

*PAPER for the 11th International Marketing Trends Conference in Venice,
19th- 21st, January, 2012,*

AUTORES

Elena Floristán Imízcoz
Universidad Católica de Valencia
C/Guillem de Castro, 175. Valencia. España. Teléfono: +34 963924884
elena.floristan@ucv.es

Teresa Fayos Gardó
Universitat de Valencia
Avenida de los Naranjos s/n, Valencia. España. Teléfono: +34 961625380
teresa.fayos@uv.es

Martina González-Gallarza Granizo
Universitat de Valencia
Avenida de los Naranjos s/n, Valencia. España. Teléfono: +34 961625380
martina.gallarza@uv.es

David Servera Francés
Universidad Católica de Valencia. San Vicente Mártir
C/Guillem de Castro, 175. Valencia. España. Teléfono: +34 963924884
david.servera@ucv.es

La gestión de megaeventos desde la perspectiva de distintos *stakeholders*: un análisis exploratorio sobre voluntarios¹

Managing megaevents from the perspective of different stakeholders: an exploratory analysis on volunteers

ABSTRACT

In recent years, we have witnessed a growing interest among academics for researching tourism events and their relationships with tourism development in host cities. However, such studies have focussed primarily on sportive and cultural events, while religious events have been less attractive, in spite of their highly valuable potential both for managers (religious events usually have mass audiences) and for researchers (attendees are highly involved in the success of the event).

In this work, we aim first to conceptually increase knowledge about the notions of event, Hallmark event and megaevent, and then to empirically discuss the peculiarities of managing with volunteers, a key stakeholder in religious megaevents. For an increase in data reliability, a combination of two qualitative techniques is proposed: three in-depth interviews with event managers and three group discussion with volunteers, all of them from the World Youth Day, a megaevent held in Madrid (Spain) in August 2011. The results show the complexity and peculiarities of recruiting and motivating volunteers, along with a better understanding of their motivations, interests and characteristics. Implications for managers and researchers are addressed.

KEY WORDS

Event concept, megaevent, stakeholders, volunteers, qualitative research,

RESUMEN

En los últimos años asistimos a un creciente interés entre la comunidad científica sobre el estudio de los eventos y su relación con el desarrollo turístico de las ciudades que los acogen, Sin embargo dichos estudios se han centrado principalmente en el análisis de eventos deportivos o culturales y en menor medida en los eventos religiosos, a pesar del su potencial de estudio para la gestión (son multitudinarios y lucrativos para la comunidad huésped) y de investigación (la implicación de los asistentes es muy alta). A través del presente trabajo buscamos mejorar el conocimiento sobre las nociones de evento, evento Hallmark y megaevento, a la vez que profundizar en sus particularidades en lo que respecta a la gestión de voluntarios, un *stakeholder* clave en megaeventos religiosos. Con la finalidad de mejorar la fiabilidad de los resultados utilizamos una doble metodología cualitativa: tres entrevistas en

¹ Los autores agradecen la colaboración prestada por los organizadores de la Jornada Mundial de la Juventud Madrid 2011 en el marco del Convenio firmado entre la institución y la Universidad Católica de Valencia.

profundidad con gestores combinadas con tres dinámicas de grupo con voluntarios, todos ellos *stakeholders* de la XXIV Jornada Mundial de la Juventud celebrada en Agosto de 2011 en Madrid (España). Los resultados obtenidos nos ilustran la complejidad y particularidad del proceso de captación, formación y organización de los voluntarios, al tiempo que nos permiten conocer mejor las motivaciones, intereses y características de los voluntarios de este tipo de eventos.

PALABRAS CLAVE

Concepto de Evento, megaevento, stakeholder, voluntarios, cualitativo

1. INTRODUCCIÓN

La utilización de eventos como actos de duración limitada que potencien atributos como el conocimiento, la imagen y la rentabilidad de un destino es un fenómeno creciente ya que son numerosos los beneficios que conlleva (Hall, 1992; Lee y Taylor, 2005; Laws, 1995, Goeldner; Ritchie y McIntosh, 2000; Monga, 2006). Sin embargo, los estudios realizados hasta la fecha sobre gestión de eventos parecen haberse centrado mayoritariamente en el estudio de los eventos deportivos -campeonatos, Juegos Olímpicos,...- (e.g. Farrell, Johnston y Twynam, 1998; Coyne y Coyne, 2001; Strigas y Newton-Jackson, 2003; Cuskelly, Auld, Harrington y Coleman, 2004) o culturales -festivales, teatros al aire libre, conciertos....- (e.g. Saleh y Wood, 1998; Elstad, 2003). No obstante, hay otros tipos de eventos como los religiosos (encuentros, jornadas, beatificaciones,...) sobre los que la literatura académica se ha detenido menos, a pesar de su potencial tanto de gestión (suelen ser actos muy multitudinarios y por tanto lucrativos para la comunidad huésped) como para su análisis académico (la implicación de los asistentes es muy alta).

Si bien es cierto que el turismo religioso en su forma más obvia como son las peregrinaciones, es reconocido como una de las prácticas turísticas más antiguas (Jacobsy y Smith, 1992) y por tanto ha generado abundante literatura entre los estudiosos del turismo (Sharpley y Jebson, 2011), es curioso observar como en el ámbito de la investigación del turismo de eventos, los eventos religiosos se encuentran en clara minoría frente a las manifestaciones deportivas, culturales u de otra índole. Bien es cierto que, como veremos más adelante, la delimitación conceptual de lo que es un evento (en magnitud y temporalidad) no es unánime en la literatura, y tampoco lo es su categorización en tipologías, pudiéndose considerar los eventos religiosos como eventos culturales (Ritchie, 1984), a pesar de tener peculiaridades propias (Gallarza, Servera, Arteaga y Gil, 2010). El interés conceptual por el ámbito del evento religioso es por tanto notable para el investigador académico en turismo. A éste se puede y debe añadir, con carácter más general, un interés por el impacto económico que el turismo religioso puede generar (Vuonic, 2002), dentro de cual señalamos un interés adicional del evento religioso como un ámbito específico de gestión.

Sí es observable sin embargo, en la literatura sobre gestión de eventos, como es recurrente destacar la dificultad de coordinar diferentes *stakeholders* (Shone y Parry, 2004; Goldbaltt, 2001). Esta dificultad se suma a la ya habitualmente señalada necesidad en turismo de

combinar diferentes grupos de interés (Lee, Riley y Hampton, 2010), lo que en el caso de los eventos se agrava por el condicionamiento de una fuerte limitación temporal.

Esta realidad del escenario de investigación del evento religioso, conceptualmente difuso pero con fuerte potencial académico y de gestión, es el que nos ha llevado al planteamiento de este trabajo, en el que se pretende un doble objetivo: por una parte ampliar el conocimiento sobre la noción de evento ahondando en la conceptualización y tipificación del mismo y por otro profundizar en las dificultades e idiosincrasia de la gestión de los eventos desde la perspectiva de los agentes que intervienen, con un notable interés por la particularidad de los eventos religiosos y por la gestión de los voluntarios. Estos últimos son un *stakeholder* del evento que posee unas características muy específicas (una alta implicación con posible falta de profesionalidad) que los hacen diferentes como fuerza laboral (Gallarza, Arteaga, Floristán y Gil, 2009; Kemp, 2002). A fin de alcanzar dichos objetivos, en la primera parte de este trabajo se realiza una revisión de los distintos tipos de eventos y de sus taxonomías. En la segunda parte, se estudian los eventos desde la perspectiva de la gestión de los mismos considerando los distintos agentes y/o grupos implicados, para lo que se realiza una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad con responsables de gestión, y dinámicas de grupo con voluntarios, para ahondar en el conocimiento de la percepción de estos *stakeholders* o agentes involucrados en la celebración de un gran evento. Seguidamente se presentan en el trabajo los principales resultados de esta fase cualitativa de investigación realizada en torno a un megaevento religioso que ha tenido lugar en Madrid en Agosto de 2011 (Jornadas Mundiales de la Juventud). Existen trabajos recientes en la literatura académica de turismo, que reconociendo la dificultad de estudiar algunos comportamientos turísticos más novedosos, proponen aproximaciones cualitativas: Lo y Lee (2011) para turistas voluntarios y Hunter (2011), Park (2010) o Spencer (2010) en diferentes ámbitos del turismo cultural. Por último, se recogen las conclusiones a modo de recomendaciones para la gestión en la organización de eventos así como las futuras líneas de investigación académica en torno a la figura del voluntario y su papel en la celebración de grandes eventos.

2. MARCO CONCEPTUAL

En la literatura académica de turismo se reconoce que la organización de grandes eventos puede resultar clave para el marketing y desarrollo estratégico de los destinos (Lee y Taylor, 2005; Bigné, Font y Andreu, 2000). La promoción habitual de los destinos, en ocasiones

puede verse notablemente intensificada por la organización de un evento (Laws, 1995; Monga, 2006). El hecho de utilizar eventos y actos puntuales de duración limitada que potencien atributos como el conocimiento, la imagen y la rentabilidad de un destino es un fenómeno creciente (Ritchie, 1984; Getz, 1991; Getz y Wicks, 1994) ya que son numerosos los beneficios que conlleva, especialmente en el entorno de competencia entre las ciudades (Muñiz, Cervantes y Abad, 2003). Proponemos por ello profundizar en el estudio de la literatura para realizar la aproximación a dicho concepto: qué entendemos por un evento, qué tipos de eventos encontramos hoy en día, cuáles son las líneas maestras de su gestión, etc. Dicha aproximación la realizaremos desde el ámbito de estudio del marketing de destinos, ya que el evento se circunscribe a un espacio concreto que es el destino. Por ello, la literatura académica sobre eventos, ya sea próxima al área de la organización de empresas o más a la de marketing turístico, se entronca siempre en la literatura sobre destinos, a la que por tanto hacemos mención en las siguientes líneas, como marco de referencia para comprender mejor la idiosincrasia de un evento.

