

# Marketing interno y precarización laboral en universidades: discursos y sentidos del trabajo académico

*Internal Marketing and Labor Precarization in universities: Discourses and meanings of academic work*

 **Jorge Uribe Piedrahíta**

Institución Universitaria ITM, Colombia  
jorgeuribe@itm.edu.co

 **Diana Marcela Castaño Serna**

Institución Universitaria Salazar y Herrera, Colombia  
diana.castano@salazaryherrera.edu.co

 **Simón Hoyos Cadavid**

Institución Universitaria Salazar y Herrera, Colombia  
simon.hoyos@salazaryherrera.edu.co

## Cómo citar/How to cite

Uribe-Piedrahíta, J., Castaño-Serna, D., & Hoyos-Cadavid, S. (2026). Marketing interno y precarización laboral en universidades: discursos y sentidos del trabajo académico. *UNACIENCIA, Revista de Estudios e Investigaciones*, 19(36), 5-28. <https://doi.org/10.35997/cz5eyg21>



## Resumen

Este artículo analiza el modo en el que los profesores universitarios que trabajan bajo condiciones laborales inestables interpretan las estrategias de marketing interno implementadas por las Instituciones de Educación Superior (IES). Su propósito es comprender de qué manera estas prácticas inciden en la construcción de sentido del trabajo académico y en la percepción que los profesores tienen de la universidad como organización. Desde un enfoque fenomenológico hermenéutico, se efectuaron entrevistas conversacionales a docentes con vínculos contractuales flexibles y se analizaron documentos institucionales. Los resultados evidencian tensiones entre el discurso institucional y las experiencias laborales del profesorado. Emergen tres patrones: primero, una disonancia entre la retórica organizacional y las condiciones reales de trabajo; segundo, una configuración fragmentada del sentido del oficio académico según el nivel de estabilidad contractual; y tercero, la aparición de estrategias simbólicas de reinterpretación y resistencia frente a la vulnerabilidad laboral. El estudio propone comprender el marketing interno más allá de su función motivacional, como un dispositivo simbólico que incide en la vivencia del trabajo y en la cultura universitaria. Sus hallazgos aportan una lectura crítica sobre la gestión humana en la educación superior y abren líneas de reflexión sobre el liderazgo organizacional ante la precarización laboral del trabajo académico.

**Palabras clave:** discurso organizacional, educación superior, marketing interno, precarización laboral, sentido del trabajo.

## Abstract

This article examines how university professors working under unstable employment conditions interpret the *internal marketing* strategies implemented by higher education institutions. The aim is to understand how these practices influence the construction of meaning in academic work and shape professors' perceptions of the university as an organization. Drawing on a hermeneutic phenomenological approach, conversational interviews were conducted with faculty members employed under flexible contractual arrangements, complemented by institutional document analysis. The findings reveal tensions between institutional discourse and professors' lived work experiences. Three patterns emerge: first, a dissonance between organizational rhetoric and actual labor conditions; second, a fragmented configuration of meaning regarding academic work according to contractual stability; and third, the development of symbolic strategies of reinterpretation and resistance to labor vulnerability. The study suggests that *internal marketing* should be understood beyond its motivational purpose as a symbolic device influencing work experience and organizational culture. The research contributes a critical perspective on human management in higher education and offers reflections on organizational leadership in the face of academic labor precarization.

**Keywords:** organizational discourse, higher education, internal marketing, labor precarization, meaning of work.



## 1. INTRODUCCIÓN

En la última década, la precarización laboral en la educación superior se ha consolidado como una de las problemáticas estructurales más complejas del campo académico, pues afecta las condiciones de existencia del profesor universitario, la calidad de los procesos formativos y la legitimidad institucional de las universidades. Aunque el concepto de *precariedad* fue introducido en los debates sociolaborales desde mediados del siglo XX (Day, 1952), su visibilidad y complejización se intensificaron a partir del año 2000, impulsadas por investigaciones que evidencian la progresiva desregulación del trabajo, primero en sectores industriales y posteriormente en el sector de servicios, incluida la educación y, de modo particular, el trabajo académico (Barattini, 2009; Standing, 2011; Caballero-Lozada & Adarve-Sayin, 2015; Acosta-Ochoa & Rivera-Huerta, 2022).

En el marco del *capitalismo académico* (Slaughter & Rhoades, 2004) y del *capitalismo cognitivo* (Moulier-Boutang, 2004), las universidades han transitado de instituciones formativas a organizaciones regidas por lógicas de mercado, en las que prevalecen los criterios de rentabilidad, eficiencia y competitividad sobre los principios públicos de la educación. Este viraje neoliberal ha redefinido el trabajo académico y transformado a los profesores universitarios en un colectivo flexibilizado, fragmentado entre múltiples contratos, exigencias de productividad científica y escaso reconocimiento institucional (Solares & Vera, 2023; Anaya-Torres, 2025).

Las cifras oficiales del *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior* de Colombia (SNIES, 2024) revelan la magnitud del fenómeno. En 2023, Colombia contaba con 363 Instituciones de Educación Superior (IES) activas: 141 universidades, 141 instituciones universitarias, 52 instituciones tecnológicas y 29 técnicas profesionales. De sus 326.891 docentes, 127.173 (38,7 %) trabajan por hora cátedra, 23.126 (7 %) son ocasionales, 112.879 (35,5 %) poseen contratos a término fijo, 60.811 (18 %) tienen vínculo indefinido y 2.902 (0,8 %) ejercen *ad honorem*. En conjunto, el 74,2 % del profesorado universitario se encuentra vinculado bajo modalidades precarias, situación que vulnera el derecho al trabajo digno y limita el desarrollo académico sostenido.

En el departamento de Antioquia, una de las regiones más relevantes en la vida universitaria del país, los datos de 2023 reportan 14.992 profesores universitarios, de los cuales 7.111 trabajan por hora cátedra, 4.592 con contratos a término fijo, 2.913 con vinculación indefinida, 39 como ocasionales y 337 *ad honorem*, lo que equivale a un 78,3 % del profesorado en condición de inestabilidad. Estas cifras, además de describir un escenario contractual, representan trayectorias vitales marcadas por la incertidumbre, la fragmentación y la búsqueda de reconocimiento en medio de condiciones laborales vulnerables.

Desde una perspectiva crítica, la precarización del trabajo académico tiene implicaciones materiales y simbólicas, pues configura modos particulares de experimentar y reinterpretar el oficio docente, la relación con la universidad y la identidad profesional. Mientras los enfoques sociológicos y económicos han descrito sus dimensiones estructurales, aún se requiere profundizar en la comprensión de la experiencia vivida por el profesor como



sujeto que atribuye sentido, construye significados y desarrolla estrategias de resistencia frente a su contexto laboral (De la Garza-Toledo, 2000; Standing, 2011; Romero-Caraballo, 2019).

En este escenario, el marketing interno, también denominado *internal marketing*, surge como una estrategia organizacional orientada a alinear los valores institucionales con la motivación y el compromiso del personal docente (Grönroos, 2015; Ahmed & Rafiq, 2002; 2003; Ahmed *et al.*, 2003; Dunmore, 2003). Se basa en la premisa de que los trabajadores son “clientes internos” y, por tanto, requieren condiciones simbólicas y materiales que favorezcan su satisfacción y sentido de pertenencia. Sin embargo, su aplicación en contextos universitarios precarizados ha sido poco problematizada. La literatura dominante lo aborda desde perspectivas funcionales, centradas en la fidelización y la productividad, pero rara vez examina su papel como dispositivo simbólico que puede reproducir tensiones o contradicciones entre el discurso institucional y la experiencia laboral (Boltanski & Chiapello, 2002; Szlechter, 2014).

