

UNIVERSIDAD DE DEUSTO
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO

Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación para el
Desarrollo Humano

**GENERACIÓN DE EXPERIENCIAS DE OCIO EN LOS
FESTIVALES DE MÚSICA**

**Propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo del
gestor experiencial**

JUNE CALVO SORALUZE

2016

BILBAO

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO

**Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación para el
Desarrollo Humano**

Investigación presentada por June Calvo Soraluze

Dirigida por el Dr. Roberto San Salvador del Valle Doistua

Co-dirigida por el Dr. Braulio Gómez Fortes

El director

El co-director

La Investigadora

Deusto-Bilbao, a 1 de febrero de 2016

Nere Amari, maitasun eta jakinduriaren iturri.

Nere Aitari, eguzki izpien igorle.

Nere anai Hodeieri, ilargi eta izarren distira.

Hiruroi, bihotz bihotzez.

A mi Ama, fuente de amor y sabiduría.

A mi Aita, emisor de rayos de sol.

A mi hermano Hodei, destello de luna y estrellas.

A los tres, desde lo más profundo de mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

“El agradecimiento es la memoria del corazón”

Lao-Tsé (570-490 A.C.)

Estos últimos cuatro años han sido una aventura, un verdadero viaje de auto-conocimiento personal, social, profesional y académico. Como cualquier aventura lo que la ha hecho auténtica, memorable y significativa no ha sido el destino final y los logros conseguidos, sino todas aquellas personas que la han recorrido conmigo. Personas que ya estaban o que he ido conociendo a lo largo del camino y con las que he creado y compartido esta aventura. A todas ellas las llevo en la memoria de mi corazón y por ello, quiero dedicarles estas palabras de agradecimiento.

Gracias a todo el equipo del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Conoceros fue un descubrimiento realmente gratificante y la principal razón por la cual decidí embarcarme en esta aventura. Encontrar a personas que entendían el ocio como desarrollo humano fue la apertura a un mundo que había estado soñando.

Gracias a mi director de tesis, por su calidad humana e intelectual; por guiarme a través de sus palabras llenas de conocimiento y por animarme a adentrarme en esta aventura que tantas satisfacciones me ha brindado.

Gracias a mi co-director de tesis, que a pesar de incorporarse en el último tramo del camino ha sabido darme los consejos que necesitaba para poder completar el estudio empírico de esta investigación.

Gracias al Gobierno Vasco por apoyar esta investigación y entender la importancia de la música y los festivales para el desarrollo personal y social.

Gracias al equipo de la universidad de *NHTV Breda of Applied Sciences* por su acogida en Holanda; por ofrecerme nuevas perspectivas y llenarme de savia nueva.

Gracias a todos aquellos directores de festivales de música que han dedicado unos minutos de su preciado tiempo a este estudio. La labor que lleváis a cabo de democratizar la música es realmente valiosa en esta sociedad donde todavía, en muchos casos, se considera un “segundo plato” o un bien de lujo. Espero que esta tesis ayude a apreciar el valor de la música y de los festivales y en consecuencia, vuestra labor como facilitadores de experiencias valiosas.

Gracias a toda mi familia, amigos y compañeros. Vuestras palabras y existencia me han hecho aprender más de mí misma.

GRACIAS especialmente a mi Ama, Aita y bro Hodei. Por mostrarme el significado del amor incondicional; por guiarme hacia el gozo del conocimiento y la búsqueda de la sabiduría; por enseñarme el verdadero valor de la vida.

GRACIAS al Universo por ponerme a todos vosotros en mi camino.

GRACIAS a todos desde lo más profundo de mi corazón.