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS EVENTOS

Conceptualmente, lo que podría ser una tarea sencilla (definir qué es un evento), no lo es tanto cuando uno se aproxima a sus múltiples manifestaciones: su casuística es muy amplia, lo que hace difícil una definición genérica que englobe todos los matices y riqueza de esta actividad. Las traducciones de la palabra “Event” tampoco son unívocas en la literatura de turismo en español. Así, la definición básica de evento que ofrece el DRAE² es: “Suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva” (DRAE 2011, XXII Edición). Sin embargo, la Enciclopedia de Turismo de Jafari de 2000 traduce, en su edición española del mismo año, la entrada “Event” como “acontecimiento” (Jafari, 2000a y b).

Como señalan Brown y James (2004), existen tantas definiciones de evento como autores, y a esto hay que añadir las distintas conceptualizaciones ofrecidas por la literatura de eventos en relación a términos como “evento especial”, “megaevento” y “evento Hallmark”. El concepto de *evento especial*, podría definirse como “eventos que son únicos, infrecuentes y ocurren fuera de las actividades normales. Para los consumidores suponen una oportunidad de diversión, una experiencia social o cultural que va más allá de su experiencia del día a día” (Getz, 2000a:210). Para Goldblatt (1997:2), “un evento especial es un único momento en el tiempo celebrado con un ritual y que satisface unas necesidades”. Fundamentalmente este

² Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua

concepto añade, sobre la definición de evento, la precisión de ser “único y ocasional”. Con posterioridad, Allen, O’Toole, Mc Donnell, y Harris (2002:11) describen el término *evento especial* como “celebraciones, presentaciones o actuaciones con un ritual específico creadas con motivo de una ocasión especial y con el objetivo de conseguir unos determinados objetivos sociales culturales o corporativos”. Lo relevante de todas estas conceptualizaciones es la calidad de “especial”, para cuya explicación Jago y Show (1999) elaboraron un listado de 14 características sobre las que el consumidor construye esa noción de “especialidad” de estos eventos, como son la unicidad, el simbolismo, la hospitalidad, la tradición, la calidad, la autenticidad, la diversidad de objetivos, el espíritu festivo, la satisfacción de necesidades básicas, la tradición, la flexibilidad, la tangibilidad, el ser organizado en torno a un tema (temático), la accesibilidad (en sentido de dinero para todos los públicos) y la fácil accesibilidad (en sentido de acceder a una forma de ocio espontánea sin planificación).

En segundo lugar, apuntamos la revisión del concepto *evento Hallmark*, barbarismo que habitualmente añade, al término de *evento especial* u ocasional que anteriormente hemos mencionado, la capacidad para crear imagen y notoriedad: es cierto que “algunos eventos han adquirido tal nivel de recuerdo y reputación que la imagen del evento y de la comunidad han llegado a ser inseparables” (Getz, 2000a:210). “Hallmark Event” es traducido en Jafari (2000b), como “acontecimiento emblemático” muy en línea con la propuesta de Graham, Goldblatt y Delby (1995:69) que los definen como “aquellos eventos que marcan un hito histórico”. Por otro lado, Ritchie (1984:2) reseña que es un concepto que cuenta con varios significados y que él mismo define como “grandes eventos, de duración limitada, desarrollados fundamentalmente para reforzar el conocimiento o la notoriedad, el atractivo y el beneficio económico de un destino turístico a corto o a largo plazo”. Estos eventos basan su éxito en tres características fundamentales: en su unicidad; en el status del evento; y en la capacidad de crear interés y atraer atención. Esta definición de Ritchie (1984) ilustra la dificultad de conceptualización que enunciamos previamente, puesto que el autor ha necesitado de una enumeración de características posibles para acotar el concepto. Queda de este modo patente la dificultad de conceptualizar de una manera unívoca el concepto “Hallmark” de un evento, quedando patente que sí es un concepto muy relacionado con calificaciones como emblemático, hito histórico y único.

Con posterioridad, Getz (2005:16) utiliza el término “*Hallmark*” de una manera más específica ligándolo al concepto de “imagen del lugar, marketing de lugares, y marca turística”. *Hallmark*, apunta Getz (2008: 407) “describe un evento que posee un significado

en términos de tradición, atractivo y cobertura mediática para la comunidad anfitriona, le confiere una ventaja competitiva, y con el tiempo, se convierte en algo tan ligado al destino que son difíciles de separar”. Un ejemplo de esta amplia cobertura mediática de un evento Hallmark son las cifras de audiencia de los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 que asciende a 3.900 millones de personas o las 3.600 millones de Sydney 2000. En términos de horas de audiencia, se cifra en un total de 35.000 horas en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 frente a las 29.600 de Sydney 2000 (Rogge, 2004).

Abordamos por último el concepto de *megaeventos*: como último paso en esta conceptualización del gran evento. Es sabido que el prefijo “mega” significa grande en griego, y un millón en el sistema métrico decimal. Los megaeventos se plantean por tanto como aquellos eventos de gran impacto o atracción, “eventos que traen consigo extraordinarios niveles de turistas, cobertura mediática, prestigio, o impacto económico para la comunidad anfitriona” (Getz 2000a:210). Marris (1987), en la Conferencia de Expertos de Turismo, señala que los criterios para clasificarlos como *mega* deberían ser el número de visitantes (más de un millón), el coste (medio millón de dólares como mínimo), o la reputación o prestigio de los mismos (este último criterio siendo de más difícil concreción). “Para una comunidad pequeña, cualquier acontecimiento puede tener implicaciones de consideración, así que el termino de “mega” no deja de ser relativo” (Getz, 2000b:14).

Se puede considerar que una de las definiciones más completas de un megaevento es la realizada por Donald Getz en una conferencia del *Swedish Institute for Regional Research* en 1997: “acontecimientos planificados de duración limitada que tienen un impacto extraordinario en el área que los acoge, en uno o más de los siguientes aspectos: número de turistas, gasto de los visitantes, notoriedad conducente a un mayor conocimiento y una mejor imagen, desarrollo de infraestructuras y organizaciones relacionadas que incrementan sustancialmente el atractivo y capacidad del destino” (Fayos-Sola, 1997:242).

En definitiva, es cierto que en ocasiones, resulta difícil definir la noción megaevento ya que es un concepto relativo que depende de dos factores: del tamaño de la comunidad que lo organiza, y del tipo de impacto que se busque. De hecho, no hay duda de que algunos eventos como Juegos Olímpicos y Exposiciones Universales ofrecen un gran impacto, pero, por el contrario, existen otros tipos de eventos, que aunque no atraen a muchos turistas, tienen sin embargo, una gran cobertura mediática y resultan ganadores en términos de popularidad.

2.2. TIPOLOGÍA DE LOS EVENTOS.

Los eventos varían mucho respecto a su tamaño y complejidad: pueden ser más simples o pequeños, como una fiesta en un pueblo, o bien, pueden ser mucho más grandes, complejos e internacionales, como unos Juegos Olímpicos (Shone y Parry, 2004). Para entender esta complejidad, distintos autores han proporcionado tipologías y muchos de ellos han desarrollado clasificaciones de los eventos en función de su diversidad, su sector, y su mercado (como ejemplos, en orden cronológico Ritchie, 1984; Getz, 1997; Goldblatt, 1997; Watt, 1998; Bowdin, McDonnell y O'Toole, 2001; Shone y Parry, 2004, Van Der Wagen, 2006; Maure, 2007). De todos ellos, destacamos la de Ritchie (1984), la propuesta por Getz (1997), y la más reciente de Maure (2007).

Ritchie (1984) clasifica a los eventos en siete diferentes grupos considerados a continuación. *Las Ferias Mundiales*: “son eventos, generalmente periódicos, que se llevan a cabo para el intercambio de bienes y servicios” (Getz, 2000:221). Es una de las primeras formas de eventos que históricamente se conoce en el estudio del origen de los eventos, que tal y como señala Maure (2007), surgieron con el objetivo de focalizar la atención en una ciudad de destino. Normalmente el destino es una ciudad que haya sido muy relevante en algún momento del tiempo y en la mayor parte de los casos, incluye alguna obra de arquitectura que lo singulariza (por ejemplo la Torre Eiffel para la Exposición Universal de Paris de 1889). Un segundo grupo es el de los *Carnavales y Festivales*: lo que distingue a este tipo de eventos es que normalmente son anuales y que construyen su reputación a lo largo de los años. Surgen normalmente de los propios residentes locales como forma de celebrar una ocasión particular y al final resultan ser un vehículo que ayuda a promocionar el turismo.

El tercer grupo es el de los *Eventos Deportivos*, que constituyen el campo principal de estudio en el ámbito de los eventos, y en particular los Juegos Olímpicos debido a su importancia mediática y económica (Cicarelli y Kowarsky, 1973; Faulkner, Chalip, Brown, Jago, March y Woodside, 2000; Kang y Perdue, 1994; Kasimati, 2003; Revuelta, 2006). Sin embargo y en general, hay muchos eventos deportivos que congregan audiencias importantes y que se convierten en escaparates promocionales de las ciudades que los albergan. El problema reside quizá en cuándo clasificarlo como evento Hallmark o como megaevento, es decir a partir de qué dimensión sería correcto considerarlo en una categoría superior o especial. Es claro el caso de los Juegos Olímpicos ya que debido a su status, su relativa infrecuencia y la grandeza del evento entrarían de forma indiscutible en la categoría de evento Hallmark. Pero otro tipo

de evento deportivo que genere menor afluencia pero sea igualmente importante, puede resultar difícil de categorizar (Ritchie, 1984).

