El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del

Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 39

Julio / Diciembre 2020

Artículo

Título

Marketing Interno y mujeres:
balance de la vida cotidiana en
las Agencias de Viaje

Autores:

Isis Arlene Díaz Carrión

Ma. Cruz Lozano Ramírez

Fecha Recepción:

07/06/2019

Fecha Reenvío:

16/10/2019

Fecha Aceptación:

07/02/2020

Páginas:

359 - 386

Marketing Interno y mujeres: balance de la vida cotidiana en las Agencias de Viaje

Internal Marketing and women: work-life balance in Travel Agencies

Resumen

El balance de la vida personal, doméstica y laboral es una necesidad de las sociedades modernas, las empresas lo han vinculado al Marketing Interno buscando generar satisfacción y motivación laboral. Con una metodología cualitativa (entrevistas en profundidad) se analizan las principales acciones desarrolladas por Agencias de Viaje de Tijuana desde un enfoque de género. Los principales hallazgos son el uso recurrente de estas acciones por parte de las mujeres, en una sociedad donde ellas son todavía las principales responsables del trabajo doméstico y de cuidados, y la identificación de acciones incipientes como prácticas de Marketing Interno.

Palabras clave:

equilibrio trabajo-familia, mujeres, Marketing Interno, Agencias de Viajes, Tijuana.

Abstract

Work life-balance is a need in modern societies where either women or men participate in the labor market. Companies have associated this need with Internal Marketing to promote job satisfaction and motivation. Using a qualitative methodology (in-depth interviews) we analyze the main Work-life balance strategies, considering gender approach, in Travel Agencies in Tijuana. Our findings suggest a feminization in the use of this kind of actions, as well as the emergence of informal strategies not fully considered as relevant Internal Marketing practices.

Keywords:

work-life balance, women, Internal Marketing, travel agencies, Tijuana.

De las AUTORAS

Isis Arlene Díaz Carrión

Doctora en Geografía Humana por la
Universidad Complutense de Madrid.
PTC de la Facultad de Turismo y
Mercadotecnia de la Universidad
Autónoma de Baja California.

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-0131-8163>

diaz.isis@uabc.edu.mx

Ma. Cruz Lozano Ramírez

Doctora en Administración
por la Universidad Autónoma
de Aguascalientes.
Profesora-investigadora de la
Facultad de Turismo y Mercadotecnia
de la Universidad Autónoma
de Baja California.

ORCID:

<http://orcid.org/0000-0002-8205-332X>

Introducción

Los tiempos de vida se han vuelto cada vez más intensos como resultado de dinámicas económicas y socioculturales; el modelo hombre-proveedor y mujer-cuidadora no corresponde a una realidad latinoamericana donde la mujer mantiene una importante participación en el trabajo productivo formal o informal (UN-WTO, 2011). La presencia de las mujeres en el sector turismo alcanza importantes niveles, tanto en la región como en el caso de México (UN-WTO, 2011; INEGI, 2015); no obstante, este porcentaje de participación se presenta con niveles de desigualdad derivada de la elevada cuota de trabajo doméstico y de cuidados realizada por ellas y el efecto de ello en su carrera profesional (Vizcaino-Suárez y Díaz-Carrión, 2018; Vizcaino-Suárez, Serrano-Barquín, Cruz-Jiménez y Pastor-Alfonso, 2017).

El balance de las esferas productiva y doméstica es una necesidad que ha ido reconociéndose tanto por parte de las políticas públicas como por parte de las empresas (CEAMEG, 2008; Salazar, Salazar y Rodríguez, 2011; Idrovo, León y Grau, 2012). En el caso de las empresas, el Marketing Interno (MI) ha sido útil para promover la implantación de políticas tendientes a dicho balance, específicamente al permitir considerarlas como un elemento importante en la satisfacción y motivación del capital humano (Deery y Jago, 2015; Gounaris, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, se revisan las prácticas establecidas en las Agencias de Viajes de la ciudad de Tijuana (México), con la finalidad de identificarlas y analizar su impacto en la vida cotidiana de las mujeres. La elección de este tipo de empresas turísticas se justifica por su marcada concentración de mujeres (Fernández y Martínez, 2010; Moreno León y Lunar Leandro, 2006; Tomio Dreher y Ullrich, 2011). Se utiliza una metodología cualitativa (entrevistas en profundidad) a las que se aplica un análisis de contenido para comparar las estrategias de MI usadas en las Agencias de Viaje.

Entre los principales hallazgos se constata la elevada presencia de las mujeres en las Agencias de Tijuana; así como la, todavía importante feminización del trabajo doméstico y de cuidados. Respecto a la posibilidad de usar el MI para generar estrategias de balance de la vida cotidiana se destaca la presencia de algunas medidas, en la mayoría de los casos derivadas de

acuerdos informales, y el reconocimiento de su importancia en la satisfacción y motivación del capital humano. Sin embargo, estas medidas carecen de una institucionalización, perdiendo así la posibilidad de generar estrategias a mediano o largo plazo que impacten a su vez en la satisfacción y motivación del capital humano. El enfoque de género permite identificar diferencias en el uso de las medidas de balance de la vida cotidiana entre las mujeres y los hombres que laboran en las Agencias, distinguiendo diferencias significativas según el ciclo de vida de unas y otros.

Marketing Interno para el Balance de los Ritmos de Vida en las Agencias de Viajes

El MI es un concepto multidisciplinario que lleva más de cuatro décadas aplicándose a los estudios organizacionales con el objetivo de promover la satisfacción del recurso humano. Si bien, inicialmente se le considera como un complemento, en los últimos años ha pasado a tener la categoría central en los estudios organizacionales del capital humano.

En este sentido, son diversas las prácticas de MI puestas en marcha para retener y motivar al personal; si bien las medidas tendientes al balance de la vida personal y laboral son una más de las políticas relativas al recurso humano, resaltan como importantes en aquellos sectores de la economía, como el turismo, donde la presencia de las mujeres alcanza niveles significativos y donde los ritmos de trabajo con frecuencia generan desbalance en la vida cotidiana (Deery y Jago, 2015; Jung Choi y Tae Kim, 2012; McGinley, Hanks y Line, 2017).

En este apartado se presenta una revisión del concepto de MI, acotándolo a las medidas tendientes a balancear los ritmos de la vida cotidiana; en el entendido que juegan un papel vital en la participación de las mujeres que laboran en las agencias de viaje, pero sin perder de vista que dichas medidas deben ser utilizadas por hombres y mujeres para, efectivamente, promover sociedades más equitativas.

Marketing Interno (MI) para promover el balance de la vida cotidiana

El MI aparece en la década de 1970 como una respuesta a la calidad en el servicio (Berry, Hensel y Burke, 1976). Su paso por los estudios organizacionales evidencia cambios en la orientación del concepto, al principio el MI aparecía limitado al área funcional de Recursos Humanos y con el paso del tiempo fue enfocándose hacia la generación de pertenencia en los empleados, hasta ser valorado,

hoy día, como el eje central del cambio organizacional (Mendoza Moheno, Hernández Calzada y Tabernero Urbieto, 2011:111-112). Dabholkar y Abston (2008) consideran que el MI es un factor controlado por las empresas que interactúa con el recurso humano y la clientela, al equipararles, enfatiza la necesidad de cuidar al recurso humano tanto como a la clientela.

Independientemente de la conceptualización teórica, el MI es un concepto multidisciplinario sumamente útil en la motivación, el desarrollo, la retención y la satisfacción de las necesidades del recurso humano (Mendoza Moheno, Hernández Calzada y Tabernero Urbieto, 2011:119-120), así como en la búsqueda de identificación de éste con los objetivos de la organización (Fu, 2013). Kima, Songb y Li (2016:26) consideran que el MI ha sido definido a partir de tres vertientes: para el desarrollo de la competitividad y mejora de las habilidades a través de la motivación del personal, como una estrategia para generar capacidades y habilidades a la par del uso de las oportunidades brindadas por la empresa y, finalmente, para educar, premiar y, en general, como una forma de mejorar el manejo del personal, siendo esta vertiente la que agruparía a las medidas de balance de la vida cotidiana.