***“El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes,
sino en tener nuevos ojos”.***

Atribuido a Marcel Proust, 1871-1922

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Presentación del tema objeto de estudio	5
Justificación	7
El estado de la cuestión	13
Finalidad y objetivos	17
Metodología	20
Estructura	21
 MARCO TEÓRICO	 27
Introducción	29
Capítulo I. El ocio y la experiencia de ocio	33
1.1. Aproximación al fenómeno del ocio	34
1.1.1. Ámbitos en los que se manifiesta	34
1.1.2. Líneas de pensamiento según autores	44
1.1.3. Evolución del fenómeno: de la ociosidad al desarrollo humano	56
1.2. El valor del ocio en clave de experiencia	61
1.2.1. Dimensiones de la experiencia de ocio	61
1.2.2. Características de la experiencia de ocio	67
1.2.3. Factores condicionantes de la experiencia de ocio: El binomio bienestar-bienestar	70
1.3. Visión general	81
Capítulo II. El festival de música como escenario de experiencias de ocio	83
2.1. Aproximación a los festivales	84
2.1.1. Definición, características y objetivos principales	84
2.1.2. Nacimiento y evolución histórica	91
2.1.3. Importancia de los festivales en la actualidad	96
2.1.4. Tipologías de festivales	100
2.1.5. Principales agentes y fuentes de financiación	105
2.2. El valor del festival de música en clave de experiencia de ocio	116
2.2.1. La experiencia festivalera desde las dimensiones de ocio	116
2.3. Visión general	132

Capítulo III. El gestor de festivales de música como generador de experiencias de ocio	135
3.1. Aproximación a la figura del gestor de eventos	136
3.1.1. Evolución del gestor de eventos: hacia la profesionalización	136
3.1.2. Conjunto de conocimientos, competencias y valores establecidos en la actualidad	142
3.2. El gestor en clave de experiencia de ocio	147
3.2.1. Gestionando el binomio BIENESTAR-BIENSER	148
3.2.1.1. Gestionando el BIENESTAR	149
3.2.1.2. Gestionando el BIENSER	160
3.2.1.3. Los perfiles de gestor según la matriz bienestar-bienser	168
3.2.2. Gestionando el CAMBIO	170
3.2.2.1. Cambios generados por la sociedad en red y la era digital	171
3.2.2.2. Influjo de la tecnología y medios sociales en los festivales	176
3.3. Visión general	181
ESTUDIO EMPÍRICO	183
Introducción	185
Capítulo IV. Metodología del análisis empírico	189
4.1. Marco y paradigma metodológico general de la investigación	189
4.2.1. Investigación cuantitativa y cualitativa: oportunidades, limitaciones y complementariedades	190
4.2.2. La triangulación	192
4.2. Objetivos e hipótesis del análisis	195
4.3. Metodología	203
4.3.1. Primera parte de la triangulación: La herramienta cuantitativa	203
4.3.1.1. Diseño de la herramienta	204
4.3.1.1.1. Universo y colectivo objeto de estudio	204
4.3.1.1.2. Perfil sociodemográfico del colectivo objeto de estudio	210
4.3.1.2. Instrumento de medida: el cuestionario	219
4.3.1.2.1. Estructura y variables del cuestionario	220
4.3.1.3. Procedimiento	230
4.3.2. Segunda parte de la triangulación: Las herramientas cualitativas	232
4.3.2.1. Diseño de la herramienta	232
4.3.2.1.1. Grupos de discusión	232
4.3.2.1.2. Entrevistas en profundidad	234
4.3.2.2. Preparación de las entrevistas	237
4.3.2.3. Realización y transcripción de las entrevistas	242
4.3.2.4. ATLAS.ti: organización y estudio de la información	244
4.4. Visión general	250
Capítulo V. El perfil del gestor y sus significados	251
5.1. Análisis descriptivo de los resultados	252
5.1.1. Resultados de la encuesta	253