La presente investigación se sitúa en Medellín, una ciudad con una alta densidad de IES y diversidad de modelos de contratación, para explorar la relación entre marketing interno y precarización del trabajo académico. Desde un enfoque fenomenológico hermenéutico (van Manen, 2003), se propone interpretar los significados construidos por el profesor universitario acerca de su trabajo académico y de las prácticas simbólicas implementadas por las universidades. El estudio comprende el trabajo académico como una práctica social situada, atravesada por estructuras organizativas, relaciones de poder y discursos legitimadores (Weick, 1995; Alvesson & Kärreman, 2007), pero también como una experiencia vivida, afectiva y significativa.

El carácter innovador del estudio radica en su articulación transdisciplinaria entre los estudios organizacionales, la sociología del trabajo y la fenomenología hermenéutica, lo que permite situar la voz de los sujetos como eje interpretativo. De este modo, se busca generar insumos para repensar las políticas de gestión humana y liderazgo universitario desde un enfoque sensible a las condiciones reales del trabajo académico. El objetivo general es interpretar el modo en el que el profesor universitario en situación de precarización construye sentido sobre su trabajo y sobre las prácticas de marketing interno en las universidades de Medellín, a partir de tres ejes analíticos: (1) la tensión entre el discurso institucional y las condiciones laborales reales; (2) la configuración fragmentada de la identidad profesional; y (3) las estrategias simbólicas de reinterpretación y resistencia frente a la vulnerabilidad laboral. En conjunto, el artículo busca aportar una comprensión situada y crítica del trabajo académico contemporáneo, con el fin de reconocer al docente como actor organizacional y epistémico.

## 2. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló en Medellín (Colombia), en tres instituciones universitarias privadas seleccionadas por su representatividad dentro del sistema de educación superior local. La elección de universidades privadas respondió a tres criterios: su



alta participación en el empleo docente de la ciudad, la diversidad en los modelos de gestión del profesorado (contratos por hora cátedra, a término fijo e indefinidos) y la posibilidad de acceso institucional para la realización de trabajo de campo. Medellín constituye un escenario propicio para el análisis del fenómeno, dado que concentra más de 30 instituciones universitarias en un entorno urbano caracterizado por dinámicas de *capitalismo académico*, racionalidad instrumental en la gestión y condiciones laborales heterogéneas.

**Tabla 1.**  
*Características generales del contexto de investigación.*

Característica	Descripción
Ubicación	Medellín, Colombia
Tipo de instituciones	Universidades privadas (3)
Entorno	Urbano
Clima	Tropical húmedo
Temperatura promedio anual	22 °C
Estacionalidad	Marcada presencia de lluvias
Relevancia del contexto	Alta densidad de IES, racionalidad instrumental y precarización laboral docente

**Nota.** Tomado del Ministerio de Educación Nacional (2024).

La investigación adoptó un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico hermenéutico (van Manen, 2003), centrado en la interpretación de las experiencias vividas por los docentes en torno a su trabajo académico y a las prácticas de marketing interno implementadas por las universidades. Este enfoque se fundamenta en la comprensión de la experiencia como fuente primaria de conocimiento y en la convicción de que los fenómenos humanos se revelan a través del lenguaje, la corporeidad y el mundo vivido (*Lebenswelt*). Desde esta perspectiva, la fenomenología hermenéutica, más que describir hechos, busca interpretar sentidos, para atender a las dimensiones existenciales, relacionales y organizacionales del trabajo académico.

El diseño fue inductivo, interpretativo y reflexivo, orientado por los principios de la fenomenología hermenéutica. Se desarrolló entre enero y diciembre de 2024. Se siguió la propuesta metodológica de van Manen (2003), que combina descripción fenomenológica, interpretación hermenéutica y escritura reflexiva. Sin embargo, se integraron procedimientos de la *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1998) como estrategia organizativa para la codificación abierta, axial y selectiva, sin que ello implicara una hibridación epistemológica: la fenomenología se mantuvo como horizonte comprensivo y la teoría fundamentada como técnica sistemática para ordenar las unidades de significado. Esta combinación permitió preservar la fidelidad interpretativa del método fenomenológico y, al mismo tiempo, asegurar trazabilidad y rigor analítico en el proceso de categorización.

Para el procesamiento de los datos se empleó ATLAS.ti (v. 23), con el que se efectuó una codificación abierta, axial y selectiva de las unidades de significado, al seguir fases de análisis fenomenológico-hermenéutico: clarificación de presupuestos, recolección de relatos, tematización macro y micro, síntesis estructural de experiencias y elaboración del



texto interpretativo. La reflexión fenomenológica se desarrolló a partir de la *epoché* y la reducción fenomenológica, con el fin de suspender juicios previos y reconocer la esencia del fenómeno desde la perspectiva del participante. El rigor del proceso se aseguró mediante triangulación de fuentes (entrevistas, documentos y observación), devolución y validación de significados con el profesorado (*member checking*) y prácticas de reflexividad sistemática del investigador, quien mantuvo un diario de campo con notas etnográficas como instrumento de autorregulación crítica.

La muestra estuvo conformada por 15 docentes universitarios, seleccionados mediante muestreo teórico intencional. Se buscó diversidad en género, edad, área de conocimiento, antigüedad laboral y tipo de contrato, variables que influyen en la vivencia de la precarización y en la relación con las políticas institucionales de marketing interno. El número de participantes se definió con base en el criterio de saturación teórica y experiencial (Morse, 2015), es decir, cuando los relatos comenzaron a reiterar significados sin aportar nuevas variaciones sustanciales.

**Tabla 2.**  
*Caracterización general de los participantes.*

Código	Grupo de edad	Género	Área disciplinar (agrupada)	Modalidad de participación	Tipo de contrato	Antigüedad (rango)	IES
P001	30-39	Hombre	Administración/ Contabilidad	Entrevista + Observación	Fijo <1 año	1-5	IES-A
P002	30-39	Mujer	Psicología/ Educación	Entrevista + Observación	Fijo <1 año	1-5	IES-A
P003	30-39	Mujer	Ingeniería	Entrevista + Observación	Indefinido	10-15	IES-B
P004	30-39	Hombre	Publicidad/ Comunicación	Entrevista + Observación	Fijo <1 año	1-5	IES-B
P005	20-29	Mujer	Negocios/ Marketing	Entrevista + Observación	Hora cátedra	1-5	IES-A
P006	30-39	Hombre	Negocios/ Marketing	Entrevista + Observación	Fijo <1 año	10-15	IES-A
P007	30-39	Hombre	Administración	Entrevista + Observación	Fijo <1 año	1-5	IES-C
P008	30-39	Hombre	Diseño/Creativas	Entrevista + Observación	Fijo <1 año	1-5	IES-C
P009	50-59	Hombre	Negocios/ Marketing	Entrevista + Observación	Indefinido	15-20	IES-B
P010	60-69	Hombre	Economía/ Finanzas	Entrevista + Observación	Fijo <1 año	>20	IES-B
P011	40-49	Mujer	Administración/ Contabilidad	Entrevista + Observación	Hora cátedra	1-5	IES-A
P012	40-49	Hombre	Finanzas/ Economía	Observación + Relato	Fijo <1 año	15-20	IES-C