A la fecha, el concepto mantiene su fuerte vinculación con la gestión del recurso humano, los temas de estudio son referentes a la satisfacción de sus necesidades para, principalmente, su retención y motivación; buscando con ello evitar escasez de mano de obra, situación que ya empieza a vislumbrarse en el sector hotelero (McGinley, Hanks y Line, 2017:114), y que pondría a estas empresas turísticas como las más sensibilizadas en el tema.

Así, se identifica la satisfacción laboral, el mecenazgo y el desempeño laboral como elementos centrales de la esfera relativa al recurso humano (Dabholkar y Abston, 2008). Derivado de ello, se subraya que un empleado satisfecho es más leal y cuenta con mayores posibilidades de satisfacer las expectativas de la clientela, un empleado satisfecho y motivado genera más empatía al momento de desempeñar su trabajo y con ello aumenta la posibilidad de satisfacer las expectativas de la clientela (Fu, 2013:56).

En concordancia con lo anterior, tanto Bansal, Mendelson y Sharma (2001) como Morovati y Shimas (2016), establecen una relación directa entre el compromiso del capital humano de la empresa y el éxito financiero de la misma. En el desarrollo de ese compromiso, la empresa juega un papel importante, para Wang y Li (2016) el reconocimiento de la importancia del capital humano

por parte de la empresa resulta vital para que éste se sienta identificado con la misma. Bednarska (2015) vincula la satisfacción del capital humano con actitudes, intenciones, además de conductas que influyen en el desempeño laboral. En tanto que Bedarkar y Pandita (2014) establecen que los tres principales detonadores del compromiso laboral pueden ser la comunicación, el balance de la vida personal-trabajo y el liderazgo. En las investigaciones anteriores, es posible identificar la profundidad del desarrollo del concepto de MI y como el concepto se ha comenzado a vincular con las medidas de balance de la vida cotidiana (Bedarkar y Pandita, 2014; Fu, 2013).

Acotando el MI al sector turismo es importante señalar que en la última década han aparecido algunos estudios al respecto. En su trabajo sobre compromiso organizacional en los hoteles españoles, Ruiz (2013:73-77) establece una relación de compromiso, parte de la premisa de que cuando los empleados consideran recibir un trato equitativo existe una mayor disposición al desarrollo de actitudes positivas en el trabajo y a un mejor desempeño. De sus hallazgos destaca que el balance de la vida cotidiana es uno de los factores con un mayor grado de correlación positiva con el compromiso organizacional.

Por su parte, Fu (2013: 53-56) revisa aspectos de MI en aerolíneas taiwanesas, concretamente entre quienes trabajan como auxiliares de vuelo, un puesto con una fuerte presencia de mujeres; sus variables se circunscriben al ámbito laboral, entre los hallazgos destaca la importancia de la capacitación y el entrenamiento, particularmente en lo concerniente a la comunicación.

Kima, Songb y Li (2016:30) estudian el impacto del MI en la retención de personal de los casinos en Corea del Sur. En este caso, las prácticas de MI son operacionalizadas a través del sistema de prestaciones sociales, la capacitación y entrenamiento, la remuneración, la comunicación y el apoyo en la gestión. Su conclusión se centra en el papel de los programas de MI al momento de potenciar el compromiso del capital humano, particularmente la comunicación satisfactoria y el apoyo en la gestión, a la vez que resaltan la necesidad de que dichas prácticas permee en la cultura organizacional.

Entre los artículos que han llevado el concepto de MI a las Agencias de Viaje aparecen por un lado el de Sheng Hshiung, Chang Hua y Wan Yu (2011), quienes se ocupan en indagar su impacto sobre el incremento de la creatividad del capital humano en entornos competitivos con la finalidad de innovar y generar valor agregado. También Díaz Chao, Miralbell Izard y Torrent Sellens (2015) destacan la importancia de los factores organizacionales para la promoción de la innovación en las Agencias de Viaje.

En buena parte de los estudios de MI, el género aparece como una variable descriptiva (de control) usada para identificar una característica de la muestra, pero no se ahonda en las implicaciones que éste pudiera presentar. Por ello, consideramos que nuestra contribución tiene dos propósitos: primero en la visibilización de las múltiples interacciones entre las esferas de la vida cotidiana, así como en el análisis de la percepción de las mujeres que trabajan en las Agencias de Viaje de Tijuana ante el impacto de estas medidas necesarias para poder desarrollar una carrera profesional. Al introducir la perspectiva de género en la investigación se hace necesario ampliar el esquema y extenderlo hacia la esfera personal y doméstica del recurso humano, sin este ejercicio el trabajo doméstico y de cuidados y sus efectos pasan desapercibidos.

Lo anterior no deja de ser interesante si se considera que el balance de la vida cotidiana es una de las principales líneas de acción para la satisfacción del recurso humano (Bedarkar y Pandita, 2014; Deery y Jago, 2015; Gounaris, 2006) y su práctica debe resultar accesible para todas las personas independientemente de su género. Se recomienda la introducción del enfoque de género en las investigaciones que abordan esta temática, pues a partir de las necesidades diferenciadas del capital humano, las empresas podrán establecer medidas cuyo impacto pueda disminuir las inequidades de género, particularmente en el sector turismo caracterizado por una amplia participación de mujeres.

Los ritmos de vida de las mujeres en el turismo

A lo largo del siglo pasado se ha ido evidenciando la participación de las mujeres en el trabajo remunerado (Idrovo, León y Grau, 2012:287); sin embargo, las empresas no están diseñadas para atender las demandas de la fuerza laboral, particularmente de las mujeres quienes generalmente realizan la mayor cantidad de trabajo doméstico y de cuidados en las sociedades latinoamericanas.¹

¹ En México, por ejemplo, la Encuesta Nacional de Usos de Tiempo (INEGI, 2015) evidencia que las mujeres dedican más del doble de horas a la semana a realizar actividades de cuidado (28.8 horas/semana contra 12.4 horas/semana que dedican los hombres). Respecto al trabajo doméstico no remunerado, las mujeres invierten 29.8 horas a la semana, mientras que los hombres sólo le dedican 9.7 horas a la semana. Las actividades de preparación y servicio de alimentos (13.7 horas/semana), limpieza de la vivienda (9.6) y limpieza y cuidado de la ropa y calzado (5.0) son las que más ocupan a las mujeres mayores de 12 años. Mientras que las actividades que realizan los hombres son la limpieza de la vivienda (4.1), la preparación y servicio de alimentos (4.0 horas/semana) y la realización de compras (2.3).

La interacción de la esfera personal/doméstica con la laboral ha sido un tema abordado por diversas investigaciones. En ellas se ha destacado la interrelación de las distintas esferas de la vida cotidiana –personal, doméstica, laboral– y se han establecido efectos que van en ambas direcciones; es decir, situaciones experimentadas en la familia afectan el desempeño en la esfera del trabajo remunerado y viceversa (Jung Choi y Tae Kim, 2012:1013), aunque en opinión de Frone (2003), la esfera del trabajo remunerado genera mayor impacto en el resto de las esferas de la vida de las personas; ello es relevante en el caso de las mujeres, pues el conflicto entre el trabajo y la familia aparece como una de las principales causas de trunca la trayectoria profesional o, en caso de continuar trabajando, ello es a costa de una elevada cuota de estrés (Deery y Jago, 2015; Díaz-Carrión y Kido-Cruz, 2017).