5.1.2.	Resultados de las entrevistas y grupos de discusión	268
5.2.	Análisis explicativo-interpretativo	299
5.2.1.	Directores de festivales europeos y su percepción respecto al binomio bienestar-bienser	299
5.2.2.	Posicionamiento en la matriz bienestar-bienser y los perfiles directivos	310
5.2.3.	Variables personales, sociales y organizacionales influyentes en el perfil directivo	313
5.3.	Visión general	330
PROPUESTAS		335
Introducción		337
Capítulo VI. Propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo del gestor experiencial		339
6.1.	Características principales del <i>open course</i>	341
6.1.1.	Objetivos principales del programa	341
6.1.2.	Unidades de formación que componen el programa	342
6.1.3.	Conocimientos, competencias y valores que articulan el programa	344
6.1.4.	Proceso de aprendizaje y metodología general	346
6.2.	Unidades formativas del <i>open course</i>: <i>gestor experiencial integral</i>	349
6.3.	Visión general	371
CONCLUSIONES		373
1.	Principales contribuciones	378
2.	Limitaciones del estudio y propuestas de mejora	396
3.	Futuras líneas de investigación	398
4.	Reflexión final	400
CONCLUSIONS		401
1.	Principal contributions	406
2.	Limitations of the study and suggestions for improvement	422
3.	Future lines of research	424
4.	Final Reflection	426
BIBLIOGRAFÍA		427
ANEXOS		453
ANEXO 1.	Cuestionario: La organización de festivales de música europeos	455
ANEXO 2.	Guion de entrevista: Significados del rol del gestor	465
ANEXO 3.	Guion de los grupos de discusión: Significados del rol del gestor	469

ÍNDICE DE FIGURAS

Introducción

Figura 1: Relación entre objetivos y capítulos de la tesis	25

Capítulo I

Figura 2: Ideas fundamentales del marco teórico y su relación con el corpus empírico y propuestas	31
Figura 3: Paradigma de ocio	46
Figura 4: Diagrama de Kelly sobre el significado de ocio	48
Figura 5: Variables influyentes del comportamiento de ocio	49
Figura 6: Diagrama de flujo de Csikszentmihalyi	51
Figura 7: Coordenadas y parámetros de las experiencias de ocio generadoras de bienestar-bienser	70
Figura 8: Factores condicionantes de la experiencia	79
Figura 9: Procedimiento en la configuración de la experiencia	80

Capítulo II

Figura 10: Tipologías de festival	104
Figura 11: Principales agentes de un festival	105
Figura 12: Transformación de la economía del ocio	119
Figura 13: El valor de las experiencias	120
Figura 14: Las dimensiones del festival	132

Capítulo III

Figura 15: Relación entre conocimientos, competencias y valores	139
Figura 16: Estructura de la gestión de eventos propuesta por EMBOK	145
Figura 17: Relación entre lugar, residentes y visitantes	155
Figura 18: Representación de la gestión de experiencias respecto al binomio bienestar-bienser	168
Figura 19: Perfiles de gestor en base a la matriz bienestar-bienser	170
Figura 20: Generador de experiencias a través de la innovación tecnológica	173
Figura 21: Niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico	174
Figura 22: Generación de experiencias integrales	181

Capítulo IV

Figura 23: Ideas fundamentales del marco teórico y su relación con el corpus empírico y propuestas	187
Figura 24: Planteamiento de la investigación: Triangulación interpretativa y metodológica	195
Figura 25: Proceso de codificación	248
Figura 26: Perspectivas y codificaciones realizadas en el análisis cualitativo	249
Figura 27: Proceso llevado a cabo del análisis cualitativo	249

Capítulo V

Figura 28: Visualización de las variables del binomio bienestar-bienser según la valoración de los directores	305
Figura 29: Visión general de las respuestas del cuestionario en base al binomio bienestar-bienser	308
Figura 30: Visión general del análisis cualitativo en base al binomio bienestar-bienser	309
Figura 31: Posicionamiento de los gestores en base a la matriz bienestar-bienser	311
Figura 32: Posicionamiento de los gestores según niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico	313

Capítulo VI

Figura 33: Ideas fundamentales del marco teórico y su relación con el corpus empírico y propuestas	338
Figura 34: Relación general del capítulo IV y V con el VI	340
Figura 35: Organización conceptual de las unidades que componen el <i>open course</i>	343
Figura 36: Lógica conceptual del <i>open course</i>	348