P013	30-39	Hombre	Psicología/ Educación	Observación + Relato	Fijo <1 año	5-10	IES-C
P014	30-39	Mujer	Administración	Observación + Relato	Hora cátedra	5-10	IES-B
P015	20-29	Hombre	Derecho	Observación + Relato	Fijo <1 año	1-5	IES-A

**Nota.** Elaboración propia.

La selección de tres universidades privadas permitió identificar variaciones institucionales y contrastar discursos organizacionales. Dos instituciones presentan modelos gerenciales orientados a resultados y una combina orientación humanista y productividad académica. Esta heterogeneidad enriqueció la comprensión del fenómeno al mostrar el modo en el que diferentes estructuras de gestión inciden en la construcción de sentido del trabajo académico.

El trabajo de campo contempló entrevistas conversacionales semiestructuradas, observación cercana y análisis documental.

**Entrevistas conversacionales:** se llevaron a cabo 11 entrevistas individuales de 60 a 90 minutos, con guías flexibles centradas en tres temas: (a) experiencias de trabajo y vínculos contractuales, (b) percepciones sobre las prácticas de marketing interno y (c) sentidos construidos en torno al oficio docente. Las entrevistas se grabaron con consentimiento informado y se transcribieron de forma literal.

**Observación cercana:** el investigador registró interacciones cotidianas y dinámicas institucionales en entornos académicos y administrativos. Las notas de campo, complementadas con registros de voz y texto, permitieron reconocer gestos, silencios y ambientes emocionales que enriquecieron la interpretación.

**Análisis documental:** incluyó la revisión de planes estratégicos, manuales de funciones, lineamientos de bienestar docente y comunicaciones institucionales alusivas al marketing interno. Estos textos fueron analizados para identificar correspondencias y disonancias con los relatos de los participantes.

**Tabla 3.**  
*Técnicas e instrumentos utilizados en la recolección y análisis de datos.*

Técnica / instrumento	Descripción
Entrevistas conversacionales	Semiestructuradas, aplicadas a 11 docentes con distintas modalidades contractuales.
Observación cercana	Registro de dinámicas cotidianas y ambientes institucionales mediante notas de campo.
Análisis documental	Revisión de documentos institucionales sobre bienestar, comunicación y marketing interno.
Duración promedio de entrevistas	60-90 minutos
Consentimiento informado	Firmado previamente por cada participante
Software de análisis	ATLAS.ti v. 23



Tipo de codificación	Abierta, axial y selectiva
Estrategia analítica	Lectura holística, reducción fenomenológica y escritura interpretativa

**Nota.** Elaboración propia.

El procesamiento de los datos se realizó con el software ATLAS.ti v.23. Se desarrollaron tres fases analíticas articuladas con el proceso fenomenológico-hermenéutico:

**Clarificación de presupuestos:** identificación de preconcepciones mediante la *epoché* o suspensión del juicio, al seguir la tradición husserliana reinterpretada por van Manen (2003, 2014).

**Codificación y tematización:** organización de unidades de significado mediante codificación abierta, axial y selectiva. Estas fases se usaron como soporte técnico, no como modelo epistemológico de teoría fundamentada.

**Síntesis e interpretación:** integración de temas esenciales en torno a las tres dimensiones analíticas del estudio: discurso institucional, identidad profesional y estrategias simbólicas de resistencia.

La escritura fenomenológica se concibió como una forma de análisis, en la que la descripción, la interpretación y la reflexividad se entrelazan para hacer visible la experiencia vivida del profesor universitario. La investigación fue aprobada por el Comité de Ética en Investigación Social y Humanística de una de las instituciones participantes (Acta CEISH-072-2024), conforme a los principios de la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia. Todos los participantes firmaron consentimiento informado después de conocer los objetivos, procedimientos y condiciones de confidencialidad. Se garantizó el anonimato mediante el uso de códigos alfanuméricos (P1-P15) y se aseguró la libertad de retiro en cualquier momento sin penalización.

El rigor metodológico se sustentó en cinco estrategias: 1) Triangulación de fuentes (entrevistas, documentos y observaciones). 2) Validación de significados mediante devolución de resultados y *member checking* con los participantes. 3) Reflexividad constante, expresada en un diario de campo con notas etnográficas y analíticas. 4) Saturación teórica y experiencial, que determinó el cierre del trabajo de campo. 5) Transparencia analítica, mediante auditoría interna de códigos y categorías en ATLAS.ti.

**Tabla 4.**  
*Criterios éticos y rigor metodológico aplicados durante el estudio.*

Criterio	Descripción
Marco normativo ético	Resolución 8430 de 1993 (Colombia); aprobación CEISH-072-2024
Anonimato y confidencialidad	Asegurados durante todo el proceso mediante codificación de participantes.
Libertad de participación	Derecho de retiro sin penalización en cualquier fase del estudio
Validación de significados	<i>Member checking</i> y retroalimentación con los docentes
Triangulación	Fuentes y métodos (entrevistas, documentos, observación)
Reflexividad	Diario de campo y notas etnográficas



El diseño fenomenológico hermenéutico permitió describir e interpretar la precarización laboral como una estructura organizacional y una experiencia encarnada que afecta los modos de ser, sentir y actuar del profesor universitario. La investigación, más que generalizar resultados, aporta una comprensión situada del fenómeno en Medellín. Las limitaciones se relacionan con el tamaño de la muestra y el carácter privado de las instituciones participantes; sin embargo, la diversidad disciplinar y contractual de los docentes, junto con la saturación teórica alcanzada, garantiza la validez interpretativa y la riqueza fenomenológica de los hallazgos.

### 3. RESULTADOS

Los hallazgos emergen del encuentro interpretativo con las voces de 15 integrantes del profesorado universitario en situación de inestabilidad contractual. Cada experiencia fue evocada y narrada por el participante desde su corporalidad, emocionalidad e historicidad, y posteriormente interpretada conforme al enfoque fenomenológico-hermenéutico (van Manen, 2003). Más que cuantificaciones, se presentan estructuras de significado sobre el modo en que el trabajo académico se vive bajo tensión entre discurso institucional y experiencia, y los sentidos que se atribuyen al marketing interno como práctica simbólica. La lectura holística, selectiva y detallada permitió identificar tres temas fenomenológicos centrales y, además, variaciones por institución, género, contrato y disciplina.

#### **El peso del discurso institucional: entre la promesa de pertenencia y la vivencia de exclusión**

La primera estructura de significado que emerge de los relatos da cuenta de una tensión persistente entre el discurso institucional de pertenencia, cuidado y reconocimiento, y la experiencia vivida por el profesor universitario vinculado bajo condiciones contractuales precarias. Este desfase se experimenta como una herida simbólica que atraviesa el sentido de identidad profesional y de pertenencia a la universidad. En el plano discursivo, el profesor universitario refiere una narrativa institucional recurrente que enaltece el trabajo académico como pilar del proyecto universitario. Expresiones como “el profesor es el corazón de nuestra institución” o “somos una comunidad académica solidaria y transformadora” aparecen en documentos oficiales, manuales de bienestar y alocuciones públicas de las autoridades universitarias. Sin embargo, esta retórica entra en disonancia con prácticas contractuales que reproducen lógicas de exclusión, intermitencia y rotación laboral. La vivencia se configura, así, como un proceso de interpelación simbólica sin reconocimiento material, en la que la promesa de pertenencia convive con la inseguridad laboral y la despersonalización organizacional.