El cuarto grupo comprende los *Eventos Religiosos y Culturales*, eventos ejecutados sin finalidad comercial pero que suponen una importante contribución al turismo de la región. Según señala Ritchie (1984), su principal objetivo quizá no sea fomentar el turismo (por ejemplo una coronación real o papal) pero si es cierto que atraen una gran multitud de visitantes. Arcodia y Whitford (2007) recogen la definición que elabora la comisión “South Australian Tourism” (1997:2) y que define los eventos culturales como “celebraciones de algo que la comunidad desea compartir y que involucra al público como participantes de la experiencia”. Dentro de la literatura de eventos, ésta es claramente una categoría de menor interés de estudio, no obstante suelen ser muy multitudinarios y su importancia va en aumento. Un ejemplo que ayuda a ilustrar la importancia que han adquirido algunos eventos religiosos es el *Hagg* en La Meca (Arabia Saudí), peregrinación anual sagrada para la fe musulmana realizada cada año por aproximadamente 3,4 millones de personas. Las visitas del Papa dentro del catolicismo son otro ejemplo de gran evento religioso, siendo recogidas por la literatura las visitas de Juan Pablo II a Irlanda y Estados Unidos, en las que se realizó una misa para más de un millón de personas en Dublín, Nueva York y Boston (Tum, Norton y Wright, 2009) y la de Benedicto XVI a Valencia (Gallarza et al., 2009; 2010). Pocos eventos de otras categorías son capaces de generar una afluencia como ésta, y sin embargo, su tratamiento académico es muy escaso, lo que los justifica como objetivo de nuestro trabajo empírico.

Un quinto grupo es el de los *Eventos Históricos*: eventos realizados sobre lugares de reconocido prestigio histórico o patrimonial. Son muy antiguos en el tiempo y pueden ser celebrados bien localmente, o por el contrario, ser promocionados a gran escala por razones puramente de índole turística. El sexto grupo es el de los *Eventos Comerciales y Agrícolas*, eventos que, aunque en algunos casos pueden tener fines promocionales, en otros son actividades tradicionales que han conseguido reconocimiento internacional, como por ejemplo el Festival de las Flores en Ámsterdam. El séptimo y último grupo es el de los *Eventos dedicados a grandes personajes políticos*. Estos eventos, aunque en principio no tienen un origen turístico, el interés de la industria local ha ido desarrollando una oferta atractiva alrededor del evento (toma de posesión del Presidente de Estados Unidos, o la reciente beatificación de Juan Pablo II).

Sobre la base de la anterior clasificación de Ritchie, Getz (1997) agrupa los diferentes eventos en dos grupos: los de *dominio público* y los de *interés privado o individual*. Los eventos públicos incluyen a su vez siete tipos diferentes como son negocios (ferias, reuniones, exposiciones...), lúdico (juegos, deportes, eventos de recreo), cultural, educativo, arte, político y deportivo. Los de interés privado incluyen dos: las celebraciones personales (aniversarios, ritos, vacaciones), y los eventos sociales (fiestas y reuniones).

Cuadro 1. Clasificación de los eventos

Según su carácter o tipología	Por su naturaleza	A partir de su generación	Según entidades que los convoquen
Congresos, conferencias, simposio, seminario, debate, convención, reunión, informal, panel o debate de experto, mesa redonda, taller, asamblea, exposiciones y ferias, festivales, coloquio, jornada, eventos multidestinos, eventos itinerantes, eventos virtuales, viaje de incentivos.	Eventos internacionales Eventos nacionales con participación extranjera Eventos nacionales	Diseño propio Sede Captada	Gubernamentales No gubernamentales Corporativos
Según sector generador		Según el tamaño o número de delegados	Según sus objetivos
Científico -Técnicos		Pequeños (50 hasta 249 delegados)	Eventos promocionales
Médicos			Eventos informativos
Ciencias sociales y económicos		Medianos (250 hasta 499 delegados)	.Eventos formativos- didácticos
Agricultura y medio ambiente			
Culturales		Grandes (entre los 500 hasta 2000 participantes)	Eventos de refuerzo de relaciones sociales
Deportivos y náuticos.			Eventos de relaciones internas
Leyes			
Educación		Mega eventos (más de 2000)	Eventos de relaciones externas
Comerciales		Mini eventos (entre 35 y 45 delegados)	

Fuente: Maure (2007)

Por último, la clasificación propuesta por Maure (2007) aporta más variables de clasificación, (Cuadro 1) y permite por tanto describir mejor el evento elegido para el trabajo de campo que acompaña a este trabajo. Así, por su magnitud y características, el JMJ sería un evento religioso (cultural) según la clasificación de Getz (1997), un evento religioso y cultural según Ritchie (1984), un megaevento según el criterio del tamaño y la importancia del mismo (Getz,

2000b), y un evento nacional con participación extranjera, de sede captada, no gubernamental, y del sector cultural, según la clasificación propuesta por Maure (2007).

2.3. LA GESTIÓN DEL MEGAEVENTO: LA IMPORTANCIA DEL VOLUNTARIO.

Una vez definido y tipificado el concepto de evento, para dar respuesta a nuestros objetivos, es necesario profundizar en los factores claves en la gestión de los mismos, desde la perspectiva de los agentes que en él intervienen. De todos los agentes que intervienen en un megaevento (trabajadores, voluntarios, directivos o gestores) de lo que no hay duda es de que el grupo de voluntarios es, cada vez y en mayor medida, el más numeroso (Goeldner et al., 2000; Kemp, 2002; Gallarza et al., 2009).

Tal y como señala Getz (1991), la participación de los voluntarios en un evento es absolutamente crucial para el éxito del mismo. Es obvio que los recursos humanos son esenciales para la gestión de cualquier tipo de organización, empresa o acontecimiento. Y son mucho los trabajos que encontramos desde diferentes ámbitos que se basan en el análisis de los trabajadores como capital de la empresa, sin embargo son pocos los que abordan el estudio del papel de los voluntarios como recursos humanos, en especial en el ámbito de la gestión de eventos. El origen de esta forma de voluntariado podemos encontrarlo en que tradicionalmente, existe una cierta costumbre por parte de los organizadores de eventos deportivos o culturales en ciudades de implicar a los residentes en la organización del evento, como una forma de participación ciudadana y en muchos de estos casos, esto se hacía de forma multitudinaria (Tosum, 1999; 2006). De hecho, el desarrollo de la participación ciudadana puede facilitar sobremanera el desarrollo del turismo, creando mejores oportunidades para la comunidad local, y mayores beneficios del desarrollo del turismo en su localidad. Con ello se asegura por tanto mayor satisfacción para los locales y para los turistas (Simmons, 1994).

Esta realidad tiene como consecuencia una creciente dependencia de los voluntarios para conseguir hacer de los eventos proyectos viables tanto económica como funcionalmente (Chalip, 2000; Green y Chalip, 1998), lo que presenta a los directores de eventos un reto importante que es la gestión de los voluntarios. De hecho, Cuskelly et al. (2004) señalan que la tendencia de los organizadores de eventos es mirar a los voluntarios como una fuerza de trabajo gratuita y por tanto, no se piensa en cómo mejorar la gestión de los voluntarios. Es más, en muchas ocasiones, se tiende a reclutar mas voluntarios de los que se necesitan para cubrir toda la variedad de tareas asociadas a la organización de un evento sin darse cuenta de las desventajas que eso conlleva: por una parte, el incremento de los costes (tanto de selección

como de formación etc.) y por otra la baja satisfacción de los voluntarios al sentirse infrautilizados. Por ello, es necesario profesionalizar la gestión de los voluntarios a fin de conseguir mayores niveles de eficiencia y satisfacción tanto de los “clientes” como de los voluntarios.

A pesar de todas las posibles dificultades en la profesionalización del sector no lucrativo, autores como Cunningham (1999) señalan las grandes presiones que tiene el sector del voluntariado por re-evaluar su actual forma de gestión. Como principales razones se apuntan por un lado la intensa competencia y, por otra parte, la escasa financiación. Estos dos factores hacen que la importancia de profesionalizar la gestión de estas organizaciones se vea como necesaria y se considere las estrategias del modelo de recursos humanos del sector privado como un modelo atractivo, para implementar y de esta manera asegurar la supervivencia de las organizaciones.

De hecho, la tendencia en las últimas décadas ha sido hacia un creciente reconocimiento de la importancia de aplicar una gestión más profesionalizada por lo menos en lo relativo a la utilización de técnicas comerciales y de marketing (Roberts-Wray, 1994; Saxton, 1995; Bendapudi, Singh y Bendapudi, 1996; Hankinson, 2001; Dolnicar y Randle, 2004; Wymer, 2003), y se comienza a incorporar dentro de la gestión no lucrativa, términos como competencia, posicionamiento o segmentación, que hasta ahora no eran frecuentes en el ámbito de las organizaciones del voluntariado. Estos conceptos, sin embargo, reciben poca atención por parte de los académicos y han sido objeto de escaso interés en la literatura del voluntariado (Dolnicar y Randle 2007; Gallarza et al., 2010).

2.4. PECULIARIDADES Y RETOS EN LA GESTIÓN DE LOS VOLUNTARIOS EN UN EVENTO

Son varios los grandes retos en la gestión de voluntarios a los que se enfrentan las organizaciones: la exposición de éstos, como cierre del marco teórico, nos ayudarán en el planteamiento de las cuestiones relevantes de nuestro trabajo empírico. En primer lugar, se denuncia la falta de conocimientos sobre los factores y procesos que inciden en la permanencia del voluntariado (Dávila y Chacón, 2004) lo que acarrea como consecuencia negativa, impedir a las organizaciones rentabilizar los recursos invertidos en los voluntarios. Conocer mejor los mecanismos que lleven a la fidelización de los voluntarios es una cuestión relevante. En segundo lugar, el flujo de personas que quieren ser voluntarias muchas veces no es adecuadamente canalizado, lo que hace que frecuentemente no se ubiquen de forma apropiada en una organización ni en una actividad concreta que les permita satisfacer las

necesidades que les llevaron a ser voluntarios. De esta forma, inician y terminan actividades voluntarias en distintas organizaciones sin conseguir satisfacer esas necesidades, hasta que finalmente renuncian a seguir intentándolo y abandonan definitivamente el voluntariado. Todo esto puede llevar no solo a una decepción a nivel personal del voluntario sino también a una pérdida de recursos por parte de la organización (Dávila y Chacón, 2005). Mejorar las estructuras organizativas del voluntariado se erige como una necesidad en su gestión.