Conclusiones

Figura 37: Proceso de desarrollo del análisis para la elaboración de las conclusiones	377

Conclusions

Figure 38: Analysis development process for the elaboration of any findings	405

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo I

Tabla 1: Tasa de crecimiento anual compuesto de los principales deportes	39
Tabla 2: Resumen del pluralismo ideológico del ocio por autores	55
Tabla 3: Percepciones del ocio a lo largo de la historia	60
Tabla 4.1: Dimensiones de la experiencia de ocio	65
Tabla 4.2: Dimensiones de la experiencia de ocio (continuación)	67
Tabla 5: Distinciones económicas	118

Capítulo IV

Tabla 6: Características del método cuantitativo y método cualitativo	192
Tabla 7: Número de festivales europeos	206
Tabla 8: Número de directores europeos total y número de respuestas obtenidas	206
Tabla 9: Número de festivales europeos por representatividad, según número de festivales de la zona	207
Tabla 10: Número de festivales europeos por representatividad, según número de festivales de la zona y pertenencia a Yourope	208
Tabla 11: Número de festivales europeos por representatividad, según número de festivales de la zona	208
Tabla 12: Información de los festivales del estudio	209
Tabla 13: Ficha técnica del estudio empírico	209
Tabla 14: Colectivo objeto de estudio según país	210
Tabla 15: Colectivo objeto de estudio según género	211
Tabla 16: Colectivo objeto de estudio según edad	212
Tabla 17: Colectivo objeto de estudio según tiempo en el cargo	212
Tabla 18: Colectivo objeto de estudio según nivel de estudios	213
Tabla 19: Colectivo objeto de estudio según área de estudios	214
Tabla 20: Colectivo objeto de estudio según titularidad	215
Tabla 21: Colectivo objeto de estudio según estructura organizativa	215
Tabla 22: Colectivo objeto de estudio según modelo financiero	216
Tabla 23: Colectivo objeto de estudio según capacidad	217
Tabla 24: Colectivo objeto de estudio según madurez	218
Tabla 25: Secciones de la primera parte de la encuesta	220
Tabla 26: Secciones de la segunda parte de la encuesta	220
Tabla 27: Variables de la pregunta 1 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	222
Tabla 28: Variables de la pregunta 2 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	222
Tabla 29: Variables de la pregunta 3 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	222
Tabla 30: Variables de la pregunta 4 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	223
Tabla 31: Variables de la pregunta 5 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	223

Tabla 32: Variables de la pregunta 6 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	223
Tabla 33: Variables de la pregunta 7 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	224
Tabla 34: Variables de la pregunta 8 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	224
Tabla 35: Variables de la pregunta 9 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser	224
Tabla 36: Variables de identificación incorporados en la encuesta	229
Tabla 37: Variables de identificación no incorporados en la encuesta	229
Tabla 38: Tipologías de entrevista utilizadas	237
Tabla 39: Información sobre los directores entrevistados	241
Tabla 40: Información sobre la realización de las entrevistas	243

Capítulo V

Tabla 41: Valoración por orden de importancia de las variables del cuestionario	253
Tabla 42: Resultados de la pregunta 1- Variables según importancia en la gestión	254
Tabla 43: Resultados de la pregunta 2–Variables según tiempo de gestión	256
Tabla 44: Resultados de la pregunta 3– Conocimientos según orden de importancia	258
Tabla 45: Resultados de la pregunta 4– Competencias según orden de importancia	259
Tabla 46: Resultados de la pregunta 5 – Valores según orden de importancia	261
Tabla 47: Resultados de la pregunta 6 – Variables de la cultura organizativa según orden de importancia	262
Tabla 48: Resultados de la pregunta 7 – Uso de redes sociales y aplicaciones digitales	264
Tabla 49: Resultados de la pregunta 8 – Recursos según importancia	266
Tabla 50: Resultados de la pregunta 9 – Impactos según orden de importancia	267
Tabla 51: Resumen de las variables más valoradas por los directores	268
Tabla 52: Terminología utilizada por los directores en la sección de gestión	277
Tabla 53: Terminología utilizada por los directores según secciones	298