En este caso, surge una tensión persistente entre narrativas de pertenencia, cuidado y reconocimiento y prácticas que el profesor percibe como insuficientes para sostener esa pertenencia (continuidad contractual, participación, voz en decisiones). A la vez, se registran casos que valoran ciertos dispositivos cuando tienen traducción concreta en el trabajo cotidiano (por ejemplo: tutorías pedagógicas con observación de clase, microfondos para materiales, reuniones de programa con seguimiento).

**Tabla 5.**  
*Contradicción entre discurso institucional y experiencia docente.*

Elemento discursivo	Experiencia relatada con mayor frecuencia	Casuística valorada (matiz)
“Somos comunidad académica”	Baja participación en decisiones; información tardía.	Mesas de diálogo con actas y retroalimentación verificable.
“El profesor es central”	Sensación de reemplazabilidad; discontinuidad.	Reconocimientos vinculados a efectos reales (por ejemplo: reducción de carga).
“Bienestar docente”	Actividades simbólicas de baja incidencia.	Talleres aplicados más tutoría en aula; acceso a recursos didácticos.

**Nota.** Elaboración propia.

Uno de los profesores entrevistados, con más de ocho años de vinculación a término fijo inferior a un año, lo expresó así:

En cada inducción, en cada evento institucional, nos recuerdan que somos parte de una gran familia educativa, que somos constructores del saber. Pero uno no puede construir nada cuando no sabe si el otro semestre lo van a llamar. Uno se siente como un pasajero que no puede deshacer la maleta. Estoy, pero no pertenezco. Y eso duele, porque uno sí quiere estar. (P006; área: marketing; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 11 años).

Este testimonio devela una ambigüedad ontológica: el profesor se percibe simultáneamente dentro y fuera de la organización. La institución lo describe como sujeto estratégico, pero lo excluye como trabajador. En palabras de otra participante:

Aquí se habla mucho de comunidad académica, pero uno se siente un visitante, como si viniera a hacer un favor, no a construir universidad. Yo entro al campus y saludo a todos, pero sé que estoy de paso, que no tengo voz en nada, que si opino de más, no me llamarán el próximo semestre. (P004; área: ingeniería administrativa; contrato: indefinido; antigüedad: 11 años).

Estas vivencias muestran la disonancia entre el discurso de pertenencia y las prácticas contractuales que sostienen la inseguridad laboral, lo que se configura en procesos de interpelación simbólica sin reconocimiento material.

**Tabla 6.**  
*Manifestaciones de exclusión institucional según relatos.*

Dimensión	Descripción típica
Contractual	Discontinuidad; alta rotación; previsibilidad limitada
Relacional	Sensación de “visitante”; pertenencia frágil



Comunicacional	Convocatorias parciales; decisiones sin consulta
Simbólica	Lenguaje de pertenencia no acompañado de cambios materiales

**Nota.** Elaboración propia.

Esta experiencia configura lo que van Manen denomina un tema existencial del cuerpo vivido (*lived body*), en el cual el sujeto transita un espacio físico e institucional en el que su presencia no alcanza pleno reconocimiento (van Manen, 2014). El aula se torna el único territorio de agencia relativa, mientras el resto de la universidad se percibe como un entorno ajeno, incluso hostil. La exclusión se reproduce en las dinámicas relacionales y en la comunicación institucional. El profesor universitario narra que no se le informa de decisiones académicas relevantes, no participa en procesos de planificación ni es convocado a espacios deliberativos, a pesar de sostener gran parte del proceso formativo. Esta ausencia sistemática alimenta una sensación de invisibilidad que afecta la autoestima profesional:

Nunca me tienen en cuenta para nada más allá del curso. A veces hay reuniones de facultad y ni siquiera me avisan. Me entero por los comentarios de los otros. Me he sentido fuera, aunque estoy adentro. Uno se esfuerza, responde, hace el trabajo bien, pero no hay reciprocidad. Es como si estuviera solo para cumplir unas horas. (*P010; área: economía; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 27 años*).

En este marco, las acciones asociadas al marketing interno, jornadas de integración, reconocimientos simbólicos o boletines motivacionales, no se viven como dispositivos de empoderamiento ni como mecanismos efectivos de fidelización. Por el contrario, buena parte del profesorado universitario las interpreta como rituales administrativos vacíos, cargados de contradicción performativa:

A veces nos dan una chocolatina y una tarjeta que dice “gracias por tu compromiso”, pero uno piensa: ¿y mi salario justo?, ¿y mi estabilidad? Yo no necesito tarjetas; necesito saber que mi trabajo vale para esta institución. (*P011; área: Contaduría Pública; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 3 años*).

Desde una perspectiva fenomenológico-hermenéutica, esta estructura invita a reflexionar sobre la manera en la que el discurso organizacional se inscribe en los cuerpos, afecta las emociones y modela los significados de los sujetos. Invocar valores institucionales no basta: han de vivirse en prácticas coherentes, materiales y relacionales. La pertenencia se vive; para que pueda vivirse, debe sostenerse en condiciones que reconozcan al profesor universitario más que como ejecutor de funciones, como ser humano en relación, sujeto epistémico y político que habita, siente, interpreta y transforma la universidad.

### **La fragmentación del sentido del trabajo: entre la vocación y la funcionalización**

La segunda estructura fenomenológica que emerge de los relatos, refiere a una ambivalencia existencial en el ejercicio del profesor universitario. Los participantes comparten un compromiso con la enseñanza como práctica ética, formativa y socialmente transformadora. Esta dimensión vocacional, a menudo originada en experiencias tempranas o en modelos educativos inspiradores, se vive como razón primera y última de



la permanencia en la academia, a pesar de las condiciones adversas. En este caso, coexisten una vocación ética-formativa que da sentido a la docencia y una lógica funcional (métricas, reportes, estandarización) que agota tiempo y agencia. Esto reconfigura la temporalidad vivida (planeación corta, ciclos administrativos) y la identidad profesional (trayectorias interrumpidas). Como expresó una participante:

Yo amo enseñar. Me gusta ver la manera en la que los estudiantes se transforman, cómo crecen, cómo empiezan a hacer preguntas distintas. Eso no tiene precio. Es lo que me hace quedarme aquí. (P005; área: *Negocios Internacionales*; contrato: *a término fijo < 1 año*; antigüedad: *3 años*).

Sin embargo, esta vocación se tensiona de forma continua por una lógica organizacional que funcionaliza crecientemente el oficio. Las exigencias institucionales, indicadores de cobertura y eficiencia, productividad investigativa y rendición de cuentas permanente, configuran un escenario en el que el sentido del trabajo se desvanece. Un participante lo verbalizó con claridad:

Uno ama enseñar, pero esto ya no es enseñar, esto es producir informes, llenar rúbricas y rendir cuentas de todo. Todo está medido, todo tiene que verse en Excel. A veces siento que soy un burócrata académico más que un formador. De entrada, nos entregan un microcurrículo que se debe cumplir al pie de la letra. (P009; área: *Negocios Internacionales*; contrato: *a término indefinido*; antigüedad: *13 años*).