Por ello, y a pesar de los ritmos intensos del trabajo, que suelen asociarse con la actividad turística, es importante la observación de Arredondo Trapero, Velázquez Sánchez y de la Garza García (2013:162), quienes consideran que cualquier sector tiene la capacidad para establecer políticas para el balance de la vida cotidiana. Para el caso de las empresas turísticas estas políticas se muestran como básicas ante la baja atractividad de los puestos y las demandas de los ritmos de trabajo, aunadas con otras características que ya están generando problemas de reclutamiento de personal en la industria hotelera (McGinley, Hanks y Line, 2017).

Bednarska, Olszewski y Szutowski (2013: 99) consideran la existencia de una brecha importante en los estudios organizacionales de turismo, toda vez que no se ha valorado correctamente el papel del capital humano en la generación de ventajas competitivas. La calidad de vida del capital humano en este sector aparece como poco atractivo, con poco prestigio social, inestabilidad, temporalidad, entre otras, contribuyendo a generar una elevada rotación del personal. Como elementos clave para estos autores, se destaca la necesidad de aplicar medidas de compatibilización o balance para incrementar el atractivo del empleo turístico y con ello la competitividad del sector.

La investigación de Deery y Jago (2015:466) se centra en el desarrollo de medidas de balance como una estrategia importante para la retención de personal en los hoteles. Para estos investigadores, el conflicto generado por el desbalance de las esferas de la vida cotidiana es consecuencia de los ritmos intensos que caracterizan el sector (a los que denominan como atributos de la organización/

industria) y a las respuestas por parte del recurso humano (a las que denominan como dimensiones) donde contemplan tanto las dimensiones personales como a las actitudes en el trabajo. Destacan que las políticas de conciliación se han convertido en estrategias para la retención del personal, particularmente en el caso de las mujeres, así como su papel en la contención de estrés, cansancio y agotamiento del recurso humano ante los ritmos intensos del trabajo en este tipo de empresas.

Entre los hallazgos de su investigación sobre el conflicto trabajo-familia en hoteles de Taipei (Taiwán) Dai, Chen y Zhuang (2016:337-377) encuentran que la familia juega un papel importante en la generación de conflictos hacia la esfera de trabajo remunerado y ponen énfasis en la necesidad de generar acciones, por parte de los hoteles, que permitan el balance en una sociedad caracterizada por su hermetismo. No menos interesante es encontrar que entre las recomendaciones para futuras investigaciones se ponga énfasis en la introducción del enfoque de género, toda vez que las mujeres representan un número importante en la industria hotelera de ese destino asiático. Si bien, la dificultad para balancear las diversas esferas de la vida no las experimentan sólo las mujeres al continuar como principales responsables del trabajo doméstico y de cuidados, de realizar trabajo remunerado, así como la limitada presencia de estrategias que faciliten el balance, son ellas quienes la experimentan de una manera más marcada (Dai, Chen y Zhuang, 2016; Moreno León y Lunar Leandro, 2006; Vizcaino-Suárez, Serrano-Barquín, Cruz-Jiménez y Pastor-Alfonso, 2017).

Jung Choi y Tae Kim (2012:1018-1023) se interesa en el impacto del conflicto trabajo-familia entre el personal de contacto de hoteles de 5 estrellas en Seúl (Corea del Sur). Sus hallazgos en este estudio cuantitativo confirman el impacto negativo que genera el conflicto en la satisfacción laboral; una vida familiar plena se asocia con la satisfacción laboral y ésta, a su vez, con un mejor servicio a la clientela. Por lo que se recomienda el prestar atención a las diversas políticas que pueden promover el balance de las esferas de la vida cotidiana.

Mientras que McGinley, Hanks y Line (2017:118-121) analizan cuantitativamente las percepciones de potenciales empleados para la industria hotelera en los Estados Unidos; estableciendo la remuneración, el desarrollo de una carrera profesional y el balance en la vida cotidiana como las principales variables a sopesar. Entre las conclusiones destacan el peso de los conflictos entre las esferas personal/doméstica y laboral potenciados por los ritmos de trabajo en los hoteles como un factor importante para optar por no trabajar en ellos.

El factor social aparece como la principal razón para permanecer en el trabajo entre los trabajadores turísticos de Antalya (Turquía) entrevistados por Yirik y Babür (2014:58). Sin embargo, en esta investigación destacan más las relaciones sociales entre el resto del equipo de trabajo que el conflicto entre la familia y el trabajo como factores para optar por la renuncia.

En la figura 1 se resume el encuadre conceptual de la investigación, el MI tiene una vertiente importante que trasciende la esfera de la organización: se trata de aquellas prácticas que promueven el balance (o conciliación) de la vida personal, doméstica y laboral. Pues como señalan Jung Choi y Tae Kim (2012) existe un impacto del trabajo hacia la familia, también hay otro que va en sentido contrario y ambos contribuyen a generar el conflicto entre esas dos importantes esferas de la vida de las personas. De ello se deriva la importancia de las prácticas de balance de la vida cotidiana porque, de todas, son las únicas que buscan impactar en la vida social de los individuos y reconocen el valor de la vida personal y familiar en la satisfacción del capital humano.

Tal cual se comentó con antelación, un número importante de estas medidas de balance pueden feminizarse como consecuencia de la tradicional asignación del trabajo y es precisamente en ello donde radica la importancia de superar los roles de género, coadyuvando con ello en la posibilidad de tener una vida más satisfactoria para hombres y mujeres.

Figura 1. Marketing Interno para potenciar el balance de la vida cotidiana (personal, doméstica y laboral)

Para satisfacer al cliente externo hay que satisfacer al interno (Berry, Hensel & Burke, 1976).

¿Cómo?

A través del compromiso con las prácticas de la organización (Huseman & Hatfield, 1990).

Usándolas para generar valor a través de los clientes (Narver & Slatter, 1990; Bansal, Mendelson & Sharma, 2001; Morovati & Shimas, 2016).

El Marketing Interno es un concepto multidisciplinario

- Intercambio de valores: empresa y empleado.
- Comunicación interna.
- Entrenamiento.
- Interés de la gerencia.
- Balance de la vida personal, familiar y laboral (Gounaris, 2006; Deery & Jago, 2015).

Tradicionalmente las mujeres han sido las responsables del trabajo de cuidados (Lamas, 2013).

El empleo en el turismo se considera poco atractivo, con poco prestigio social, inestable, con limitada posibilidad de carrera profesional (Bednarska, Olszewski & Szutowski, 2013).

En el turismo los ritmos de trabajo complican el balance de la vida (McGinley, Hanks & Line, 2017).

El recurso humano **bien** tratado está mas dispuesto a generar actividades positivas en su trabajo (Fischer & Smith, 2006; Lings & Greenley, 2009). Debe sentir que el trato es **equitativo** (Ruiz de Alba, 2013; Ruizalba Robledo, Vallespín Arán & Pérez-Aranda, 2014).

¿Por qué tratarlo bien?

Económica: Retener, motivar, generar creatividad e innovar (Sheng-Hsiung, Chang-Hua & Wan-Yu, 2011; Diaz Chao, Miralbell Izard, & Torrent Sellens, 2015), **generar identificación** (Wang & Li, 2016).

Social: Ritmos de vida para permitir el balance de las esferas de la vida cotidiana. Una vida familiar plena se asocia con la satisfacción laboral (Jung Choi & Tae Kim, 2012).

Las prácticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral son informales en las empresas de América Latina (Idrovo, León & Grau, 2012). Al entenderse como feminizadas, no cambian estructura patriarcal (Rajadhyaksha, 2012).

Fuente: elaboración propia según las fuentes citadas en la figura.

Resulta positiva la intención de las medidas para procurar el balance de la vida cotidiana y considerando que son las mujeres, por lo general, quienes realizan una mayor cuota de trabajo doméstico y de cuidados, es alta la probabilidad de que sean precisamente éstas quienes más las usen para mantenerse en el mercado laboral. No obstante, debe cuidarse que éstas no se feminicen, pues como señala Rajadhyaksha (2012:122), “las medidas establecidas por las empresas no hace mucho por cambiar la estructura patriarcal, de mantenerse así se perderá la posibilidad de efectivamente usarlas para modificar los roles de género”.