Capítulo VI

Tabla 54: Conocimientos, competencias y valores que articulan el <i>open course</i>	345
Tabla 55: Características principales del <i>Open Course</i> : <i>Generación de experiencias integrales</i>	348

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo I

Gráfico 1: Evolución de los principales valores	35
Gráfico 2: Evolución anual de turistas a nivel mundial	36
Gráfico 3: Ingresos de la industria del deporte	39
Gráfico 4: Facturación en diferentes ámbitos de las ICC en 2012	41
Gráfico 5: Empleo en los diferentes ámbitos de las ICC en 2012	41

Capítulo IV

Gráfico 6: Colectivo objeto de estudio según país	210
Gráfico 7: Colectivo objeto de estudio según género	211
Gráfico 8: Colectivo objeto de estudio según edad	211
Gráfico 9: Colectivo objeto de estudio según tiempo en el cargo	212
Gráfico 10: Colectivo objeto de estudio según nivel de estudios	213
Gráfico 11: Colectivo objeto de estudio según área de estudios	214
Gráfico 12: Colectivo objeto de estudio según titularidad	215
Gráfico 13: Colectivo objeto de estudio según estructura organizativa	215
Gráfico 14: Colectivo objeto de estudio según modelo financiero	216
Gráfico 15: Colectivo objeto de estudio según capacidad	217
Gráfico 16: Colectivo objeto de estudio según madurez	218

Capítulo V

Gráfico 17: Relación lineal entre aspectos del bienser y tiempo en el cargo	317
Gráfico 18: Relación lineal entre aspectos del bienser y tiempo en el cargo	317
Gráfico 19: Relación lineal entre la actividad central del festival (bienestar) y tiempo en el cargo	318
Gráfico 20: Relación lineal entre la actividad central del festival (bienestar) y tiempo en el cargo	318
Gráfico 21: Relación lineal entre aspectos del bienestar y tiempo en el cargo	319
Gráfico 22: Relación lineal entre aspectos del bienestar y tiempo en el cargo	319
Gráfico 23: Relación lineal entre aspectos del bienser y antigüedad del festival	323
Gráfico 24: Relación lineal entre aspectos del bienser y antigüedad del festival	323
Gráfico 25: Relación lineal entre aspectos del bienser-bienestar y antigüedad del festival	324
Gráfico 26: Relación lineal entre aspectos del bienser-bienestar y antigüedad del festival	324
Gráfico 27: Relación lineal entre aspectos del bienestar y antigüedad del festival	325
Gráfico 28: Relación lineal entre aspectos del bienestar y antigüedad del festival	325
Gráfico 29: Diferencias de género en las variables bienestar-bienser	326
Gráfico 30: Diferencias de tamaño del festival en las variables bienestar-bienser	329
Gráfico 31: Diferencias de zonas europeas en las variables bienestar-bienser	329

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

Los festivales de música están creciendo tanto en cantidad como en calidad y cualidad. Incluso en la actual crisis económica son vistos como una oportunidad en las ciudades, debido al impacto económico, social y cultural que generan gracias a su naturaleza y características. Sin embargo, los festivales no son sólo una forma de entretenimiento y desarrollo económico, potencialmente, son motivadores poderosos de viaje, facilitadores de autoestima colectiva y desarrollo comunitario y, sobre todo, generadores de experiencias únicas de ocio que pueden facilitar el desarrollo personal y social de las personas. Para explotar al máximo ese potencial, el rol del gestor de este tipo de eventos es clave, ya que su visión y su forma de gestión influye en la posibilidad de vivir un ocio experiencial memorable y significativo que potencie una vivencia valiosa. Así, los profesionales se convierten en facilitadores de experiencias, emociones y significados y no sólo productores y organizadores de festivales. Por ello, el conocimiento del perfil actual de los directores respecto al binomio bienestar-bienestar y su desarrollo como gestores experienciales se convierte en un objeto de estudio esencial.