Estas narrativas exhiben la fractura entre la vocación y la funcionalización del trabajo académico: mientras la primera sostiene la permanencia y el sentido, la segunda impone rutinas instrumentales que desplazan la experiencia formativa por tareas de reporte, control y cumplimiento.

**Tabla 7.**  
*Vocación frente a la funcionalización del trabajo del profesor universitario.*

Dimensión	Descripción	Efecto narrado
Vocación	Cuidado pedagógico; transformación estudiantil.	Fuente de sentido; ancla ética
Funcionalización	Métrica, reportes, estandarización	Menor autonomía; fatiga; fragmentación.
Temporalidad	Ciclos contractuales/administrativos	Dificulta proyectos de largo plazo
Identidad	Trayectorias no lineales	Desvanecimiento del horizonte de carrera.

**Nota.** Elaboración propia.

**Matiz institucional:** en IES en las que el marketing interno se traduce en acompañamiento pedagógico situado (observación más tutoría), la carga instrumental se percibe menos intrusiva: la mejora es concreta y verificable en el aula.

Esta vivencia aparece en diversos relatos como un proceso de desencantamiento progresivo en el que el trabajo académico se percibe cada vez más como una tarea mecanizada, fragmentada y vigilada. La temporalidad de la experiencia se transforma: deja



de ser un tiempo proyectivo, orientado al futuro y a la construcción de comunidad académica, para volverse un tiempo circular, repetitivo y ansioso, marcado por ciclos administrativos y contractuales que impiden toda planificación vital o profesional de largo plazo.

Uno empieza el semestre y ya está pensando si lo vuelven a contratar. Todo se vive al límite. Y cuando uno se quiere proyectar con un grupo, con una investigación o con un semillero, llega el corte y se cae todo. Porque uno no sabe si sigue o si ya fue. (P012; área: Administración de Empresas; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 9 años).

La discontinuidad institucional, producto de la inestabilidad contractual, los cambios constantes en las políticas internas y la falta de garantías de permanencia, impacta directamente la construcción de la identidad profesional. La docencia, históricamente comprendida como un ejercicio intelectual de largo aliento, se experimenta ahora como una secuencia de tareas desarticuladas que reducen la autonomía del profesor universitario y lo exponen a formas sutiles de deslegitimación simbólica:

Aquí uno no tiene carrera. Uno cumple horas. Me ha tocado cambiar de curso, de programa, de sede, sin ninguna explicación. Uno se adapta, pero llega un momento en que se pregunta si esto realmente es un proyecto de vida o simplemente un trabajo temporal sin nombre. (P007; área: Psicología; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 3 años).

En el marco de la fenomenología hermenéutica, esta estructura puede comprenderse como un quiebre en la experiencia del trabajo como horizonte de sentido. La vocación, en tanto impulso ético y político orientado a la formación del otro, se ve colonizada por una racionalidad instrumental que privilegia la eficacia sobre el encuentro, la medición sobre la reflexión y la estandarización sobre la singularidad. El profesor universitario deja de figurar como sujeto que piensa, acompaña y transforma para convertirse en operador de dispositivos institucionales con objetivos externos a su propio saber. Este proceso produce un desgaste silencioso del lazo afectivo con la institución, lo cual debilita tanto el compromiso como la posibilidad misma de identificarse con la misión universitaria. A pesar de esto, muchas y muchos profesores habitan la enseñanza como espacio de resistencia simbólica. En el aula, en el vínculo con las y los estudiantes, en el diálogo crítico, aún encuentran fragmentos de sentido que sostienen su labor:

Con todo lo que pasa, uno sigue porque cree. Porque ahí, en medio de tanta presión, hay una estudiante que te dice que gracias a tu clase eligió seguir en la carrera. Eso lo vale todo. Eso me recuerda por qué empecé. (P003; área: Publicidad; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 3 años).

**Tabla 8.**  
*Relatos representativos de la fragmentación del sentido del trabajo.*

Código	Fragmento del testimonio
P005	“Yo amo enseñar... ver la manera en la que los estudiantes se transforman... eso no tiene precio”.
P009	“Esto ya no es enseñar; esto es llenar rúbricas y rendir cuentas. Me siento un burócrata académico”.



P012	“Todo se vive al límite. Cuando uno se quiere proyectar, se cae todo. No sabe si sigue o si ya fue”.
P007	“Aquí uno no tiene carrera. Me ha tocado cambiar de curso, programa y sede sin explicación”.
P003	“Con todo lo que pasa, uno sigue porque cree... Eso lo vale todo”.

**Nota:** Elaboración propia.

Esta fragmentación entre vocación y funcionalización es una experiencia vivida que afecta la salud mental y reconfigura la percepción de la temporalidad, del otro y del sí mismo. Comprenderla desde la fenomenología hermenéutica implica dar cuenta de la manera en la que el profesorado universitario en situación de precarización del trabajo académico narra, resiste y reconfigura su lugar en la universidad, en el cuerpo vivido, en la temporalidad y en los vínculos, a menudo en soledad, pero sostenido por la esperanza de que su trabajo aún guarda sentido.

**Tabla 9.**  
*Consecuencias psico-laborales de la fragmentación del trabajo del profesor universitario.*

Dimensión afectada	Manifestaciones descritas
Salud mental	Ansiedad; frustración; desgaste emocional sostenido
Vínculo institucional	Debilitamiento del compromiso; erosión del sentido de pertenencia
Percepción de la docencia	Reducción de la práctica a tareas repetitivas y vigiladas
Horizonte de sentido	Pérdida del ideal formativo; transformación del rol docente en operador de dispositivos institucionales.
Capacidad de proyección	Imposibilidad de planear a largo plazo; dificultad para construir trayectoria académica.

**Nota.** Elaboración propia.

### Estrategias de resistencia simbólica y resignificación del vínculo laboral

A pesar del desencanto estructural que impregna sus experiencias laborales, el profesor universitario no ocupa pasivamente el lugar de víctima dentro del orden institucional. Desde su vivencia situada, despliega formas de resistencia simbólica y reapropiación del sentido que reconstituyen el vínculo laboral como un espacio posible de agencia en medio de la vulnerabilidad organizacional. Más que confrontaciones abiertas, son microresistencias cotidianas que operan en el lenguaje, en las relaciones y en aquellos intersticios que el profesor reconoce todavía como propios.

Estas estrategias adoptan modalidades diversas: (a) cuidado pedagógico y mentoría como práctica ética que reancla el trabajo académico en el encuentro con las y los estudiantes; (b) microcomunidades de apoyo entre pares (intercambio de materiales, realimentación, co-docencia informal) que restituyen reconocimiento donde la institución no lo provee; (c) escritura reflexiva y registro de la experiencia (bitácoras, diarios, notas de campo) para sostener el sentido en la temporalidad vivida y resistir la fragmentación; (d) gestión de límites (decir no a sobrecargas, priorizar lo formativo sobre lo meramente reportable) como afirmación de la dignidad profesional; (e) apropiación de espacios, el aula



como “lugar propio”, que reconfigura la espacialidad vivida en perspectiva de hospitalidad y pertenencia; y (f) relectura crítica del discurso institucional, que convierte los dispositivos de marketing interno en ocasiones para una pertenencia auténtica (agradecimientos recíprocos, celebración de logros estudiantiles) y no puramente performativa.