En tercer lugar, nos encontramos con la existencia de una alta disparidad de voluntarios y organizaciones. Wilson (2000) considera un problema el hecho de que el término genérico voluntariado abarque un abanico tan amplio y dispar de actividades en el sector del voluntariado, y plantea que probablemente sea de escasa utilidad y ciertamente confuso intentar explicar todas las actividades y tipos de voluntarios con la misma teoría.

En tercer lugar, en la actualidad las organizaciones que gestionan voluntarios se enfrentan a la aparición de nuevas tendencias en el mercado del voluntariado como son por un lado la estabilización y ralentización de la afluencia de voluntarios a las organizaciones y por otro lado, el hecho de que las tasas de abandono en muchos casos son elevadas (Cortes, Hernán y López, 1998; Mota y Vidal, 2003; Vecina, 2001). Estos dos factores mencionados son importantes y tienen claramente consecuencias prácticas en la gestión del voluntariado tanto en reclutamiento como en retención y abandono.

En cuarto lugar, en relación con la gestión de los voluntarios, son muchos los autores que han señalado dificultades en su gestión diferentes a la gestión de empleados. En este sentido, Vidal y Villa (2007) exponen algunos de los retos a los que se enfrentan las organizaciones no lucrativas en la actualidad y que a continuación señalamos. Por un lado la creación de un modelo de gestión útil tanto para personas remuneradas como voluntarias. En segundo lugar, la necesidad de adaptación por parte de las organizaciones ante la aparición de nuevos perfiles de voluntariado. En tercero, la incorporación de personas provenientes del mundo empresarial en organizaciones no lucrativas, y por último, la consolidación de equipos en una situación de precariedad económica por parte de las organizaciones no lucrativas. Algunas de estas cuestiones tienen un interés creciente y particular en la gestión de eventos, puesto que se demuestra que los voluntarios son una pieza clave e insustituible en algunos casos. Getz (1997) apunta que a pesar de que los voluntarios de eventos son diferentes al resto de los voluntarios, si hay unas características comunes que comparten los voluntarios de cualquier evento lo que permite conocerlos y gestionarlos mejor: entre otras, el entusiasmo (los voluntarios normalmente son muy entusiastas con su propio evento), la falta de experiencia y

la necesidad de práctica y para muchos de ellos, y por último, la búsqueda de diversión y entretenimiento.

En definitiva, la literatura revisada anteriormente nos demuestra la criticalidad de la gestión de megaeventos y la importancia del colectivo de los voluntarios en su gestión, así como sus rasgos diferenciales respecto a otros colectivos de trabajadores de un evento, por lo que a continuación buscaremos complementar los estudios precedentes analizando de forma empírica algunos de estos aspectos en el caso de gestores y voluntarios, *stakeholders* del Encuentro Mundial de la Juventud celebrado en Madrid en agosto de 2011.

3. ESTUDIO EMPÍRICO.

3.1. LAS JORNADAS MUNDIALES DE LA JUVENTUD (JMJ)

La Jornada Mundial de la Juventud (JMJ) es un gran evento religioso y cultural que desde 1985 y cada tres años reúne a jóvenes de todo el mundo durante una semana. Es el evento más internacional y multitudinario que organiza la Iglesia Católica en todo el mundo.

Según Europa Press (14/08/2011) han participado en la JMJ de agosto de 2011 en Madrid más de un millón de jóvenes procedentes de 139 países de los cinco continentes. Según datos de la organización de la JMJ Madrid 2011, siguiendo los porcentajes de otras JMJ, aproximadamente un tercio es del área metropolitana de la ciudad donde se celebra, otro tercio del país organizador, y el resto peregrinos de todos los países del mundo; las delegaciones más numerosas son las provenientes de Italia, Francia, Polonia, Alemania, y EE.UU. La edad de los jóvenes oscila entre los 15-30 años, con media de edad de 23,9 años, de los cuales 43% mujeres y 57% hombres.

Según los organizadores, cerca de 22.400 voluntarios han participado en el evento; y también citando a Europa Press (14/08/2011) su edad está entre 20 y 23 años, y el país que más voluntarios aporta después de España (12.185), es Polonia (1.048) seguido de Italia (182), México (91), Francia (81), República Democrática del Congo (67), Eslovaquia (53), Croacia (52), Brasil (48), Portugal (40), y Estados Unidos (37). Los voluntarios se responsabilizarán de funciones de atención a los participantes y su acogida en estaciones de tren, autobús y aeropuerto; información a los peregrinos en puntos de la ciudad; gestión de plataformas y redes sociales; colaboración en el centro de prensa, traducción e interpretación; y en la logística de los eventos, así como en el servicio de orden de los actos, el acompañamiento de las autoridades y la coordinación de grupos.

3.2. OBJETIVOS Y CUESTIONES A INVESTIGAR

Como señalábamos en la introducción, además del objetivo teórico de una mejor comprensión de qué es un evento, el objetivo empírico que nos planteamos es el de profundizar en las dificultades e idiosincrasia de la gestión de los eventos desde la perspectiva de los agentes que intervienen, particularizando en el caso de los eventos religiosos y la gestión de los voluntarios. Para dar respuesta a este objetivo, planteamos cuatro cuestiones a investigar, con la siguiente justificación.

De manera general, como muestra la revisión de la literatura anterior, la gestión de los recursos humanos en eventos y más concretamente en megaeventos, se caracteriza por su complejidad: manejar diferentes agentes, en un tiempo y espacio muy limitados (Tum et al.; 2009; Getz, 2005; Getz y Wicks, 1994; Bowdin et al., 2001), Por ello una primera Cuestión a Investigar que planteamos, de carácter introductorio y general, es la siguiente:

C11. "La gestión de las personas implicadas en la celebración de un megaevento como las JMJ es una tarea compleja por la diversidad de agentes implicados"

En segundo lugar, de manera más concreta en lo que respecta a la gestión de estos recursos humanos, el personal de un evento es una parte importante de la calidad del mismo, por ello los gestores del evento tienen que ser conscientes de la importancia de tener al personal satisfecho ya que son ellos lo que interactúan con el usuario (Tum et al., 2009). Encontramos aquí, en este contacto personal e interacción propios de la experiencia del evento, una particularidad del evento como servicio, y una clave de la importancia de todos los agentes implicados en su organización, y entre ellos, la de los voluntarios que entran en contacto con los asistentes. Como señalan Drummond y Anderson (2004:88) "la calidad de los eventos y festivales esta directamente relacionada con la gente que da el servicio". O también: "el voluntariado es uno de los factores clave en el éxito de un evento. Comprende el trabajo duro y el respaldo de la comunidad para asegurar que un festival o un evento se desarrolla con normalidad" (Goeldner et al., 2000:235). Explorar esta realidad en el caso de la JMJ se apoya en la siguiente cuestión a investigar

C12. "El éxito del evento depende en gran medida del personal contratado para su celebración: esto es especialmente cierto en el caso particular de los voluntarios"

El siguiente aspecto que deseamos explorar de manera cualitativa, y que da lugar a nuestra tercera cuestión a investigar es el relativo a la dualidad cognitivo/afectiva que existe en la participación de voluntarios en un evento religioso: si bien pudiera parecer a priori que la mera voluntad es suficiente, tanto para el reclutamiento como para la satisfacción posterior de

los voluntarios, las investigaciones anteriores señalan que el voluntario espera poder combinar la motivación de pasarlo bien (hedonista) y de relacionarse (social), ambas afectivas, con una organización bien llevada en la asignación de tiempos y tareas, elementos éstos de carácter cognitivo. Todas éstas facetas han sido reseñadas de manera teórica por Getz (1997) o refrendadas en estudios empíricos (Monga, 2006; Gallarza et al., 2009). Como afirman Gallarza et al., 2010:163) a la luz de sus resultados sobre la dimensionalidad de la experiencia de voluntario: “las organizaciones públicas y privadas interesadas en la organización de eventos, pueden ver... pautas para el reclutamiento y motivación de los voluntarios: la gestión de su tiempo es crítica y su dimensión afectiva no debe ser despreciable”. En este trabajo deseamos explorar esta dualidad, tanto en la expectativa de los voluntarios, como en la conciencia de los organizadores a la hora de reclutar y motivar a los voluntarios. Así, se plantea como tercera cuestión a investigar la siguiente expresión:

CI3. “Los voluntarios buscan una experiencia hedonista y de relación social, pero en la que también son importantes los aspectos de organización y asignación de tiempos y tareas.

Una última cuestión a investigar, ligada a la dimensión social del voluntariado en eventos, se refiere a la predisposición a la recomendación y también a la repetición de la acción. La literatura reconoce a nivel teórico que el buen ambiente es necesario entre los propios voluntarios “un ambiente de camaradería entre los propios voluntarios de un evento, puede incluso llevar al mutuo reclutamiento para futuros eventos ya que así participan juntos” (Handy *et al.*; 2000:40), lo que además ha resultado confirmado en estudios empíricos sobre voluntariado, con puntuaciones muy elevadas en la medición de variables de lealtad actitudinal y comportamental (Gallarza et al., 2010). Por ello proponemos una última cuestión a investigar:

CI4: La labor de voluntario en un evento se espera sea tan reconfortante que incentivará la recomendación a otros voluntarios así como el deseo de repetir la experiencia.