Siendo conscientes de esta realidad del siglo XXI, siguiendo la línea de ocio humanista propuesta por el Instituto de Estudios de Ocio y uniendo los tres elementos que más influyen en este contexto -la experiencia de ocio, los festivales de música y los profesionales que facilitan estas experiencias de ocio-, el objetivo principal de la tesis es el siguiente: Proponer un modelo de enseñanza-aprendizaje que habilite como generadores de experiencias de ocio a los actuales gestores de festivales de música europeos.

Siguiendo este objetivo, la tesis presenta un análisis basado en una triangulación conceptual (enfoque incremental, adaptativo y transformador) y metodológica, en el que se lleva a cabo un cuestionario en el que participan treinta y cinco directores de festivales de música europeos, siete entrevistas en profundidad a directores de las organizaciones más influyentes en el sector de festivales en Europa y cinco grupos de discusión a agentes especializados en la gestión de eventos. Así, contando con el análisis del perfil del gestor, sus fortalezas y debilidades en cuanto a la generación de experiencias de ocio valiosas, se presenta una propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo del perfil de gestor experiencial.

Palabras clave: ocio, experiencia, gestor/director, festivales de música, bienestar-bienestar.

ABSTRACT

Music festivals are growing not only in quantity but also in terms of quality and features. Even in these days of economic crisis, music festivals are seen as something of an opportunity for cities due to the economic, social and cultural impact they generate through their very nature and characteristics. However, these festivals are not only a form of entertainment and economic development. They are potentially powerful motivators for travel, providers of collective self-esteem and community development and, above all, a source of unique leisure experiences which feeds the social and personal development of individuals. To exploit this potential to the full, the role of manager of these events is vital, as the administrator's vision and management style influences the possibilities of leisure being turned into something memorable and meaningful. So these professionals become providers of experiences, emotions and meanings and not merely producers and organisers of festivals. This is why knowledge of the current profile of the managers with regard to the welfare/wellbeing binominal and its development becomes an essential subject of study.

Being aware of the situation as we begin this century, in line with the proposal for humanist leisure proposed by the Institute of Leisure Studies and uniting the three most influential elements in this context – the experience of leisure, music festivals and the professionals who provide said experiences – the main objective of this thesis is the following: to propose a model of teaching/learning which prepares current European music festival managers as generators of leisure experiences.

To this end, the thesis presents an analysis based on a conceptive triangulation (incremental, adaptive and transformative focus) and methodology, including a survey carried out involving thirty-five European music festival managers, seven in-depth interviews with the managers of the most influential organisations in the European festival sector, and five discussion groups consisting of agents specialising in event management. Thus, with a manager profile analysis, including strengths and weaknesses regarding the generation of valuable leisure, a proposal for teaching/learning is presented for the development of an experiential management profile.

Key words: leisure, experience, manager/director, music festivals, welfare/wellbeing.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis doctoral profundiza en las características de los festivales de música como experiencia de ocio y analiza el rol del director de éstos como pieza clave al facilitar la posibilidad de vivir un ocio experiencial memorable y significativo que potencie el desarrollo humano. Debido a que el director puede favorecer la vivencia experiencial y el desarrollo personal y social de las personas, el conocimiento de su perfil actual respecto a la generación de experiencias y su desarrollo como gestores experienciales es esencial; convirtiéndose en el objetivo principal de esta tesis.

Cabe destacar que el contenido de esta tesis se inspira y se fundamenta en las aportaciones de la teoría del ocio humanista y por ello, el desarrollo humano es un referente básico en la construcción de la misma.

Esta introducción pretende ofrecer una panorámica general de su contenido, considerando su marco general, los argumentos que la justifican, sus antecedentes, los objetivos que persigue, la metodología utilizada y la estructura con la que se organizan sus contenidos.