En términos fenomenológico-hermenéuticos, estas prácticas rehilan la experiencia en las dimensiones del cuerpo vivido (afirmación de la presencia docente), la temporalidad (proyectos breves pero significativos), la relacionalidad (vínculos de reconocimiento y cuidado) y la espacialidad (aulas y pasillos como territorios habitables). De esta manera, la resistencia configura sentido, para habilitar formas locales de pertenencia y agencia que, aunque frágiles, desplazan la lógica estrictamente instrumental y sostienen la continuidad del proyecto formativo.

Uno de los escenarios centrales de esta resistencia simbólica es el aula. Para buena parte del profesorado universitario, el aula representa el último territorio ético-pedagógico desde el cual ejercer la vocación y sostener un sentido del trabajo que trascienda la precarización del trabajo académico. En ese espacio, relativamente protegido del control administrativo, emergen dinámicas de libertad pedagógica, compromiso afectivo y creatividad docente que reconfiguran la relación con el saber, con las y los estudiantes y con el sí mismo. Como lo expresó un participante: “Mi contrato termina cada semestre, pero lo que ocurre en el aula es mío; eso no me lo quitan. Es ahí cuando yo soy profesor, no en los papeles ni en las reuniones. En el aula, yo existo”. (P002; área: Psicología; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 3 años).

**Tabla 10.**  
*Escenarios de resistencia simbólica en la docencia universitaria.*

Escenario de resistencia	Descripción de la estrategia	Resultado interpretado
Aula	Espacio ético-pedagógico y de autenticidad donde se ejerce la vocación; margen de autonomía didáctica y cuidado, relativamente protegido del control administrativo.	Reafirma identidad; pertenencia situada.
Redes informales entre colegas	Microcomunidades de apoyo: complicidad profesional, reconocimiento y contención mutua; intercambio de materiales y co-docencia informal que amortiguan la desafección institucional.	Contención; validación profesional.
Reapropiación del discurso institucional	Relectura crítica del lenguaje y de los dispositivos de <i>internal marketing</i> ; resignificación de rituales; uso estratégico para demandar coherencia y reconocimiento material y simbólico.	Negociación simbólica; visibilización.

**Nota.** Elaboración propia.

Este testimonio devela una reafirmación ontológica en el espacio pedagógico: ser profesor depende del acto de enseñar, acompañar y construir significados con otros. El aula se resignifica como espacio de autenticidad, relativamente protegido de las lógicas del control, la métrica y la racionalidad instrumental. Otra forma de resistencia simbólica, relatada con frecuencia, es la configuración de redes de solidaridad informal entre colegas



que comparten condiciones similares. Estas redes, fundadas en el reconocimiento mutuo, el cuidado horizontal y la conversación cotidiana, se convierten en fuentes de contención emocional, asesoría recíproca y validación profesional:

Cuando me siento agotada o pienso en renunciar, hablo con una compañera que está igual. Nos entendemos sin explicarnos mucho. Es como una complicidad. Nos escuchamos, nos damos ánimos. Eso me ha sostenido más que cualquier cosa de la universidad. (P015; área: Derecho; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 1 año).

**Tabla 11.**  
*Sentido atribuido al aula como espacio de resistencia.*

Código	Fragmento del testimonio	Interpretación fenomenológica
P002	“Mi contrato termina cada semestre, pero lo que ocurre en el aula es mío; eso no me lo quitan. [...] En el aula, yo existo”.	Reafirmación ontológica del ser docente como acto relacional y ético más allá del contrato; encarnación del trabajo académico en la espacialidad del aula.

**Nota.** Elaboración propia.

Este tipo de vínculos tiene un valor afectivo y político: son prácticas de cuidado que desafían la lógica individualizante del modelo laboral y permiten reconstituir formas comunitarias de estar en la universidad. La solidaridad aparece como una estrategia para recuperar la dignidad en un entorno que con frecuencia la niega. En este contexto, el marketing interno, comprendido inicialmente como una estrategia descendente de gestión institucional, adquiere un doble valor. Algunos profesores lo perciben como un dispositivo simbólico carente de autenticidad, asociado a acciones superficiales o campañas sin impacto real en sus condiciones laborales: “Nos mandan correos diciendo que somos importantes, que contamos, pero eso no cambia nada. Es como un maquillaje institucional para que no se note la precarización laboral”. (P008; área: Administración; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 3 años).

Otros, sin embargo, reconocen en ese mismo lenguaje una oportunidad de reapropiación semántica y negociación simbólica: utilizan el discurso institucional como plataforma para exigir coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, y demandar reconocimiento material y simbólico en los propios términos que la institución pone sobre la mesa. Un profesor lo resume así: “Si dicen que somos fundamentales, entonces que lo demuestren. [...] Ese discurso puede ser un arma también, si uno lo sabe usar”. (P001; área: Contaduría Pública; contrato: a término fijo < 1 año; antigüedad: 3 años).

Estas estrategias muestran que, incluso en contextos marcados por la precarización del trabajo académico y la desafección institucional, el profesor no renuncia al sentido del trabajo: lo reconstruye desde lo pequeño, lo afectivo, lo relacional. Lo que van Manen describiría como una pedagogía de lo cotidiano vivido se manifiesta aquí como práctica de resistencia que se inscribe en gestos mínimos: la conversación con una o un estudiante, la planificación de una clase significativa, el saludo entre colegas que comparten la misma incertidumbre (van Manen, 2003).



**Tabla 12.**  
*Percepciones contrapuestas sobre el marketing interno.*

Tipo de percepción	Testimonio representativo	Sentido atribuido
Crítica (instrumentalización simbólica).	“Nos mandan correos diciendo que somos importantes, que contamos, pero eso no cambia nada [...] Es como un maquillaje institucional para que no se note la precarización laboral”. (P008)	El marketing interno se percibe como estrategia retórica sin impacto en las condiciones laborales.
Agencial (reapropiación estratégica).	“Si dicen que somos fundamentales, entonces que lo demuestren. Yo les tomo la palabra [...] Ese discurso puede ser un arma también, si uno lo sabe usar”. (P001)	El discurso institucional es resignificado como herramienta de exigencia y posicionamiento simbólico

**Nota.** Elaboración propia.

Los participantes reconocen dispositivos de apoyo que, cuando están bien diseñados, son útiles, aunque se consideren insuficientes para modificar las condiciones de fondo.

**Tabla 13.**  
*Acompañamientos mínimos y valoración.*

Acompañamiento	Descripción	Valoración típica
Inducciones operativas	Procedimientos, calendarios, sistemas.	Útiles si hay mentoría posterior
Boletines informativos	Fechas, formatos, contactos	Valiosos si son oportunos y concisos
Talleres pedagógicos	Sesiones aplicadas más seguimiento	Mejora tangible cuando hay tutoría en el aula.
Canal de soporte	Dudas operativas (SLA claro)	Positivo si responde en tiempos predecibles.