3.3. METODOLOGIA

La investigación cualitativa ha sido siempre una herramienta de notable utilidad para el investigador en turismo, donde la riqueza de la experiencia turística para el individuo (personal, social, emocional, intelectual, cultural...) es en ocasiones difícilmente aprehensible en su totalidad en un simple cuestionario. A la corriente general que aboga por un retorno de

la investigación cualitativa en marketing (Gummesson, 2005), se ha sumado en la literatura turística de los últimos años, novedosas propuestas metodológicas de orden cualitativo, sobre todo en la investigación del turismo cultural, (eg. Hunter, 2011; Park, 2010; Spencer, 2010). Otros autores más clásicos en turismo (e.g. Walle, 1997) han sido también claros defensores de esta aproximación, frente a un exceso de métodos estadísticos, en donde el cómo acaba primando sobre el objetivo, tal y como recoge frases tan reveladoras como esta “qualitative research is back with a vengeance as many of the promises of quantitative research have come up empty. Counting and classifying can take one only you so far. Meaning and interpretation are required to attach significance to counts and classifications and these are fundamentally qualitative matters” (Gummesson, 2000).

Como es sabido, los métodos de investigación cualitativa son adecuados para elaborar teorías exploratorias, así como para investigar actitudes (Veal, 2006; Ritchie y Lewis, 2003). Cada método cualitativo tiene una efectividad, según las situaciones a investigar (Soler, 1997). Algunos métodos, llamados narrativos son considerados los más “naturalísticos” porque son los que mayor libertad dejan al encuestado (Ritchie y Lewis, 2003), otros métodos, son los que implican la observación de un investigador en la observación de los individuos. En nuestro trabajo, con la finalidad de mejorar la fiabilidad de los resultados, utilizamos una doble metodología cualitativa: entrevistas en profundidad combinadas con dinámicas de grupo, ya que como señalan Lo y Lee (2011:329) "una validación cruzada del diseño, temas y categorías que son identificados en los resultados obtenidos por estas dos vías, minimiza los problemas de la calidad de los datos cualitativos de las entrevistas, referidos a la validez, fiabilidad y sesgo del entrevistador".

Las entrevistas en profundidad y las dinámicas de grupo constituyen métodos similares, con la salvedad de que para el segundo el interés radica en las interacciones y discusiones entre los miembros del grupo, mientras que la entrevista en profundidad permite tratar temas complejos en esencia, y con resultados variados (Veal, 2006). Puesto que en nuestro caso el tema de estudio (i.e. gestión de voluntarios en megaeventos) es reconocido como complejo y polifacético como veíamos anteriormente, la entrevista en profundidad se erige como un método cualitativo adecuado, a combinar con las dinámicas de grupo, para así conocer las dos caras del fenómeno de voluntariado.

Las dinámicas de grupo, a su vez, permiten asegurar una información variada en la medida en que es capaz de recoger y contrastar diferentes opiniones de entrevistados con diferentes *backgrounds*. Es por ello que la selección de los participantes en las dinámicas es importante: ésta debe ser lo suficientemente heterogénea para fomentar la diversidad de opiniones, pero

reagrupando a los participantes en base a sus inquietudes y comportamientos (Soler, 1997; Veal, 2006). Así en nuestro caso la selección de los participantes se hizo sobre la base de su afiliación como voluntarios: pertenencia a una ONG o a un movimiento católico y participación en anteriores jornadas (dinámica 1) y voluntarios varios de carácter social, estudiantes universitarios y sin experiencia previa en jornadas (dinámica 2 y 3); el tipo de muestreo seguido es el llamado exploratorio “ad libitum” (Soler, 1997) al no existir ningún sistema previo de categorías (sólo la condición de voluntario de las JMJ). Los perfiles de ambos colectivos se recogen en los cuadros siguientes (Cuadros 2 y 3).

Cuadro 2. Perfil de los profesionales (Entrevistas en Profundidad)

Persona entrevistada	Edad	Cargo
Entrevistada A	29	Responsable de comunicación con voluntarios y asistente del Director General de Voluntariado
Entrevistado B	38	Directora de formación de los voluntarios
Entrevistado C	36	Director General de Voluntariado

Cuadro 3. Perfil de los Voluntarios (Dinámicas de Grupo)

Dinámica de Grupo 1

Sexo	Edad	Experiencia en voluntariado
Mujer	17	Voluntario en ONG y pertenencia a movimiento católico
Hombre	23	Ha colaborado como voluntario social y en Jornadas anteriores
Mujer	21	Colaboración como voluntario en Jornadas anteriores
Hombre	22	Colaboración como voluntario en Jornadas anteriores

Dinámica de Grupo 2

Mujer	19	Apoyo académico a niños y colaboraciones puntuales en comedores sociales
Mujer	18	Apoyo académico a niños. Colaboración en una residencia de ancianos.
Mujer	18	Colaboración con el voluntariado del colegio
Hombre	25	Colaboración en una ONG

Dinámica de Grupo 3

Sexo	Edad	Experiencia en voluntariado
Mujer	27	Primera experiencia de voluntariado
Hombre	19	Ha colaborado como voluntario social
Hombre	18	Colaboración como voluntario en un convento
Hombre	18	Colaboración como voluntario social

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información recogida en las entrevistas y dinámicas fue inicialmente grabada y transcrita con posterioridad para ser trabajada mediante el análisis de contenido, buscando similitudes y particularidades: este tipo de análisis es adecuado para diseños cualitativos como el nuestro cuando el propósito es el de recoger información sobre factores y manifestaciones de un

fenómeno complejo, como es el de la organización de eventos (Creswell, 2007). Como recoge el cuadro 4, de las cuatro cuestiones a investigar planteadas, las dos primeras han sido exploradas sólo en las entrevistas en profundidad puesto que afectan a la gestión de eventos, mientras que sobre la tercera y cuarta se ha obtenido información tanto en las entrevistas como en las dinámicas de grupo.

Cuadro 4. Resultados por Cuestiones a Investigar y técnica utilizada

Cuestión a Investigar	Entrevistas en Profundidad			Dinámicas de Grupo		
<i>CI1. "La gestión de las personas implicadas en la celebración de un megaevento como las JMJ es una tarea compleja por la diversidad de agentes implicados"</i>	SI	SI	SI			
<i>CI2. "El éxito del evento depende en gran medida del personal contratado para su celebración: esto es especialmente cierto en el caso particular de los voluntarios"</i>	SI	SI	SI			
<i>CI3. "Los voluntarios buscan una experiencia de hedonista y de relación social, pero en la que también son importantes los aspectos de organización y asignación de tiempos y tareas."</i>	CON MAT ICES	SI	CON MATI CES	SI	SI	SI
<i>CI4: La labor de voluntario en un evento se espera sea tan reconfortante que incentivará la recomendación a otros voluntarios así como el deseo de repetir la experiencia.</i>	SI	SI	SI	SI	CON MATIC ES	CON MATICE S

4.1. Principales resultados derivados de las entrevistas en profundidad.

Se realizaron tres entrevistas en profundidad con altos responsables de la organización de los voluntarios del evento: dichas entrevistas, que duraron entre 50 minutos y una hora, se realizaron en los locales de la JMJ en Madrid, siguiendo un guión predefinido correspondiente a las cuestiones a investigar. Aunque se fomentó la participación libre de los entrevistados recogiendo mucha más información de carácter valioso, la lectura de las cuestiones permitió dirigir el encuentro de manera ordenada.

El primer tema a tratar en las entrevistas fue el de la complejidad de la organización del evento y en especial sobre la organización de los voluntarios. La lectura de las cuestiones a investigar es la que dio pie en los tres casos a una participación activa de los entrevistados, recogiendo varias ideas comunes relativas a la idiosincrasia de la organización de un

megaevento religioso. Reconocer una complejidad en la organización (Cuestión a Investigar 1) fue algo casi espontáneo en las tres entrevistas. *“Al principio primaba la estructura diocesana de parroquias, lo que no era muy efectivo: nos costó manejar eso; hemos “retorcido” la organización para que haya un criterio organizativo más lógico”* (ENT C).

Son varios los perfiles existentes dentro de la organización: se diferencia claramente entre el perfil de colaborador y el de voluntario. El colaborador es la persona que presta su ayuda al evento pero está menos implicado en la gestión del mismo, su implicación se centra más en la tarea a realizar, por ejemplo: las personas que acogen a los peregrinos en sus casas o las organizaciones religiosas que los acogen en sus propias instalaciones. *“La participación del colaborador se centra en tareas secundarias del evento (acogida, información, alojamiento...), no llevan la indumentaria propia del JMJ, se identifican a través de un brazalete, suelen estar muy vinculados a las parroquias y trabajan de forma bastante autónoma”* (ENT A). Por otra parte, están los voluntarios, es decir las personas que prestan su colaboración altruista a la organización y que dependen íntegramente de ésta: éstos están estrechamente vinculados a la organización y es ésta la que les asigna las tareas y planifica su trabajo. A su vez los voluntarios se organizan en equipos gestionados por un líder, que reporta a los Jefes de tarea o de área. Concretamente estos jefes, formados por personal de la organización, lideran 16 departamentos en los que se divide la organización. Los entrevistados A y C coinciden en la necesidad de mantener los departamentos de manera independiente, aunque interrelacionada, lo que añade dificultad a su gestión. *“Algunos voluntarios están vinculados a su territorio, y otros están vinculados al evento propiamente dicho: por ejemplo los vinculados a alojamiento, no verán al Papa... aunque algunos se desapuntan para pasarse a grandes actos, somos muy estrictos con la permanencia en un grupo”* (ENT C). En las tres entrevistas es recurrente la alusión a la necesaria categorización y jerarquía entre los voluntarios: *“Hay jefes de equipo y voluntarios de a pie: el objetivo es capacitar a todos”* (ENT B). *“Si no tuviéramos clara una estructura, esto sería un caos”* (ENT A).

En segundo lugar, se abordó la discusión sobre el trabajo de los voluntarios propiamente dicho. Pretendíamos, a través de las entrevistas, conocer como se iban a gestionar desde la organización, cuantos participaban, que motivaciones tenían, o qué tipo de perfil socio-demográfico poseían. Respecto a la segunda Cuestión a Investigar, los entrevistados B y C coincidieron en que un evento de las características del JMJ en términos de magnitud se fundamenta principalmente en el trabajo de los voluntarios y los colaboradores, en especial en tiempos de crisis como el actual. *“Desconozco qué se hace en unos JJ.OO. pero no puedo*

imaginar como se podría celebrar un acto con más de 1 millón de peregrinos, sino fuera porque hay una organización de voluntarios detrás” (ENT B).