Presentación del tema objeto de estudio

El objeto de estudio es el gestor de festivales de música en Europa como generador de experiencias de ocio auténticas, memorables y significativas. Por lo tanto, este tema se enmarca en tres ejes centrales: la experiencia de ocio, los festivales de música como factores potenciadores de la experiencia de ocio y el rol del gestor como generador de experiencias de ocio que facilitan el desarrollo personal.

El primer eje trata sobre la experiencia de ocio. La visión sobre el ocio que sustenta esta tesis proviene del contexto en el que ésta se desarrolla: el *Programa de Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano* del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Este centro de investigación ha desarrollado una forma de entender el ocio, el ocio humanista, que es el punto de partida de esta investigación.

El segundo eje del estudio se centra en los festivales de música. No se puede abordar el tema del perfil del gestor sin antes conocer el tipo de organización que gestionan, su naturaleza, características y principales factores que influyen en ella. Por lo tanto, se

analizan sus características, su evolución a lo largo del tiempo y su integración en el estilo de vida actual. Los festivales de música reúnen elementos musicales, teatrales, artísticos, gastronómicos, medioambientales, festivos y lúdicos, configurándose así como un fenómeno complejo con una enorme potencialidad. Esta complejidad abre la puerta a la generación de diferentes tipos de experiencia de ocio. Sin embargo, puede constituir una barrera para una vivencia valiosa memorable y significativa. En consecuencia, se estudia la existencia de factores determinantes en la estructura organizacional y social de los festivales capaces de actuar como promotores o inhibidores de la participación e implicación.

El tercer eje de la investigación se centra en el rol del gestor, a modo de convergencia de todo lo estudiado anteriormente. El análisis del perfil se construye a partir de los fundamentos de la experiencia de ocio en relación con el binomio bienestar-bienestar.

Los tres ejes que se acaban de presentar están íntimamente relacionados los unos con los otros y alcanzando su máximo realmente sentido el abordaje conjunto de todos ellos. Esta investigación reflexiona sobre el rol del gestor y su perfil como generador de experiencias de ocio, en el afán de realizar una serie de propuestas en torno a su enseñanza-aprendizaje que puedan servir de ayuda a los gestores de las organizaciones de festivales de música, y otros sectores afines.

Consecuentemente, el principal interrogante de esta tesis es: ¿Son los gestores de festivales generadores de experiencias de ocio y causantes del bienestar y del bienestar de sus destinatarios? Y en la búsqueda de una respuesta, se avanza la idea de que no sólo es importante gestionar los aspectos tangibles de un festival (actividades, espacios, tiempos,...) que generan bienestar, sino también los aspectos intangibles (emociones, motivaciones, valores,...) que completan los anteriores, generando experiencias de ocio valiosas. Por todo ello, es importante conocer el perfil del gestor en relación al binomio bienestar-bienestar y analizar su desarrollo como gestor experiencial.

En resumen, el objeto de la investigación se centra en el gestor, dejando de lado conscientemente el punto de vista de la audiencia y otros agentes que influyen en la organización del festival (por ejemplo, patrocinadores e instituciones públicas a través de sus políticas culturales), por tratarse de objetos de investigación más estudiados, aún con un indudable papel protagonista en la generación y vivencia de experiencias de ocio. Por un lado, se realiza un análisis cuantitativo a través de un cuestionario, elaborado para esta tesis, en el que han participado treinta y cinco directores de festivales de música europeos, con la pretensión de recoger un su perfil respecto al

binomio bienestar-bienser, según sus criterios de gestión y toma de decisiones. Por otro lado, se realiza un análisis cualitativo, a través de siete entrevistas en profundidad, con los directores de festivales de música más influyentes en el sector de festivales -musicales de Europa, profundizando en su opinión, criterios de gestión y toma de decisiones respecto al binomio bienestar-bienser. Asimismo, se completa el análisis cualitativo a través de cinco grupos de discusión compuestos por profesionales, investigadores y estudiantes en el ámbito de la organización de eventos. De esta forma, se obtiene una aproximación triangular, que es la base metodológica y conceptual de esta tesis.