**Nota.** Elaboración propia.

Desde la perspectiva fenomenológico-hermenéutica, estos acompañamientos revelan una doble dimensión del cuidado institucional. En un nivel funcional, constituyen mecanismos básicos de comunicación y gestión que permiten sostener el trabajo cotidiano. Pero en un nivel existencial, expresan la forma en que la universidad reconoce, o posterga, el cuidado del sujeto docente. Cuando tales acciones se limitan a lo procedimental, se experimentan como presencias vacías: el profesor percibe que la institución “informa”, pero no “acompaña”. Por el contrario, cuando incluyen seguimiento personalizado, realimentación situada o respuestas previsibles, estas prácticas adquieren un valor simbólico de legitimación y pertenencia.

El profesor interpreta, entonces, estos acompañamientos como servicios administrativos y como signos de reconocimiento. La oportunidad, la empatía y la continuidad transforman una inducción o un taller en experiencia significativa, capaz de reducir la sensación de anonimato y de reforzar la confianza organizacional. En este sentido, la tabla refleja que el acompañamiento, más que depender de la cantidad de acciones, pende de la densidad relacional que logran establecer: allí cuando hay escucha, seguimiento y coherencia entre discurso y práctica, el marketing interno deja de ser un dispositivo simbólico vacío y se convierte en una práctica concreta de cuidado institucional.



En conjunto, los tres temas fenomenológicos y sus variaciones por institución, género, tipo de contrato y disciplina muestran que la pertenencia, la identidad profesional y la agencia docente se configuran en un campo de tensiones en el que el marketing interno opera como dispositivo simbólico de cohesión o, en ausencia de correspondencia material, como retórica de baja eficacia. La traducción de discursos en prácticas verificables, inducciones con mentoría, tutorías pedagógicas situadas, acceso a recursos didácticos, reconocimiento con efectos reales, mitiga la disonancia entre promesa institucional y experiencia vivida. A la luz de estas evidencias, las seis categorías operativas identificadas (estabilidad y trayectoria; remuneración y carga; participación y voz; desarrollo y apoyo; reconocimiento; bienestar y cuidado) ofrecen un marco práctico para orientar políticas organizacionales que articulen la dimensión simbólica y la material. La discusión hace énfasis en el modo en el que cada categoría reconfigura el sentido del trabajo académico y en qué condiciones del marketing interno transitan desde la performatividad discursiva hacia estrategias con impacto en la vivencia docente.

#### 4. DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación fenomenológico-hermenéutica, muestran el modo en el que el profesor universitario en situación de precarización construye significados sobre su trabajo y su lugar en la universidad, a partir de experiencias tensionadas por discursos institucionales, fragmentaciones identitarias y prácticas de resistencia simbólica. Estas vivencias confirman que la precarización más que una condición contractual, es una experiencia existencial que afecta la pertenencia, la identidad profesional y el sentido del trabajo académico.

La disonancia entre el discurso institucional y las condiciones reales de vinculación docente coincide con lo planteado por Slaughter y Rhoades (2004) sobre el *capitalismo académico*: las universidades adoptan lógicas empresariales que promueven una retórica de inclusión mientras sostienen prácticas de exclusión estructural. En este marco, la narrativa de “comunidad académica” funciona como un dispositivo performativo de legitimación (Boltanski & Chiapello, 2002). Sin embargo, las instituciones estudiadas implementan políticas de bienestar y comunicación interna, inducciones, talleres, boletines y reconocimientos simbólicos que, aunque limitados, reflejan un esfuerzo por construir cultura organizacional. El problema no radica en su ausencia, se sitúa en su baja densidad relacional: las acciones no siempre logran traducirse en experiencias de cuidado y pertenencia vivida.

La fragmentación del sentido del trabajo académico observada en los testimonios coincide con Sennett (2000): la inestabilidad y la burocratización convierten la docencia en una secuencia de tareas desarticuladas. Para Anaya-Torres (2025), la precarización laboral debilita la posibilidad de construir identidad profesional y comunidad académica. Desde la gestión universitaria, los procesos de aseguramiento de la calidad y evaluación docente se justifican como mecanismos de transparencia y rendición de cuentas; sin embargo, su apropiación sin mediación pedagógica refuerza una racionalidad instrumental (Anaya-Pedraza, 2024; Caballero-Lozada & Nieto-Gómez, 2015) que transforma al profesor en



“gestor de indicadores”. Esta tensión entre racionalidad comunicativa y racionalidad instrumental (Habermas, 1989) constituye uno de los núcleos más críticos de la vida universitaria contemporánea.

El marketing interno aparece como una práctica ambivalente. Según Lings y Greenley (2005), su eficacia depende de la coherencia entre discurso y acciones. Los resultados revelan que el profesor lo interpreta de forma divergente: algunos lo perciben como lenguaje vacío, mientras otros lo resignifican como herramienta para exigir coherencia institucional y reconocimiento. Desde la óptica de las IES, esta estrategia busca fortalecer el compromiso y la retención del talento académico; sin embargo, la brecha entre cuidado discursivo y cuidado vivido limita su impacto y puede intensificar la desafección.

Frente a este panorama, emergen estrategias de resistencia simbólica que expresan la agencia del profesor como sujeto reflexivo y ético (Giroux, 2015). La reapropiación del aula, la conformación de redes de solidaridad entre colegas y la escritura reflexiva funcionan como prácticas de sentido que desafían la lógica instrumental y sostienen la identidad profesional. Estas experiencias evidencian que los docentes no son receptores pasivos de políticas, son productores de sentido organizacional. Reconocer estas micro-resistencias podría permitir a las universidades transformarlas en espacios de innovación pedagógica y diálogo participativo.

Finalmente, este estudio contribuye a desplazar la comprensión del trabajo académico del plano estructural al plano de la experiencia vivida. En línea con van Manen (2003), comprender el fenómeno educativo exige escuchar las voces y acceder a la textura de la existencia docente. La fenomenología hermenéutica muestra que la precarización afecta tanto las condiciones materiales como las dimensiones del cuerpo vivido, la temporalidad y la relacionalidad. Reconocerlo implica que las universidades deben avanzar de la comunicación retórica hacia políticas de cuidado institucional coherente, en las que la estabilidad, la participación y el reconocimiento sean condiciones necesarias para que el marketing interno se transforme de táctica discursiva en práctica ética.

## 5. CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación, desarrollada en tres universidades privadas de Medellín con la participación de 15 docentes, permiten comprender la manera en la que el profesor universitario en situación de precarización del trabajo académico construye sentido sobre su labor, sobre la universidad como organización y sobre las estrategias simbólicas institucionales, especialmente el marketing interno. Más que un diagnóstico estructural, el estudio accede a la experiencia vivida del sujeto docente, con el fin de mostrar la manera en la que la precarización laboral se manifiesta en la tensión entre el discurso del cuidado y la exclusión simbólica, la fragmentación del sentido del trabajo y la emergencia de microresistencias que sostienen la dignidad profesional. Sin embargo, estos resultados deben leerse en su contexto específico, sin pretensión de generalización. Reflejan



una realidad situada en instituciones privadas de un entorno urbano latinoamericano y, por tanto, ofrecen interpretaciones localizadas, aunque transferibles como horizonte reflexivo a otros contextos académicos.