Como hemos comentado anteriormente, se reclutaron 22.400 voluntarios principalmente jóvenes tanto españoles como extranjeros. La respuesta fue bastante amplia e incluso tuvieron que rechazar solicitudes por superar el número de puestos necesarios (por ejemplo se rechazaron a 8.000 voluntarios extranjeros por las dificultades de transporte y alojamiento). La captación se realizó a través de los medios de comunicación, de las redes sociales y de las parroquias, siendo muy relevante el boca-oído entre los jóvenes.

La selección se realizó a través de entrevistas y se valoraban que tuvieran una actitud positiva hacia los demás y un código mínimo de buena conducta. Los entrevistados matizaron la importancia de transmitir, en las entrevistas de selección, que los voluntarios tenían que tener una actitud de servicio a los demás *“porque van a trabajar muchas horas en labores que no son las que esperan”* (ENT B). Esta motivación permite un mejor desarrollo del trabajo del voluntario porque *“limita la posible frustración derivada de realizar trabajos no previstos inicialmente o de no estar cerca del Papa, por ejemplo”* (ENT A). Es importante rebajar expectativas para evitar insatisfacción. Esta información resultó coincidente con parte de la literatura anterior sobre voluntariado y eventos (Gallarza et al., 2010).

Una vez seleccionados se realizaron varias sesiones de formación. Concretamente una primera sesión de formación general en la que se explicaba la finalidad del evento así como el código del voluntario (manual de comportamiento y atención), las áreas generales de trabajo y las funciones básicas de los voluntarios. La formación se consideró muy importante, en consonancia con la revisión de la literatura. La voluntad no es condición necesaria y suficiente para el éxito del evento: *“Son muy buenos, pero también queremos que sean útiles, que sepan operativamente trabajar...”* (ENT C).

Después se hicieron dos sesiones de formación orientadas a los líderes de equipo y, por último, una cuarta sesión ya específica sobre las tareas concretas a realizar por cada equipo de trabajo. Para muchos de los voluntarios era su primera experiencia de voluntariado y otro número importante había colaborado en tareas de voluntariado o ayuda en instituciones locales. Muy pocos habían participado anteriormente en un evento de tal dimensión. Por ello, la organización tuvo que hacer un esfuerzo importante para concienciar a los voluntarios del esfuerzo que supondría su labor concentrada en muy poco tiempo. Se trataba de que sus expectativas se ajustaran a la realidad que se iban a encontrar, *“no es lo mismo colaborar en un comedor social dos horas a la semana que realizar jornadas intensivas de 8 horas, el cansancio y el desaliento es mucho mayor”* (ENT B). Durante las jornadas de formación la

organización tuvo que hacer también un fuerte labor de concienciación del voluntario, ya que muchos de ellos llegaban con la idea de que *“saben mucho y de que van a hacer tareas concretas”* (ENT A): *“había que hacerles entender que las tareas podían ser muy variadas y que era necesario una formación mínima”* (ENT B). También se hizo mucho hincapié en que los voluntarios se concienciaran de que eran la imagen del evento, de la organización e incluso de España. Y por lo tanto, su conducta debía ser siempre ejemplar y seguir las pautas de comportamiento definidas en el código del voluntario. Este es el reverso de la moneda de ese papel clave que el voluntario debe jugar: *“su responsabilidad es máxima en todos los sentidos: son la imagen dentro y fuera de la organización”* (ENT B).

Resulta destacable como las nuevas tecnologías (página web, correo electrónico y redes sociales) han sido esenciales en la comunicación entre los voluntarios y la organización. Los entrevistados A y C las consideran importantes para reducir la complejidad referida en la primera Cuestión a Investigar, tanto en los procesos de captación como en los de organización y gestión de los mismos. En especial, el uso de las redes sociales ha contribuido de forma decisiva al efecto “contagio” entre los voluntarios a la hora de vivir la preparación a experiencia. Con la discusión en torno a este tema se daba también respuesta a la Cuestión a Investigar 4, relativa a la predisposición a la recomendación y repetición: *“Según se va acercando e acto, se nos facilita la tarea: mantener la llama viva con tanto tiempo no es fácil, pero entre ellos se animan”* (ENT C). La interacción dentro de las redes sociales entre los propios voluntarios y entre éstos y la organización ha sido crucial para la motivación, satisfacción e incluso selección de los mismos.

Por último, en cuanto a las motivaciones y expectativas que han llevado a los voluntarios a proponerse para este evento (CI3), los organizadores consideraban que efectivamente existía una multidimensionalidad (no eran unánimes ni unívocas todas las motivaciones) aunque la dualidad cognitivo/afectiva no ha sido evidente en todos los casos. Si se resaltó principalmente el sentirse útil ayudando a los demás, así como el sentimiento de autosatisfacción personal. Además de estas actitudes altruistas también se han identificado elementos hedonistas (ejemplo: la diversión, conocer gente...) o componentes sociales o cívicos (enseñar la ciudad, acoger a los foráneos...): *“se insiste para que los peregrinos se sientan cómodos, que conozcan Madrid... por eso es Evento Especial... se organiza en Madrid pero es para todo el mundo”* (ENT C). Si resulta destacable, en la idiosincrasia de la JMJ su carácter juvenil y por ende la dimensionalidad social: es prioritario el hecho de compartir unos días con gente joven *“es un acto de jóvenes para jóvenes”* (ENT A).

4.2. Principales resultados derivados de las dinámicas de grupo.

Como hemos comentado anteriormente se realizaron tres dinámicas de grupos con diferentes voluntarios. Las dinámicas estaban formadas por grupos de 4 a 5 voluntarios y moderadas por profesores universitarios miembros del equipo de investigación. Se trata de jóvenes, de 18 a 25 años, implicados socialmente que han realizado o realizan algún tipo de actividad de voluntariado, a nivel local (residencias de ancianos, niños desfavorecidos, acción social en colegios...), Sólo tres de ellos han participado en un evento de tal dimensión.

En lo que respecta a la CI3, los participantes reconocieron que sus motivaciones eran muchas y muy variadas, aunque no acertaban a “etiquetarlas” como cognitivas y afectivas. Entre las motivaciones concretas que les han llevado a realizar esas tareas propias del JMJ están en primer lugar las altruistas de ayudar a los demás y poder ser útil: *“es bonito ayudar sin que me paguen... si buscara dinero, ya no sería igual”* (dinámica 2).

La segunda motivación argüida es la de autosatisfacción: *“te sientes querido, las sonrisas, te agradecen la compañía, estoy contento de poder ayudar...”* (dinámica 1). Este resultado es coincidente con otras investigaciones anteriores entre voluntarios en eventos religiosos, donde paradójicamente se habla más de “recibir” que de “dar” (Gallarza et al., 2009; 2010). También destacan el poder dar ejemplo a los demás, *“que el resto de personas se den cuenta de que se puede ayudar a los demás”* (dinámica 3). O también en el mismo sentido *“damos ejemplo a otros... hay personas que no se creen que hay personas que pueden ayudar...”* (dinámica 2).

Se comenta la variedad de actividades de voluntariado, y por tanto las diferencias entre el voluntariado de larga duración, y el previsto en la JMJ que será “episódico” y por ende diferente. Creen que su participación en la JMJ es diferente porque no es ayudar a personas necesitadas sino dar apoyo a la organización para que todo se desarrolle correctamente. *“Los peregrinos no necesitan tanto apoyo emocional o cariño sino más bien apoyo funcional (orientación, información, consejo, acogimiento,...”* (dinámica 1), por lo que se aprecia una cierta dualidad, con predominancia de los aspectos cognitivos.

Respecto a la socialización, el valor social derivado de la experiencia se prevé como un factor relevante: *“No es tanto el hecho lúdico de conocer a gente nueva sino por la oportunidad de compartir experiencias con gente de la misma edad y que comparte las mismas inquietudes sociales y espirituales que tú”* (dinámica 3). Se trata de un momento en el que poder desarrollar las habilidades sociales y poder compartir puntos de vista distintos en un entorno de dialogo y de respeto con gente de diferentes nacionalidades *“no es solo por conocer gente, es porque tienen la misma forma de pensar...”* (dinámica 1). En el caso de los que ya tienen experiencia en eventos internacionales, *“ya tienes tema de que hablar... estás mas a gusto,*

sabes que piensa como tu” (dinámica 1). Se discute sobre esta búsqueda de diversidad pero a la vez de semejanzas, que se antoja como un eje interesante para profundizar en futuros trabajos, así como la posibilidad de dar y recibir en el mismo acto.

La espiritualidad también aparece como incentivo relevante. Los entrevistados coinciden en señalar la importancia de que sea un acto religioso, se confiesan practicantes católicos y, por lo tanto, para ellos es importante que sea un evento católico así como la presencia del Papa. Señalan la importancia de relacionarse y compartir unos días con otros creyentes, se trata de *“sentir que no estás sólo en la fe, que no eres raro”* (dinámica 3). En este sentido, también es relevante el hecho de ser un ejemplo para el resto de la sociedad (amigos, padres, familiares...), no buscan un reconocimiento explícito por parte de éstos pero sí servir de ejemplo con su actuación: *“hombre, no lo haces por eso, pero ellos se alegran”* (dinámica 2). También supone una motivación el hecho de ser buenos anfitriones (orgullo cívico) de acoger a los peregrinos, guiarles, enseñarles la ciudad y también el carácter universal e internacional del evento... *“apetece mucho que sea internacional, nos vamos a tener que comunicar con personas de un montón de países...”* *“ya estoy en Facebook, hablando en inglés con algunos, y es genial”* (dinámica 1). La motivación social de la internacionalidad se mezcla fácilmente con la espiritualidad, mostrando la riqueza de la experiencia y la dificultad de delimitar dimensiones estancas: *“apetece el tema internacional... porque a los españoles los tengo ya muy vistos.... ver que todos somos cristianos... no solo son mis amigas de la parroquia, sino de todas partes...”* (dinámica 2).