Mujeres y Agencias de Viajes en América Latina

En América Latina, el turismo es un sector con una fuerte presencia de las mujeres (UN-WTO, 2011); no obstante, dicha presencia también está caracterizada por desigualdades de diversa índole (Díaz-Carrión y Kido-Cruz, 2017; Ferreira Freire Guimarães y Ramos Silva, 2016; Vizcaino-Suárez, Serrano-Barquín, Cruz-Jiménez y Pastor-Alfonso, 2017). Son variadas las investigaciones sobre turismo y mujeres que dan cuenta de la presencia de los estereotipos y roles de género en las empresas turísticas de la región (Fernández y Martínez, 2010; Ferreira Freire Guimarães y Ramos Silva, 2016; Vizcaino-Suárez y Díaz-Carrión, 2018).

Las Agencias de Viajes (a partir de ahora denominadas como Agencias) son empresas que han experimentado situaciones cambiantes en los últimos tres lustros; sin embargo, diversos autores han evidenciado el papel relevante que estos negocios aún pueden tener en el mercado turístico (García Pozo, Sanchez Ollero y Marchete Mera, 2014; Ku, Yang y Huang, 2012; Marinkoviv, Senić, Kocić y Šapić, 2013; When Chih, Chin Chao y Chyuan, 2011). El reto no ha sido sencillo, pues en la última década ha disminuido notablemente el número de Agencias, a la vez que se incrementan estos negocios en la modalidad virtual (When Chih, Chin Chao y Chyuan, 2011; Lin, 2017; Rodríguez Cid, Fraiz Brea y Ramos Valcárcel, 2015).

Pero precisamente, para afrontar estos nuevos retos, las Agencias requieren un recurso humano más comprometido para poder satisfacer las necesidades y expectativas de la clientela (Sheng Hshiung, Chang Hua y Wan Yu, 2011; Oviedo García, Vega Vázquez, M. y Castellanos Verdugo, 2015); particularmente en el caso de aquellas que han apostado por la especialización (Cankül y Demir, 2018; Villanueva-Meyer *et al.*, 2014).

Las investigaciones realizadas en América Latina con enfoque de género en las Agencias son limitadas; esto no es sorprendente, pues como anotan Vizcaino-Suárez y Díaz-Carrión (2018) los estudios de género y turismo en la región se encuentran en una etapa introductoria; a ello, también puede sumarse el hecho de que, como ya se comentó, este tipo de empresas experimentó un importante reacomodo en los últimos años y es posible que ello haya contribuido a relegar el interés por parte de la Academia.

No obstante, algunos trabajos en la región resultan útiles para perfilar nuestro objeto de estudio. Así como sucede con el sector, las Agencias presentan una elevada presencia de mujeres en América Latina (Escrivá 2000; Fernández y Martínez, 2010; Martín Díaz, 2012; Moreno León y Lunar Leandro, 2006; Tomio Dreher y Ullrich, 2011). La buena presencia, el trato amable, así como su inteligencia y capacidad son consideradas las principales razones que sostienen la presencia de las mujeres en las Agencias de Viaje en Isla Margarita (Venezuela), Moreno León y Lunar Leandro (2006:381-383), el 57% de las personas entrevistadas identifican al aspecto físico como la principal ventaja de las mujeres que laboraban en las Agencias de Viaje, el 20% consideraba a su facilidad de trato con el público la principal ventaja y el 17% identificaba a su inteligencia y capacidad.

Entre quienes trabajan en el sector prevalece el vínculo del estereotipo de género de la mujer como una innata cuidadora que pasa de cuidar a su familia a cuidar a la clientela; y si bien no se deja de valorar su inteligencia y capacidad, ésta aparece menos reconocida y subordinada a los estereotipos de género con los aspectos negativos que ello conlleva (Díaz-Carrión y Kido-Cruz, 2017; Fernández y Martínez, 2010; Vizcaino-Suárez, Serrano-Barquín, Cruz-Jiménez y Pastor-Alfonso, 2017).

En su investigación, Moreno León y Lunar Leandro (2006:381) identifican a la elección entre el trabajo y la familia como una disyuntiva presente entre las mujeres que trabajan en las Agencias; de hecho, como se comentó en anteriores páginas, este conflicto aparece como una problemática recurrente para otras empresas de los viajes y el turismo y para las mujeres implica tener que elegir entre uno y otra (Díaz-Carrión y Kido-Cruz, 2017; Lawson, Davis, Crouter y O'Neill, 2013).

Escasas investigaciones han revisado las características de la participación de las mujeres al frente de las Agencias, bien como estrategia de adaptación consecuencia de la emigración (Escrivá 2000; Martín Díaz, 2012), bien como resultado de eventualidades que las convierten en “mujeres envueltas en los negocios” (Fernández y Martínez, 2010:144) o bien como consecuencia de una decisión menos azarosa (Moreno León y Lunar Leandro, 2006:382; Tomio Dreher y Ullrich, 2011:437). Pero como anotan Teixeira, Andreassi y Bomfim (2018:103) las emprendedoras brasileñas experimentan los estereotipos de género al momento de hacer prosperar sus empresas turísticas, tanto desde el financiamiento como en la misma operatividad; dentro de esos estereotipos les acompañan aquellos que desde la esfera doméstica impactan en la laboral como consecuencia de la realización del trabajo doméstico y de cuidados y que podrían minimizarse con el apoyo de las medidas para balancear las esferas de la vida cotidiana.

En las investigaciones realizadas aparece también el sentimiento de culpa experimentado por las mujeres al tener que descuidar la vida familiar debido al exceso de compromiso con la Agencia (Moreno León y Lunar Leandro, 2006:384; Tomio Dreher y Ullrich, 2011:437). La anterior es una constante identificada por diversas investigaciones de mujeres en el sector turismo (Dai, Chen y Zhuang, 2016; Jung Choi y Tae Kim, 2012, por señalar sólo un par de ellas), en esta situación los roles tradicionales, aún presentes hasta nuestros días, han jugado un papel importante al mantener para las mujeres la asignación del trabajo doméstico y de cuidados; siendo necesario entender dichas condiciones de vida para transformar las dinámicas de la esfera del trabajo remunerado (Lamas, 2013).

Resulta interesante como en el caso de las propietarias de las Agencias de Viajes pueden optar por tener su propio negocio como una forma de poder compaginar sus actividades domésticas y profesionales (Teixeira, Andreassi y Bomfim, 2018: 116); pero al no existir un reparto más equitativo del trabajo doméstico y de cuidados al interior de sus grupos domésticos, y ante la demanda de más tiempo requerida por sus negocios, se plantea un escenario propicio para el conflicto entre el trabajo y la familia en situaciones en las que el apoyo familiar resulta crucial.

Como ya se mencionaba en la figura 1, las medidas para el balance de la vida familiar y laboral pueden ser utilizadas para evitar el perpetuar los estereotipos de género y modificar la distribución del trabajo doméstico y de cuidados para promover una mayor participación por parte de los hombres. A través del desarrollo de nuevas masculinidades se podría generar un balance en el que tanto hombres como mujeres pueden ganar. En este escenario, las empresas también se verían beneficiadas al retener, motivar, generar creatividad e identificación, así como innovación, todo ello a través de la puesta en marcha de diversas acciones de MI relativas a la promoción del balance de las esferas personal y laboral de su capital humano.

Metodología

La investigación recurre a la metodología cualitativa, usando la entrevista en profundidad como herramienta de investigación. La elección se sustenta en la propia naturaleza de la investigación, la cual busca analizar las percepciones, en las personas y el contexto, de quienes laboran en las Agencias sobre el tema de estudios (Graneheim, Lindgren y Lundman, 2017; Ruiz Olabuénaga, 2012).

