasifica y contiene. Nace, en última instancia, como respuesta a la amenaza de lo imprevisible, y crece cada vez que aceptamos que lo incierto debe ser reducido.

(5) ¿Cómo afecta la endogamia en la formación grupal, es decir, en la legitimidad y eficacia de las instituciones públicas?

En este punto, la consecuencia es tanto clínica como social: la endogamia limita la creatividad simbólica y emocional. Favorece el estancamiento psíquico y colectivo, y facilita la transmisión intergeneracional del malestar.

En ello radica, en parte, lo siniestro: en las instituciones, la endogamia opera tanto como principio de autoconstitución como de autoaniquilamiento de su propio ser (el ente institucional).

(6) ¿Qué es lo siniestro?

Lo siniestro es lo ominoso, es decir, es aquello que, siendo familiar, irrumpe sin medida. Como una lava volcánica, arrastra lo que encuentra: quema, destruye, desborda. Pero al mismo tiempo, como en un proceso de moldeo, llena el vacío, el **agujero** que las instituciones buscan cubrir.

Lo siniestro de las instituciones puede entenderse como el “no-hogar” o como aquello que debiera haber permanecido oculto y ha salido a la luz.

Lo ominoso en toda organización institucional es una experiencia particular de angustia que no proviene de algo enteramente nuevo o extraño, sino de lo familiar que se ha vuelto ajeno, deformado o perturbador. **Hay algo conocido que retorna**, pero lo hace desde lo reprimido. Por eso, *lo ominoso posee la estructura de lo familiar-desconocido*: aquello que el sujeto creyó haber dejado atrás —infancias, deseos, fantasías arcaicas, pulsiones— **reaparece** disfrazado, produciendo dolor, extrañeza, inquietud, horror o incluso tendencias autodestructivas.

Las organizaciones tienden a repetir este mismo esquema: lo ominoso que retorna al mismo lugar. Desde el ámbito familiar hasta las grandes estructuras históricas, lo siniestro insiste. Por eso perduran: porque vuelven, una y otra vez, a lo mismo.



(7) En conclusión: malestares institucionales

Desde una perspectiva clínica, el problema se organiza en torno a la presencia de lo ominoso en las instituciones. Este fenómeno puede leerse como una actualización de la novela familiar edípica: aquello que las normas y estructuras institucionales excluyen o relegan no desaparece, sino que **retorna de manera conflictiva**, produciendo tensiones, malestar y desorientación tanto en los sujetos como en la vida colectiva.

No se trata simplemente de lo desconocido, sino de lo **demasiado conocido**, de lo **demasiado íntimo que retorna bajo una máscara**. Un ejemplo de ello es la figura del jefe, que puede encarnar simbólicamente la función parental —lo trágico de esta escena radica en su repetición.

Otro caso típico es la figura del docente, que puede asumir una posición simbólica parental —lo inquietante de esta escena es que no solo se repite, sino que se naturaliza como forma legítima de vínculo social, transfiriéndose a otros ámbitos donde puede ser reproducida, aprovechada o incluso explotada.

En este sentido, las instituciones no solo organizan la vida social, sino que también **escenifican conflictos estructurales donde lo familiar retorna como extrañeza**. Así, el malestar institucional no es accidental, sino constitutivo: forma parte de la misma lógica que sostiene, regula y reproduce a las instituciones.

Colofón.— Si las instituciones persisten no es solo por su capacidad de organizar la vida social, sino también por su potencia para reproducir aquello que buscan contener. En ellas, lo excluido no desaparece: retorna, se reconfigura y encuentra nuevas formas de inscripción. Así, entre orden y repetición, entre regulación y exceso, las instituciones revelan su ambigüedad fundamental: sostienen el lazo social al mismo tiempo que lo tensionan. En esa paradoja —donde lo familiar deviene extraño— se cifra tanto su permanencia como su malestar.

Gustavo R Rodríguez

Gustavo Ricardo Rodríguez
Licenciado en Filosofía – USAL
Licenciado en Psicología – UBA
Psicoanalista
Investigador IIPC / USAL