En cuanto a la predisposición a la recomendación y a la repetición (CI4), los participantes de la dinámica 1 se muestran claramente a favor, manifestando incluso que ha sido así en otras ocasiones: *“lo aceptas todo, y todo compensa”* o también, en la misma conversación *“no concibo que me pueda defraudar la JMJ, aunque sepa que habrá fallos en la organización”* (dinámica 1). Sin embargo, en las dinámicas 2 y 3, la realidad ha sido distinta, por lo que el cuadro 4 refleja como esta cuarta cuestión a investigar ha obtenido resultados contrastados en las tres las dinámicas: Afirmaciones como *“tengo miedo de que no me satisfaga del todo, que me decepcione... que no me guste el ambiente”* (dinámica 1); o también de manera más personalizada como un riesgo personal a correr: *“tengo miedo de no estar a la altura de lo que esperan; que no sepa hacer algo que dan por hecho...”* (dinámica 2); o en la misma línea: *“espero que la organización y los peregrinos también serán comprensibles”* (dinámica 1).

En cuanto a la posible percepción de un coste, que limite a la larga su recomendación, los entrevistados no son conscientes que exista un coste en la realización del voluntariado. Es

decir, reconocen que supone un tiempo y un esfuerzo su dedicación como voluntarios, pero no lo viven como un coste. Ni tan siquiera perciben que exista un coste de oportunidad ya que según afirman es cuestión de organizarse para poder hacer todas las actividades: *“cuanto menos tiempo tienes mejor te organizas, sólo es organización”* (dinámica 3).

Aunque con las discusiones mantenidas en las dinámicas no se espera dar respuesta a las CI 1 y 2, relativas a la organización del evento, si es relevante mencionar que en cuanto a las expectativas acerca de la organización de las jornadas del JMJ, los entrevistados esperan que se le especifiquen con claridad las tareas a realizar, así como que exista un planning claro de las diferentes actividades diarias y de sus responsabilidades. Este es uno de los escasos condicionantes que en las entrevistas 2 y 3 (voluntarios sin experiencia previa en jornadas o grandes eventos religiosos) podrían plantearse a la idea de repetir o recomendar la actividad (CI4). Esperan que no haya improvisación por parte de la organización. Tienen cierto miedo a *“encontrarse solos, un poco perdidos en un evento tan grande”* (dinámica 3). Esta realidad apunta en la dirección de la complejidad de un evento de estas características y de la necesidad de una planificación previa muy pertinente.

5. CONCLUSIONES

De la revisión teórica realizada en torno a la conceptualización de los eventos y de la discusión generada en el estudio empírico con responsables de la gestión y con voluntarios de un evento como las JMJ se pueden derivar diversas conclusiones relativas a las particularidades de la idiosincrasia del voluntario de eventos, que se refieren a la necesidad de coordinación, la recompensa, la duración, y los resultados obtenidos de la labor del voluntario. La imperiosa necesidad de coordinación entre los diferentes *stakeholders* de un evento es una de las primeras conclusiones derivadas de este trabajo. Las inquietudes y prioridades de voluntarios, gestores y visitantes (peregrinos en nuestro caso) pueden no ser coincidentes, en lo relativo a las expectativas, pero los agentes investigados (gestores y voluntarios) apelan a la necesidad de coordinar intereses, y no dejar a la libre voluntad el trabajo a realizar. Otros trabajos recientes han planteado la necesidad de profesionalizar la gestión de los voluntarios a fin de conseguir mayores niveles de eficiencia y satisfacción tanto de los “clientes” como de los voluntarios, afirmación que también se ha derivado de este trabajo cualitativo.

En relación a la recompensa, normalmente los voluntarios de eventos ofrecen sus servicios y tiempo libre a cambio de asistir al evento, lo que es en cierta manera una forma de remuneración. El gran desafío para la gestión de eventos es el de utilizar el sistema adecuado

de motivación del personal, al igual que ocurre con los voluntarios en otro tipo de organizaciones. En línea con Bowdin et al. (2001), apuntamos la necesidad de proponer un sistema adecuado de recompensa y reconocimiento que sirva de motivación tanto para el personal como para los voluntarios que trabajan en el evento.

Por otro lado, en el caso de la dirección de eventos el hecho de la corta duración del trabajo de voluntario presenta problemas adicionales, derivados por ejemplo del hecho de que el personal no haya trabajado de manera conjunta en el evento anteriormente, dado que éste es una incidencia única que no ha tenido lugar antes, y por tanto no haya suficiente tiempo para crear equipos y socializarse (Shone y Parry, 2004). Esta es una de las dificultades encontradas por los gestores, que sin embargo en el caso de los eventos religiosos, y concretamente de la JMJ, parece superarse por la alta implicación de los voluntarios y la rígida categorización de sus tareas. La medición de la percepción real de la experiencia, al término del evento, podrá arrojar mayor luz sobre esta cuestión.

En relación con los resultados, la efectividad de las organizaciones de eventos de voluntarios es a menudo muy alta (Shone y Parry, 2004) debido al alto sentido de responsabilidad de los voluntarios, así como a su trabajo y esfuerzo. En muchas ocasiones, las personas voluntarias van más allá de su trabajo y se implican con la organización dedicando su tiempo a encontrar recursos o ayudando en la propia elaboración del evento que participan. La necesidad de medir los impactos de la organización de eventos no sólo en términos monetarios, sino con otro tipo de medidas se hace necesario: las llamadas “externalidades positivas no pecuniarias” (Hojman y Hiscock, 2010) son también muy interesantes para todos los *stakeholders* de un evento: comercios locales, restaurantes, taxistas... aunque su dificultad de medición es conocida, las futuras investigaciones académicas sobre gestión de eventos deberían aportar novedosas formas de medición de estos impactos no monetarios, tanto en la comunidad de origen, en un nivel *macro*, como en cada uno de los *stakeholders* (gestores, voluntarios, residentes, visitantes,...) en un nivel *micro*.

Son limitaciones de este trabajo las relativas al ámbito (un único evento) y al tipo de muestreo (de conveniencia entre los organizadores del evento y entre voluntarios disponibles). Además del número reducido de observaciones (3 entrevistas y 3 dinámicas), asumimos como limitación la forma de análisis de la información efectuada. Aunque la metodología cualitativa era la más adecuada para alcanzar los objetivos exploratorios que nos proponíamos (Veal, 2006; Ritchie y Lewis, 2003) y aunque se ha buscado aumentar la fiabilidad de los resultados utilizando de forma combinada entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo

(Lo y Lee, 2011), es indudable que se podrían haber utilizado herramientas informáticas más sofisticadas para el tratamiento de la información obtenida.

Futuras líneas de investigación de este trabajo que pudieran mejorar la aplicabilidad de estos resultados podrían centrarse en proponer comparativas con gestores implicados en la organización de otros colectivos (empleados contratados u peregrinos): todo ello podría arrojar mayor luz sobre la diversidad de *stakeholders* de un megaevento.

Al término de este trabajo, creemos que el turismo de eventos es una línea emergente en el horizonte contemporáneo de la investigación turística, y dentro de este, auguramos un futuro muy prometedor al turismo religioso, puesto que este, al entenderse como altamente experiencial, posee elementos emocionales que necesitan de la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas para su correcta evaluación. En el turismo religioso se dan la mano las experiencias culturales (*intra e interculturales*), la memoria, la historia y a veces también el sentido nacional. Algunos trabajos recientes ponen en cuestión el valor para determinados turistas de algunas políticas de restauración de memorias históricas y de atractivos turísticos de lugares sagrados (Podoshen y Hunt, 2011) mientras que otros acaban viendo la posibilidad de encontrar experiencias espirituales y religiosas en la práctica de formas notablemente profanas como por ejemplo el turismo rural (Sharpley y Jebson, 2011). Por todo ello creemos en el potencial de investigación del acto turístico sigue siendo enorme si buscamos explorar su dimensión religiosa y espiritual. Tanto de manera explícita en el turismo de eventos religiosos o de peregrinaciones, como de manera implícita en algunas prácticas de turismo cultural (vistas a catedrales u otros lugares de culto), o incluso en otras formas de turismo de ocio.