Para la entrevista en profundidad semi estructurada se arma un guion (Anexo 1), a partir de los temas clave de la investigación. La realización de los primeros contactos se realiza por diversas vías, se hace una presentación formal a través de la AMAV (Asociación Mexicana de Agencias de Viajes) filial Noroeste, donde se invita a las Agencias a participar en la investigación; también se procede a contactar a las informantes clave a través de la bola de nieve, donde las primeras informantes clave partiendo del contacto con personal de la Secretaría de Turismo del Estado (SECTURE) y de quienes laboran en las Agencias; esta estrategia se aplica particularmente para considerar la participación de aquellas empresas que no están afiliadas a la Asociación.

Se entrevista a un total de 31 informantes clave (Anexo 2), entre los meses de abril y agosto de 2018. Las entrevistas se transcriben con un programa de reconocimiento de voz de libre acceso por internet y el análisis de contenido inductivo se realiza con un programa de pago, los códigos se generan con los conceptos de la investigación identificados a través de la revisión bibliográfica.

Respecto al contexto donde sucede la investigación, vale la pena señalar algunas breves anotaciones con el propósito de irse adentrando a la dinámica turística del destino. Las coordenadas geográficas de ubicación de la ciudad de Tijuana son 32° 31" de latitud norte y 117° 01" de longitud oeste (INEGI, 2016). Cuenta con una población de aproximadamente 1.7 millones, de los cuales el 50.2% son mujeres, la edad media de la población es de 27 años (COPLADE, 2017).

Tijuana es un destino cuya dinámica se ha vinculado principalmente a la economía norteamericana; si bien esta situación se mantiene y resulta una de sus principales ventajas competitivas (Ruiz, Martínez y Verján, 2015:52), en los últimos años además ha comenzado a destacar como un destino para el turismo nacional (Díaz-Carrión y Kido-Cruz, 2017:202).

¿Marketing Interno para balancear la vida cotidiana de las mujeres en las Agencias de Viaje?

A partir de los hallazgos del presente trabajo se considera importante reflexionar acerca de las prácticas de MI que pueden usarse como estrategias para promover el balance de los ritmos de vida entre quienes trabajan en las Agencias.

Tal como se expuso, principalmente los hoteles han comenzado a reconocer los efectos negativos resultado de los ritmos de vida incompatibles; este reconocimiento parece ser incipiente entre las Agencias de Tijuana, donde las prácticas de MI no se encuentran institucionalizadas y en algunos casos son obviadas.

No obstante, tanto los hombres como las mujeres que laboran en dichas empresas son capaces de percibir el desgaste derivado de una ausencia de balance entre las diversas esferas de la vida. De las personas entrevistadas, son las mujeres con personas a su cargo donde se hace más evidente dicha presión debido a la realización de trabajo doméstico y de cuidados, así como el remunerado: “Cuando tus niños son pequeños es un poquito más correteado el andar corriendo... comida, uniformes, de todo... bien correteado [apresurado] siempre [...] luego aunque crezcan siempre ha sido así andar corriendo llevar el control en la casa siempre correteando” (Anónimo no. 14). La sensación de un ritmo constante para poder realizar las actividades de todas las esferas de la vida cotidiana aparece para las mujeres con terceros a su cargo, quienes se mantienen como las principales responsables de la esfera doméstica (Anónimo no. 12, 10 y 6). Pero también entre las mujeres sin hijos que estudian y trabajan se llega a experimentar desgaste como consecuencia de los intensos ritmos cotidianos:

“Tengo estrés de pensar en la escuela de proyectos, tareas, trabajo en equipo y ando pensando lo que tengo que hacer en el trabajo y cuando llego al trabajo y me recuerdo lo que tengo que entregar de la escuela, es como siento un estrés porque estoy pensando en ambas cosas en diferentes lugares...a veces es difícil concéntrate en lo que estás haciendo y es más estrés” (Anónimo no. 8).

Cuando el grupo doméstico está compuesto por más de una mujer mayor de edad, éstas experimentan menos carga de trabajo doméstico y de cuidados y ello contribuye a minimizar el nivel de estrés (Anónimo no. 13, 2, 12 y 5).

En el caso de los hombres, se considera que, al no ser los principales responsables de las actividades domésticas se ven menos impactados (Anónimo no. 11); pero tal como sucede con las mujeres sin personas a su cuidado, y aunque sea en menor medida, ambos experimentan los efectos de la ausencia de balance en sus vidas cotidianas (Anónimo no. 7, 9 y 13). Para los hombres el principal conflicto resulta por usos del tiempo vinculados con el apoyo del trabajo doméstico y de cuidados, como uno de los entrevistados: “primero son las mujeres, quienes solicitan los permisos [para asistir a las actividades escolares de los hijos u otras emergencias de su grupo doméstico] y ya cuando no pueden son los papás” (Anónimo no. 7). También en el caso de ellos el estudiar y trabajar al mismo tiempo les impone los mismos conflictos que a las mujeres (Anónimo no. 7 y 17).

El principal efecto reconocido, tanto para mujeres como para hombres, es el estrés y derivado de ello particularmente se identifica el ausentismo y la baja motivación, sus consecuencias negativas frenan el crecimiento de las Agencias (Anónimo no. 9, 3, 2, 11 y 17). Buscando resolver esto, las Agencias recurren principalmente a medidas de tipo económico y, sin necesariamente poner al recurso humano en segundo lugar, sí van relegando la puesta en marcha de medidas que promuevan el balance de la vida cotidiana por considerar a los ingresos como la prioridad y a las acciones destinadas a aumentarlo como las requeridas para la motivación de su personal.

El buen trato es la base de las acciones de MI desarrolladas por las Agencias. De acuerdo con las opiniones de quienes son dueñas y/o socias de estas empresas el trato con su personal es vital para que se sienta valorado (Anónimo no. 3 y 11). En general, consideran que el trato debe ser cordial y cercano para motivar el trabajo en equipo y mejorar el desempeño de éste:

“Nos apoyamos mucho.... nos apoyamos mucho en general, o sea, tratamos de tener mucho esa filosofía y esa.... esa manera de trabajo en equipo este... desde que se les contrata a la gente, pues hablamos con ellos y les decimos que una de las grandes ventajas de trabajar en una Pyme, pues es esa confianza y esa familiaridad existe entre nosotros” (Anónimo no. 9).

La opinión de este socio es compartida por otras propietarias, quienes resaltan el importante papel de la comunicación directa y consideran promover el acercamiento con su personal para generar acciones que contribuyan al balance de la vida cotidiana de éste (Anónimo no. 3, 10 y 2); pero estas medidas no se reconocen como importantes prácticas que pueden también hacer una diferencia en el compromiso de su recurso humano. Es probable que la cuestión económica, como se comentará a continuación, eclipse la necesidad de tomar en cuenta que los conflictos entre la familia y el trabajo también son relevantes en la satisfacción de su personal.

Por su parte, las mujeres que trabajan en las Agencias coinciden en que el trato con sus superiores y/o propietarias como equitativo y cercano, así como la importancia de ello al momento de negociar los horarios y los permisos ante situaciones personales y/o de sus grupos domésticos (Anónimo no. 6, 5 y 4).

Ambas partes resaltan la importancia de una comunicación abierta para hacer frente a las exigencias de la vida cotidiana; efectivamente esto resulta relevante; toda vez que las acciones de balance en las Agencias se negocian a título personal, generando vulnerabilidad ante la dependencia que ello puede conllevar, pues en la negociación individual cada una de las personas que laboran en la empresa tiene diversos niveles de negociación.

Las Agencias centran su estrategia motivadora en las comisiones regulares y los premios e incentivos puntuales. Así, por ejemplo, es posible identificar acciones para motivar un incremento en la venta y, derivado de ello, un bono por productividad (comisión) como una medida generalizada entre las Agencias, una estrategia al alcance de quienes comercializan los productos, pero no del personal con funciones administrativas (Anónimo no. 10, 13 y 17).