Desde una mirada aplicada, el estudio sugiere que las universidades pueden reorientar el marketing interno desde una lógica instrumental hacia una política de cuidado organizacional y compromiso docente. Esta orientación resulta coherente con los planteamientos de Prasad y Nandi (2016), quienes destacan que el marketing interno fortalece el *work engagement* y genera vínculos emocionales duraderos entre el profesor y la institución, y con los hallazgos de Sarangal *et al.* (2024), que evidencian la relación positiva entre el marketing interno, la implicación del profesor y su comportamiento innovador en universidades. En la misma línea, Brown *et al.* (2025), en su revisión sistemática, proponen que el marketing interno debe trascender su carácter transaccional para integrarse a la estrategia organizacional como una práctica de bienestar y sostenibilidad laboral. En consecuencia, las universidades pueden fortalecer el sentido de pertenencia y la fidelización docente mediante la implementación de programas de mentoría y acompañamiento pedagógico continuo, más allá de las inducciones iniciales, el establecimiento de canales de comunicación horizontal que favorezcan la participación del profesor en la toma de decisiones, el reconocimiento simbólico y material de la labor docente mediante incentivos económicos, relacionales y formativos, y la evaluación de las acciones de marketing interno según su impacto vivido, más que solo a partir de indicadores de gestión.

En términos teóricos, la investigación reafirma la potencia del enfoque fenomenológico-hermenéutico para comprender la intersección entre sujeto, trabajo y organización, y propone una ética del reconocimiento (Honneth, 1997) como fundamento para repensar el vínculo universidad-profesor. En última instancia, la sostenibilidad institucional comienza en el cuidado de quienes la sostienen: reconocer la voz docente no es un acto administrativo, es un imperativo moral y político para toda universidad que aspire a ser verdaderamente formadora.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a las instituciones académicas por su apoyo en la fase de recolección de información y al grupo de investigación adscrito por el respaldo metodológico brindado durante el desarrollo del estudio. Se reconoce también la disposición y generosidad de los profesores universitarios que participaron en las entrevistas, quienes compartieron sus experiencias con apertura y compromiso, e hicieron posible la construcción de este trabajo.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

**Jorge Uribe-Piedrahíta:** Conceptualización del estudio, desarrollo del marco teórico, diseño metodológico, trabajo de campo, análisis de datos, redacción original del manuscrito y revisión crítica del contenido final.



**Diana Marcela Castaño Serna:** Apoyo en la construcción del diseño metodológico, trabajo de campo, participación en el análisis cualitativo, contribución en la redacción de resultados y revisión del manuscrito para mejorar su claridad y coherencia.

**Simón Hoyos Cadavid:** Apoyo en la revisión bibliográfica, aportes teóricos en el campo del marketing interno, trabajo de campo, contribución en la discusión y edición académica del documento.

Todos los autores aprobaron la versión final del artículo y se comprometen con la veracidad y originalidad del contenido presentado.

## FINANCIACIÓN

La presente investigación no recibió financiación externa proveniente de entidades gubernamentales, privadas o sin ánimo de lucro. El estudio fue realizado con recursos propios de los autores y con el respaldo académico del Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM y la Institución Universitaria Salazar y Herrera (IUSH), ya que los investigadores son contratados y vinculados a las funciones misionales de estas instituciones académicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Ochoa, A., & Rivera-Huerta, R. (2022). Análisis de condiciones de precariedad en profesores universitarios con base en el tipo de contrato. *Argumentos. Estudios críticos de la sociedad*, 35(100), 215–233. <https://doi.org/10.24275/uamxoc-dcsh/argumentos/2022100-10>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586822>
- Anaya-Pedraza, P. A. (2024). Precariedad laboral de los profesores temporales en universidades mexicanas. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 45(96), 65–86. <https://doi.org/10.28928/ri/962024/atc3/anayapedrazaa>





- Anaya-Torres, E. D. (2025). Las voces de los nadies: Precariedad laboral en docentes universitarios. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 55(1), 277–301. <https://doi.org/10.48102/rlee.2025.55.1.666>
- Barattini, M. (2009). El trabajo precario en la era de la globalización: ¿Es posible la organización? *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(24), 17–37. <https://doi.org/10.4067/S0718-65682009000300002>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Ediciones Akal.
- Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. P. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 173, 115384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384>
- Caballero-Lozada, M. F., & Adarve-Sayin, C. M. (2015). Significado del trabajo en el profesorado universitario. *Criterio Libre Jurídico*, 12(1), 25-36. <https://doi.org/10.18041/crilibjur.2015.v12n1.23102>
- Caballero-Lozada, M. F., & Nieto-Gómez, L. E. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11(1), 124-134. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664009>
- Day, D. (1952). Poverty and precarity. *The Catholic Worker*, 28(10). <https://www.thecatholicnewsarchive.org/?a=d&d=CW19520501-01.2.4&e=-----en-20--1--txt-txIN----->
- De la Garza-Toledo, E. (Coord.). (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Fondo de Cultura Económica (FCE) y el Colegio de México. <https://hdl.handle.net/20.500.11986/COLMEX/10031264>
- Dunmore, M. (2003). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Kogan Page.
- Giroux, H. A. (2015). *La guerra del neoliberalismo contra la educación superior*. Herder Editorial.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.
- Habermas, J. (1989), *El discurso filosófico de la modernidad*, para la crítica a la razón instrumental en la modernidad. Taurus Ediciones.
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Crítica.

- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2024). *Estadísticas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES)*. <https://snies.mineducacion.gov.co>
- Moulier-Boutang, Y. (2004). Riqueza, propiedad, libertad y renta en el capitalismo cognitivo. En O. Blondeau & R. Sánchez-Cedillo (Eds), *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva* (1ª ed, pp. 107–128).
- Morse, J. M. (2015). "Data Were Saturated . . . ". *Qualitative Health Research*, 25(5), 587-588. <https://doi.org/10.1177/1049732315576699>
- Prasad, S. S., & Nandi, S. (2016). *Internal marketing and work engagement: A study of higher education teachers*. En *Proceedings of the 10th NASMEI Conference on Marketing* (North American Society for Marketing Education in India), Great Lakes Institute of Management, Chennai.
- Romero-Caraballo, M. P. (2019). Condiciones de trabajo y configuración del sentido de la profesión académica en profesores universitarios colombianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 22(2), 267–291. <https://doi.org/10.14718/acp.2019.22.2.13>
- Sarangal, R. K., Nargotra, M., & Singh, G. (2024). Internal marketing, faculty engagement, and innovative behavior: An empirical study in higher education. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/22786821241237025>
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). (2024). *Informe de instituciones y profesores en Colombia*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. <https://snies.mineducacion.gov.co>
- Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Solares, I. G., & Vera, H. (2023). Precariedad laboral y desigualdad salarial entre profesores universitarios: El caso de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). *Perfiles Educativos*, 45(182), 45–68. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2023.182.61081>
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic.



Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2<sup>nd</sup> ed.). Sage Publications.

Szlechter, D. (2014). El malestar en el orden meritocrático managerial: una problemática en grandes firmas de Argentina. *Revista de Ciencias Sociales*, (35), 49-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5147185>

van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida: Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Idea Books.

van Manen, M. (2014). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Left Coast Press.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