Referencias bibliográficas

- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., y Harris, R. (2002). *Festival and special event management*. (2ª ed.). Australia: Wiley.
- Arcodia, C., y Whitford, M. (2007). Festival Attendance and the Development of Social Capital. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(2), 1-18.
- Bendapudi, N., Singh, S.N., y Bendapudi, V. (1996). Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning. *Journal of Marketing*. 60(3), 33-49.
- Bigné, J. E., Font, X., y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Bowdin, G., McDonnell, A. J., y O'Toole, W. (2001). *Events Management* (pp 12-14). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Brown, S. y James, J. (2004). Event design and management: ritual sacrifice?. En Yeoman, Robertson, Ali-Knight, Drummond and McMahon-Beattie (Eds.) *Festival and events management: an international arts and culture perspective* (pp. 53-64). Oxford: Elsevier.
- Chalip, L. (2000). Sydney 2000 volunteers and the organisation of the Olympic Games: Economic and formative aspects. En Moragas, M., Moreno, A.B. y Puig, N. *Volunteers, Global Society*

- and the Olympic Movement. International Olympic Committee, Lausanne, Switzerland, 205-214
- Cicarelli, J., y Kowarsky, D. (1973). The economics of the Olympic Games. *Business and Economic Dimensions, September/October*, 1-5.
- Comité Organizador Jornada Mundial de la Juventud Madrid 2011 (2011). DOSSIER INFORMATIVOJMJ – actualizado 1 de abril de 2011; disponible en www.madrid11.com
- Cortes, L., Hernán, M. J., y López, O. (1998). *Las organizaciones de voluntariado en España*. Madrid: Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.
- Coyne, B. y Coyne, E. (2001). Getting, keeping and caring for unpaid volunteers for professional golf tournament events. *Human Resources Development International*, 4 (2), 1999-214.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design*. Thousand Oaks CA: Sage Publications
- Cunningham, I. (1999). Changes in the Management of Volunteers Workers: The end of the Well Meaning Amateur?. Actas del *5th Researching the Voluntary Sector Conference*. London: City University, National Council for the Voluntary Sector.
- Cuskelly, G., Auld, C., Harrington, M., y Coleman, D. (2004). Predicting the behavioural dependability of sport event volunteers. *Event Management*, 9, 73-89.
- Dávila, M.C. y Chacón, F. (2005). Diferencias entre voluntarios ecologistas y socioasistenciales en el perfil sociodemográfico. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13 (3).
- Dolnicar, S. y Randle, M. (2004). What Moves Which Volunteers to Donate Their Time? An Investigation of Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia. Actas de *Australia and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference*.
- Elstad, B. (2003). Continuance commitment and reasons to quit: a study of volunteers at a Jazz Festival. *Event Management*, 8, 99-108
- Europa Press (14/08/2011) recuperado el 5 de septiembre de 2011 de http://noticias.lainformacion.com/policia-y-justicia/policia/unos-30-000-voluntarios-y-10-000-agentes-para-mas-de-un-millon-de-peregrinos_VyudgMja2MG1pFfiuFbFb2/
- Farrell, J., Johnston, M., y Twynam, D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12, 288-300.
- Faulkner, B., Chalip, L., Brown, G., Jago, L., March, R., y Woodside, A. (2000). Monitoring the tourism impacts of the Sydney 2000 Olympics. *Event Management*, 6(4), 231-246.
- Fayos-Solá, E. (1997). The Impact of mega events. *Annals of Tourism Research, Notes and Reports*, 25(1), 241-257.
- Gallarza M.G, Arteaga F, Floristán E, y Gil I. (2009). Consumer behavior in a religious event experience: An empirical assessment of value dimensionality among volunteers. *International Journal of Culture, Tourism, & Hospitality Research*, 3(2), 165-180.
- Gallarza, M.G, Servera, D, Arteaga, F., y Gil, I. (2010). La dimensionalidad de valor en la experiencia de voluntario en un mega-evento turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(4), 149-170.
- Getz, D. y Wicks, B. (1994). Professionalism and certification for festival and event practitioner: trends and issues. *Festival Management and Event Tourism*, 1(1), 1-3.
- Getz, D. (1991). *Festivals, Special Events and Tourism*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2000a). Festivals and special events: Life cycle and saturation issues. En W. Garter, y D. Lime (Eds.), *Trends in outdoor recreation leisure and tourism* (pp. 175-185). Wallingford, UK: CABI.
- Getz, D. (2000b). Developing a research agenda for the event management field. En J. Allen, et al. (Eds.), *Events beyond 2000: Setting the agenda, proceedings of conference on event evaluation, research and education* (pp. 10-21). Sydney: Australian Centre for Event Management, University of Technology.
- Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* (2^a ed.). New York: Cognizant.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution and research. *Tourism Management*, 29, 403-428.

- Goeldner, R.C.; Ritchie, J.R.B. y McIntosh, W.R. (2000). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. Wiley, USA.
- Goldblatt, J. J. (1997). *Special events: Best practices in modern event management*. Van Nostrand Reinhold.
- Graham, S., Goldblatt, J., y Delby, I. (1995). *The ultimate guide to Sport Event Management and Marketing*. Chicago: Irwin.
- Green, B. C., y Chalip, L. (1998). Sport Volunteers: Research Agenda and Applications. *Sport Marketing Quarterly*, 7(2), 14-23.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage Publications
- Gummesson, E. (2000). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability *European Journal of Marketing*; 2005; 39, 3/4;
- Hall, C. (1992): Hallmark tourist events, impacts, management, planning. London: Bellhaven Press.
- Hankinson, P. (2001). Brand Orientation in the Charity Sector: A Framework for Discussion and Research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231- 242.
- Hojman, D.E. y Hiscock, J. (2010). Interpreting suboptimal business outcomes in light of the Coase Theorem: Lessons from Sidmouth International Festival. *Tourism Management*, 31, 240–249
- Hunter, W.C. (2011) Rukai indigenous tourism: Representations, cultural identity and Q method. *Tourism Management*, 32 (2), 335-348.
- Jackowski, A., y Smith, V. (1992). Polish pilgrim-tourists. *Annals of Tourism Research*, 19, 92–106.
- Jafari, J. (2000a) Enciclopedia de Turismo. Routledge. London
- Jafari, J. (2000b) Enciclopedia del Turismo, Ed. Sintesis. Madrid
- Jago, L. K. y Shaw, R. (1999). Consumer perceptions of special events: A multi -stimulus validation. *Journal of travel and Tourism Marketing*, 8(4), 1-24.
- Kang, Y. y Perdue, R. (1994). Long term impact of a mega event on international tourism to the host country: a conceptual model and the case of 1988 Seoul Olympics. In M. Uysal (ed.), *Global tourism behaviour*. New York: International Business Press, 205-225.
- Kasimati, E. (2003). Economics aspects and the summer Olympics: a review of related research. *The International Journal of Tourism Research*, 5(6), 433-444.
- Laws, E. (1995). *Tourism Destination Management. Issues Analysis and Policies*. London: Routledge.
- Lee, C., y Taylor, T. (2005). Critical reflections on the economic impact assessment of a mega-event: the case of 2002 FIFA World Cup. *Tourism Management*, 26, 595-603.
- Lee, T.J.; Riley, M. y Hampton, M.P. (2010). Conflict and Progress: Tourism Development in Korea. *Annals of Tourism Research*, 37(2), 355–376
- Lo, A.S. y Lee, C.Y.S. (2011). Motivations and perceived value of volunteer tourists from Hong Kong. *Tourism Management*, 32, 326-334
- Marris, T. (1987). The role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism development. Resolutions 37th congress of the AIEST, Calgary. *Revue de Tourisme*, 4, 3-12.
- Maure, G. (2007). Definiciones y tendencias del turismo de eventos. *Contribuciones a la Economía*, 82 (julio). Disponible el texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>.
- Monga, M. (2006). Measuring motivation to volunteer for special events. *Event Management*, 10, 47-61.
- Mota, R., y Vidal, F. (2003). *Solidaridad y morfología de los voluntarios madrileños: informe de investigación*. Madrid: Dirección General de Inmigración, Cooperación al Desarrollo y Voluntariado. Consejería de Servicios Sociales. Comunidad de Madrid.
- Muñiz, N., Cervantes, M., y Abad, J. (2003). Análisis de marketing de ciudades a partir de un sistema de indicadores urbanos. Aplicación a la caracterización de ciudades españolas. *XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Córdoba. pp. 721-740.
- Park, H.Y. (2010). Heritage Tourism: Emotional Journeys into Nationhood. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 116–135
- Podoshen, J.S. y Hunt, J.M. (2011). Equity restoration, the Holocaust and tourism of sacred sites. *Tourism Management*, 32(6), 1332-1342
- Revuelta, R. (2006). Turismo y eventos deportivos: los Juegos Olímpicos de invierno *Oppidum*, 2, 399-428.
- Ritchie, J.R.B. (1984). Assessing the impact of hallmark events: conceptual and research segues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2-11.

- Ritchie, J. y Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage publications
- Roberts-Wray, B. (1994). Branding, Product Development and Positioning the Charity. *The Journal of Brand Management*, 1(6), 363-370.
- Rogge, J. (2004). Global viewing of Athens 2004 Olympic Games breaks records. En *International Sports Television Convention* (Sportel). Monaco.
- Saleh, F. y Wood, C. (1998). Motives of volunteers in multicultural events; the case of Saskatoon Folkfest. *Festival Management and Event Tourism*, 5, 59-70
- Saxton, J. (1995). A Strong Charity Brand Comes From Strong Beliefs and Values. *The Journal of Brand Management*. 2(4), 211-220.
- Sharpley, R. y Jepson, D. (2011). Rural tourism: A spiritual experience?. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 52-71
- Shone, A., y Parry, B. (2004) *Successful event management: a practical handbook* (2nd ed).
- Simmons, D.G. (1994). Community participation in Tourism. *Planning Tourist Management*, 15, 98-108.
- Soler, P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: el grupo de discusión y el análisis de datos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Spencer, D.M. (2010). Case Study. Facilitating public participation in tourism planning on American Indian reservations: A case study involving the Nominal Group Technique. *Tourism Management*, 31, 684-690
- Strigas, A., y Newton-Jackson, E. (2003). Motivating volunteers to serve and succeed: Design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism. *International Sports Journal*, 7 (1), 111-123.
- Tosum (1999). Towards a typology of community participation in the tourism development process. *International Journal of Tourism and Hospitality*, 10, 113-134.
- Tosum, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27, 493-504.
- Tum, J., Norton, P., y Wright, J. W. (2009). *Events Management*. Series. Elsevier.
- Van der Wagen, L. (2006). *Human resource management for events: Managing the event workforce*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Veal, A.J. (2006). *Research methods for leisure and tourism: a practical guide*. 3rd. Ed. Pearson Education
- Vecina, M. L. (2001). *Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado*. Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral no publicada
- Vidal, P., y Villa, A. (2007). Las personas en las organizaciones del Tercer Sector. *Tercer sector, trabajo autónomo y responsabilidad corporativa*, 3^a Época, 40, 10-13
- Walle, A.H. (1997). Quantitative versus qualitative tourism research. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 524-536
- Watt, D. (1998). *Event Management in Leisure and Tourism*. Longman.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240.
- Wymer, W. (2003). Differentiating Literacy volunteers: A segmentation analysis of target marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 267-285.