Entre las principales acciones extraordinarias distintas a las del tipo económico están la realización de viajes, también vinculadas con la productividad en ventas; en este caso se trata de los denominados Viajes de Familiarización (coloquialmente conocidos como Fam,² esta medida es considerada como una acción de motivación, aunque se trate de un viaje de trabajo:

2 Organizados por los Tour Operadores, otras empresas o Asociaciones del sector, el principal objetivo de estos viajes es hacer que las Agencias conozcan el destino para poder venderlo mejor. Esta acción implica a la Agencia un desembolso simbólico para que sus agentes de venta participen en el Fam.

“Tenemos obligaciones ahí [...] vas a trabajar... en la noche te llevan a la discoteca de moda, ahí te ofrecen alcohol, lo que tú quieras, si no tomas, no tomas, pero tienes que conocer el lugar porque se supone que te están pagando para que tú conozcas el producto por completo” (Anónimo no. 15).

En general, las Agencias lo consideran como un incentivo, porque como comenta un entrevistado: “...para alguien que no tiene capacidad para pagar un viaje, pues un Fam es una oportunidad de salir... de desconectar” (Anónimo no. 10). En el caso de las mujeres con personas a su cargo, ésta es una opción poco recurrida, pues como comenta una de ellas: “cuando trabajaba para las Agencias eran los tiempos del boom y había muchos Fam, pero mis hijos eran niños y no podía dejarlos solos con su papá, así que, aunque me dijeron de ir, nunca lo hice” (Anónimo no. 2).

También de forma eventual se realizan acciones relacionadas con el tiempo de ocio, así por ejemplo durante la realización de eventos importantes pueden rifarse televisores entre quienes laboran en las empresas (Anónimo no. 17), aunque esta práctica no se reconoce ni como generalizada, ni como frecuente.

Considerando la marcada presencia de las mujeres en las Agencias es de esperar que las acciones de balance que permitan atender las responsabilidades de trabajo doméstico y de cuidados sean de las más demandadas; ello toda vez que, de acuerdo con las personas entrevistadas, son las mujeres quienes presentan una mayor realización de este tipo de trabajo, a pesar de que la participación de los hombres se ha incrementado en las últimas generaciones (Anónimo no. 10, 8 y 7).

Para este caso en particular, las Agencias negocian individualmente con cada una de sus trabajadoras; las acciones más recurridas son las establecidas por la ley en México,³ y la posibilidad de realizar ajustes a los horarios de manera puntual o más extensa, así como permisos para ausentarse ante eventualidades personales y/o familiares: “existe entre nosotros de decir “Oye mi hijo que tengo en el kínder, me están hablando y me dicen que tiene temperatura” ¿no? “Tengo que ir por él y me lo tengo que llevar a la casa” inclusive “ya no voy a regresar” ¿verdad?, entonces existe esa flexibilidad, definitivamente existe esa flexibilidad” (Anónimo no. 9).

3 La Ley Federal del Trabajo establece derechos básicos para las mujeres trabajadoras (protección de las condiciones de trabajo de las mujeres embarazadas; licencia de maternidad y permisos de lactancia; prestación de guarderías infantiles y sanciones a empleadores por incumplimiento de la ley) (INMUJERES; 2010); pero también es importante que las medidas para balancear la vida cotidiana sean promovidas entre los hombres y que ellos se impliquen en el trabajo doméstico y de cuidados.

También de manera informal, algunas Agencias ponen en práctica los bancos de horas, acciones que permiten trabajar más horas en los periodos de actividad intensa para disfrutarlos en otro momento:

“Tanto puede ser una necesidad del empleado cómo puede ser inclusive una necesidad al revés, de la empresa, de decir “Oye” no sé... este... “voy a salir de viaje del próximo jueves al domingo” y la otra persona.... no sé... entonces necesito que trabajes un poquito más de tu jornada laboral o cosas así, pero sí, si existe esa flexibilidad” (Anónimo no. 9).

Dada la fuerte presencia de mujeres en las Agencias, de manera informal algunas han creado un espacio anexo a la oficina en el cual las trabajadoras pueden llevar a sus hijos. Esta práctica únicamente se identificó en empresas de tipo familiar y en buena medida fue resultado de una necesidad de balance de la vida cotidiana por parte de la propietaria o socia, quien posteriormente se puso a disposición también del resto de las mujeres, pero que no se maneja como una prestación sino como una medida reactiva (Anónimo no. 10 y 12).

Conclusiones

A lo largo de las últimas décadas, las empresas han procurado el establecimiento de medidas que permitan armonizar las esferas personal, doméstica y laboral; si bien el recorrido de estas medidas tiene diversos grados de avance, para Idrovo, León y Grau (2012: 286) en América Latina las prácticas se realizan en un importante número de empresas, pero éstas son menos formales que en otros países.

Aunque se reconoce el desbalance que ocasiona la combinación de las esferas personal, doméstica y laboral, las Agencias de Viaje de Tijuana tienen un incipiente reconocimiento de las implicaciones que ello tiene en la satisfacción de su capital humano y los efectos negativos ocasionados por la ausencia, o limitada, puesta en marcha de acciones que mejoren el balance de la vida cotidiana. Ello en un contexto donde la satisfacción del personal continúa centrada en la remuneración y las acciones para el balance de la vida aparecen como prácticas secundarias a pesar del importante número de mujeres que trabajan en este tipo de empresas; de tal suerte que los acuerdos se negocian de manera directa, promoviendo con ello la informalidad de los mismos.

Considerando que las mujeres son todavía las principales responsables del trabajo doméstico y de cuidados, son éstas quienes más valoran los acuerdos informales para balancear sus responsabilidades; pero también quienes no se encuentran en esta situación (como las mujeres y los hombres jóvenes sin menores a su cargo que estudian y trabajan) consideran relevante el establecimiento de medidas de este tipo; en este sentido debe considerarse la recomendación de Rajadhyaksha (2012) para no feminizar las medidas y aprovechar su potencial para promover relaciones más equitativas en la sociedad.

Una de las principales limitaciones del presente estudio está relacionada con la propia categoría de género, la cual se ha tomado como una categoría binaria sin considerar otras identidades que pueden presentar quienes culturalmente se definen como mujeres; por ello, para futuras investigaciones se recomienda la exploración de las categorías no binarias con la finalidad de visibilizarlas y realizar análisis más completos de balance de la vida personal y laboral en estas identidades.

En la misma línea, también se recomienda la realización de estudios longitudinales que permitan dar seguimiento al rol que juega el trabajo doméstico y de cuidados en la vida de las mujeres, pues éste puede permanecer más o menos constante en sociedades donde la familia es la principal responsable del trabajo doméstico y de cuidados. Consideramos que ello puede coadyuvar a visibilizar la magnitud de la situación y servir como lineamientos para la generación de estrategias para promover el balance de la vida cotidiana en las Agencias de Viajes y otras empresas del sector.

Reconocimientos

Este proyecto fue financiado con fondos del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), Convocatoria para Fortalecimiento de Cuerpos Académicos 2017. Se desea agradecer a las personas que amablemente nos cedieron su tiempo y experiencias para la etapa de campo y a las alumnas de la Licenciatura de Gestión Turística y Licenciatura en Mercadotecnia que nos apoyaron durante la etapa de campo.

Referencias

- Arredondo Trapero, F., Velázquez Sánchez, L. & De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género, *Estudios Gerenciales*, 29, 161-166.
- Bansal, H., Mendelson, M. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Bednarska, M. (2015). Moderators of job characteristics job satisfaction relationship in the tourism industry, *Economic Problems of Tourism*, 3, 9-24.
- Bednarska, M., Olszewski, M. & Szutowski, D. (2013). The quality of work life in competitive potential development in the tourism industry: A conceptual model and research propositions, *Poznań University of Economics Review*, 13(4), 98-110.
- Berry, L., Hensel, J. & Burke, M. (1976), Improving retailer capability for effective consumerism response, *Journal of Retailing*, 52(3), 48-60.
- Cankül, D. & Demir, I. (2018). Travel agencies and Gastronomy Tourism: Case of IATA members A-Class Travel Agencies, *Journal of Gastronomy, Hospitality, and Travel*, 1(1), 3-10.
- Centro de Estudios para el adelanto de las mujeres y la Equidad de Género (CEAMEG) (2008). Conciliación de la vida familiar y laboral. H. Cámara de Diputados. México, D.F. [En línea]. Disponible en: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/ceameg/Inv_Finales_08/DP1/1_6.pdf, [03 de enero de 2018].
- Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo (COPLADE) (03/2017). Tijuana. Publicaciones Sociodemográficas. Baja California. COPLADE, Mexicali, México. [En línea]. Disponible en: www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2017/Mensual/Tijuana%202017.pdf, [03 de mayo de 2017].
- Dabholkar, P. & Abston, K. (2008). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research, *Journal of Business Research*, 61, 959-967.

- Dai, Y.D., Chen, K.Y. & Zhuang, W.L. (2016). Moderating effect of work-family conflict on the relationship between leader-member exchange and relative deprivation: links to behavioral outcomes, *Tourism Management*, 54, 369-382.
- Deery, M. & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Díaz-Carrión, I. A. & Kido-Cruz, M.T. (2017). La participación de las mujeres en la industria hotelera con enfoque de género: un estudio de caso en la ciudad de Tijuana (México), *El Periplo Sustentable*, 33, 192-220.
- Díaz Chao, Á., Miralbell Izard, O. & Torrent Sellens, J. (2015). Information and Communication Technologies, Innovation, and Firm Productivity in Small and Medium-Sized Travel Agencies: New Evidence from Spain, *Journal of Travel Research*, 55(7), 862-873.
- Escrivá, Á. (2000). ¿Empleadas de por vida? Peruanas en el servicio doméstico de Barcelona. *Papers*, 60, 327-342.
- Fernández, M. & Martínez, L. (2010). Participación de las mujeres en las empresas turísticas privadas y comunitarias de Bahías de Huatulco, México ¿Hacia un cambio en el rol de género? *Cuadernos de Turismo*, 26, 129-151.
- Ferreira Freire Guimarães, C. & Ramos Silva, J. (2016). Pay gap by gender in the tourism industry of Brazil, *Tourism Management*, 52, 440-450.
- Fischer, R. & Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organizational justice and work behavior, *Applied Psychology: An International Review*, 55, 541-562.
- Frone, M. R. (2003). Work -family balance. En James Quick y Lois Tetrick (eds). *Handbook of occupational health psychology*, (143-162). Washington: American Psychological Association.
- Fu, Y.K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57.
- García Pozo, A., Sánchez Ollero, J. L. & Marchete Mera, A. (2014). Educational mismatch and returns on human capital in the Spanish hospitality and travel agency sectors, *Tourism Economics*, 20, 337-353.
- Graneheim, U., Lindgren, B.M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper, *Nurse Education Today*, 56, 29-34.

- Gounaris, S. (2006). Internal market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Huseman, R. & Hatfield, J. D. (1990). Equity theory and the managerial matrix, *Training & Development Journal*, 44(4), 98-103.
- Jung Choi, H. & Tae Kim, Y. (2012). Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1011-1028.
- Idrovo, S., León, C. & Grau, M. (2012). Comparing work-life balance in Spanish and Latin-American countries, *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 286-307.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2016). *Anuario estadístico y geográfico de Baja California*. INEGI, México. [En línea]. Disponible en: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2016/702825083663.pdf, [03 de mayo de 2018].
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015). Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2014: ENUT: informe operativo, INEGI, Cd. de México, México. [En línea]. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/enut/2014/>, [04 de enero de 2018].
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) (2010). *Compartiendo las mejores prácticas del Modelo de Equidad de Género*. Cd. de México: INMUJERES. [En línea]. Disponible en: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101189.PDF, [03 de mayo de 2017].
- Kima, J., Songb, H. & Lee, C.K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Ku, E., Yang, C.M. & Huang, M.Y. (2012). Partner Choice: Adaptation of Strategic Collaboration Between Travel Agencies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(4), 516-536.
- Lamas, M. (2013). Marta Lamas, *Debate Feminista*, 48(C), 208-216.
- Lawson, K. M., Davis, K. D., Crouter, A. C. & O'Neill, J. W. (2013). Understanding work-family spillover in hotel managers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33, 273-281.
- Lin, S.W. (2017). Identifying the Critical Success Factors and an Optimal Solution for Mobile Technology Adoption in Travel Agencies, *International Journal of Tourism Research*, 19, 127-144.

- Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance, *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.
- Marinkoviv, V., SeniĆ, V., KociĆ, M. & ŠapiĆ, S. (2013). Investigating the Impact of Servqual Dimensions on Customer Satisfaction: The Lessons Learnt from Serbian Travel Agencies, *International Journal of Tourism Research*, 15, 184-196.
- Martín Díaz, E. (2012). Estrategias migratorias de las mujeres ecuatorianas en Sevilla: Acumulación de capital social en tiempos de crisis, *Migraciones Internacionales*, 6(4), 107-138.
- Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M. & Tabernero Urbieto, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno, *Revista de Ciencias Sociales*, XVII(1), 110-125.
- Moreno León, F. & Lunar Leandro, R. (2006). Turismo y Género: Empleo de la Mujer en la Actividad Turística en la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta, *Pasos*, 4(3), 373-389.
- Morovati, A. & Shimas, S. (2016). Effect of management commitment to Internal Marketing on employees' satisfaction. A case study: Imam Jafar Sadegh Hospital nurses, *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 135-152.
- McGinley, S., Hanks, L. & Line, N. (2017). Constraints to attracting new hotel workers: A study on industrial recruitmen., *International Journal of Hospitality Management*, 60, 114-122.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Oviedo García, M., Vega Vázquez, M. & Castellanos Verdugo, M. (2015). CRM and RQ as key factors in retail setting services in an economic crisis context. The case of travel agencies, *Service Business*, 9(1), 663-685.
- Rajadhyaksha, U. (2012). Work-life balance in South East Asia: the Indian experience, *South Asian Journal of Global Business Research*, 1, 108-127.
- Rodríguez Cid, L., Fraiz Brea, J. & Ramos Valcárcel, D. (2015). Las Agencias de Viajes ante la influencia de las Redes Sociales en el turismo. El caso de Ourense, *Pasos*, 13(4), 829-836.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: DEUSTO.
- Ruiz, G., Martínez, O. & Verján, R. (2015). Valoración de atributos culturales e históricos en la imagen promocional de la ciudad de Tijuana como destino turístico, *El Periplo Sustentable*, 28, 31-58.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 67-86.

- Ruizalba Robledo, J. L., Vallespín Arán, M. & Pérez-Aranda, J. (2014). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92.
- Salazar, R., Salazar, H. & Rodríguez, M. (2011). *Conciliación trabajo y familia en México: las responsabilidades compartidas de mujeres y hombres en el debate público*. México, D.F.: Fundación Friedrich Ebert México.
- Sheng-Hsiung, T., Chang-Hua Y. & Wan-Yu, Y. (2011). Do Job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?, *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 191-204.
- Teixeira, R., Andreassi, T. & Bomfim, L. (2018). Use of entrepreneurial social networks by women in the travel agencies creation process. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 12(1), 102-132.
- Tomio Dreher, M. & Ullrich, D. (2011). Gestión de las Empresas Turísticas. La representación de las mujeres en Blumenau-SC, Brasil. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 20, 425-440.
- United Nations-World Tourism Organization (UN-WTO) (2011). Global Report on Women in Tourism 2010. UNWTO Madrid, España. [En línea]. Disponible en: http://www2.unwto.org/sites/all/files/pdf/folleto_global_report.pdf, [03 de junio de 2018].
- Villanueva-Meyer, P., Garcia Jasso, C., Springer, C., Lane, J., Su, B., Hidalgo, I, Goodrich, M., Deichsel, E., White, A. & Cabada, M. (2014). Advice on Malaria and Yellow Fever Prevention Provided at Travel Agencies in Cuzco, Peru. *Journal Travel Medicine*, 22, 26-30.
- Vizcaino-Suárez, P. & Díaz-Carrión, I. A. (2018). Gender in Tourism Research: Perspectives from Latin America, *Tourism Review*. Disponible en <https://doi.org/10.1108/TR-02-2017-0021>, [17 de septiembre de 2018].
- Vizcaino-Suárez, P., Serrano-Barquín, R., Cruz-Jiménez, G., & Pastor-Alfonso, M. J. (2017). Turismo, alfarería y trabajo femenino en el Pueblo Mágico de Metepec, México, *Pasos*, 15(2), 391-407.
- Wang, Z.-S. & Li, H.-Y. (2016). A Study on the Correlations among Internal Marketing, Organizational Member Interaction, and Organizational Performance of an Organization, *Filomat*, 30 (15), 4287-4295.
- When Chih, C., Chin Chao, L. & Chyuan, P. (2011). A strategic website evaluation of online travel agencies, *Tourism Management*, 32, 1463-1473.
- Yirik, Ş. & Babür, S. (2014). A study aiming to determine the effect of quality of Work Life perception of workers of Tourism Sector on their intention of staying at their Job, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 54-61.

Anexo 1

Guion para entrevista en profundidad semi-estructurada.

A continuación se presentan los 3 principales apartados de la entrevista en profundidad semi-estructurada:

I.- Perfil Socio demográfico (Identificadores generales)

Edad, Género, Composición de grupo doméstico [número y edades], Actividades del grupo doméstico, Ingreso [composición y estrategias de obtención de ingreso]).

II.- Trayectoria laboral pasada (Trabajos remunerados y no remunerados realizados).

Duración, importancia, Efectos en vida cotidiana, Estrategias de Balance para cada etapa de la vida. La responsabilidad del trabajo de cuidados o “doméstico” y acuerdos para resolverlo: ¿quién es principal responsable?, ¿por qué?, ¿qué actividades de trabajo de cuidados o “doméstico” realiza la persona entrevistada? ¿con qué frecuencia se realizan esas actividades (más de una vez al día, diaria, varias veces a la semana, semanal)? ¿qué realizan otros miembros del grupo doméstico? ¿participan otros familiares-amistades? ¿qué hacen? ¿se adquiere de trabajo de cuidados en el mercado -contratar a alguien para hacer algo-?

¿Cómo ha sido la realización del trabajo de cuidados o “doméstico” a lo largo del ciclo de vida de la persona entrevistada ¿se ha incrementado? ¿ha disminuido? ¿ha permanecido igual? ¿las formas de resolver el trabajo de cuidados o “doméstico” han variado? ¿cómo? ¿en qué momento(s) de la vida de ha sido necesaria la mayor cantidad de trabajo de cuidados o “doméstico”? ¿cómo se sentía? ¿trabajaba en la Agencia o hacía algún otro trabajo remunerado? ¿cómo se resolvió la situación? ¿implicó renunciar al trabajo remunerado o disminuir el horario? ¿Papel de los hombres en trabajo de cuidados? ¿cambios generacionales? ¿efectos?

Trabajo remunerado: tipos, naturaleza de las actividades, estrategias para balancear, percepción de dichas estrategias, efectos en vida cotidiana.

Otros tipos de trabajo voluntario: ¿tiempos y realización? ¿estrategias? ¿valoración? ¿impactos en el resto de la vida cotidiana?

III.- Actual puesto y las medidas para el Balance de la vida cotidiana (Distribución de los tiempos de vida, Efectos de unos sobre otros).

III.A Características del puesto actual (ritmos de trabajo y naturaleza de actividades)

III.B Efectos de la doble jornada (trabajo de cuidados o “doméstico” y trabajo remunerado en la Agencia) en el desempeño de la mujer en la Agencia. Explorar los cambios de la doble jornada según el ciclo de vida. ¿Facilidad/dificultad para encontrar tiempo para uno mismo? ¿para la familia? ¿Importancia de encontrar ese tiempo? Aspectos que generan que las mujeres abandonen el trabajo en la Agencia (puntuales o sostenidos a lo largo del tiempo) [¿es común que las mujeres abandonen el trabajo en la empresa por los bajos ingresos? ¿por conflictos de tiempo entre las responsabilidades familiares y el trabajo? Si no lo abandonan porque necesitan el ingreso cómo resuelven el balance (estrategias usadas, personas involucradas). Síndrome “burnout” como consecuencia de sobrecarga de trabajo (de cuidados y en la Agencia) y su impacto en motivación (como parte de las prácticas de MKT Interno). Explorar existencia, estrategias para enfrentarlo por parte de la persona entrevistada, por parte de la empresa.

Nota: Explorar la figura de mujer empresaria (enfoque de género).

III.C Existencia de Políticas o arreglos disponibles en la empresa para promover el Balance como parte de las prácticas de MKT Interno (¿existen? ¿las identifican? ¿cómo las valoran? ¿son suficientes? ¿propuestas?). Limitaciones en la empresa para establecer políticas o arreglos para promover el Balance. Explorar si la Agencia identifica prácticas de MKT Interno del burnout, de la conciliación de la vida personal y laboral, de la satisfacción, de la identificación de las necesidades de su personal y su impacto al logro de los objetivos de la Agencia. (¿impactos en el desempeño del personal al implantar medidas de Balance? ¿se vinculan estas medidas con la retención, con la motivación, con algún otro beneficio para la empresa? ¿se aplican los mismos acuerdos/medidas a los hombres y a las mujeres? ¿responden igual?).

III.D Explorar la necesidad de cambiar los roles de género (que hacen que las mujeres se encarguen del trabajo de cuidados) ¿Qué puede hacerse para que todos (hombres y mujeres) contribuyan por igual en el trabajo de cuidados o “doméstico”? ¿Qué pueden hacer los hombres? ¿Qué pueden hacer las mujeres? ¿Qué papel juega la empresa para esto? ¿y otros agentes turísticos? ¿Puede hacer algo el gobierno para que se promueva ese balance?

Anexo 2

Caracterización de las personas, entrevistas en profundidad.

Identificación	Puesto en Agencia	Tamaño de empresa	Fecha de entrevista
Anónimo 2	Propietaria	Micro	15 de mayo, 2018
Anónimo 3	Propietaria	Pequeña	15 de mayo, 2018
Anónimo 4	Propietaria	Micro	24 de abril, 2018
Anónimo 5	Agente de Ventas	Micro	18 de mayo, 2018
Anónimo 6	Agente de Ventas	Micro	28 de abril, 2018
Anónimo 7	Propietario	Micro	28 de abril, 2018
Anónimo 8	Agente de Ventas	Pequeña	29 de abril, 2018
Anónimo 9	Socio	Micro	18 de mayo, 2018
Anónimo 10	Socia	Micro	25 de abril, 2018.
Anónimo 11	Propietario	Micro	22 de mayo, 2018.
Anónimo 12	Propietario	Micro	18 de mayo, 2018.
Anónimo 13	Agente de Ventas	Pequeña	13 de mayo, 2018.
Anónimo 14	Socia	Micro	25 de abril, 2018.
Anónimo 15	Propietario	Micro	25 de mayo, 2018.
Anónimo 17	Propietario	Micro	6 de junio, 2018.