Todo ello enmarcado en un contexto de continuo cambio tecnológico y social, así como en una profunda crisis económica que se extiende al sector de la música.

El hecho de reflexionar sobre el rol del gestor como generador de experiencias de ocio en los festivales de música supone un reto y constituye un tema de gran actualidad.

Justificación

Una vez identificados los tres ejes principales que constituyen esta tesis, en este apartado se argumenta sobre la actualidad e idoneidad de los temas estudiados de forma individual y en su conjunto.

Sócrates llamaba al ocio “*el más valioso de los bienes*” y Aristóteles afirmaba en su obra *Política* que “*el primer principio de acción es el ocio*”¹ en cuanto que sirve para lograr el fin supremo del hombre que es la felicidad. Estas doctas expresiones ponen de relieve la importancia que ya en la Antigua Grecia se le daba al ocio. Aunque el término también se ha vinculado con aspectos negativos como la ociosidad, la actividad que se realiza fuera del tiempo de trabajo ha sido un elemento de análisis y preocupación a lo largo de los siglos.

Desde los orígenes de la humanidad, el ocio, como fenómeno en evolución, se ha transformado tanto en el modo de ser vivenciado por la persona como en la relevancia otorgada por la sociedad, alterando su significado en cuanto a su dimensión y consideración.

En la actualidad, el ocio ha alcanzado una gran relevancia debido a acontecimientos históricos que han supuesto un avance importante en el significado del término y en

¹ Aristóteles, *Política*, VIII, 1338 a.

su reconocimiento social. Una de estos acontecimientos fue la Revolución Industrial, que progresivamente reguló la disponibilidad de tiempo libre, favoreciendo el desarrollo de nuevas prácticas de ocio. Aunque los matices y simbologías sociales eran diferentes, la Revolución Industrial supuso un antes y un después en el entendimiento del término. Otro de los momentos históricos importantes fue durante los años 50 con el surgimiento del denominado Estado de Bienestar. En esta época, diversos autores empezaron a hablar del ocio de forma explícita y a definir el término como tal. Entre ellos destacaría Max Kaplan (1960:22), primer autor que enumeró las características esenciales del ocio, con gran repercusión en las siguientes décadas:

- Es la antítesis de la función económica del trabajo.
- Lleva a la anticipación placentera y a los recuerdos.
- Implica un mínimo de obligaciones involuntarias del rol social.
- Se asocia con la libertad y la elección.
- Está estrechamente relacionada con los valores de la cultura.
- Generalmente implica un elemento de juego.
- Se extiende desde las actividades inconsecuentes hasta actividades de gran importancia.

A partir de esta década, el ocio inició de forma paulatina un proceso de consolidación como derecho humano básico, reconocido implícitamente en la Declaración de los Derechos Humanos de 1948. De esta forma, pasó a considerarse un elemento importante de calidad de vida determinante de las sociedades modernas, de los nuevos estilos de vida y valores de la ciudadanía.

Aunque tiene un vínculo muy estrecho con el tiempo libre y la actividad, el ocio no debe ser supeditado a la disponibilidad de tiempo, ni articularse como sinónimo de actividad. Cualquier tipo de actividad practicada por el hombre en su tiempo disponible no puede ser definida e interpretada como ocio. El ocio se convierte en factor de desarrollo personal, al ser un espacio vital en el que existe la posibilidad de lograr un desarrollo integral. Y se convierte en desarrollo social, como elemento de cohesión social y de vivencia en comunidad. En cuanto al desarrollo personal, el ocio tiene que ver con la vivencia de situaciones y experiencias. Desde este paradigma subjetivo, el ocio forma parte de nuestra manera de ser y manifestarnos y, por lo tanto, es uno de los modos de expresión de nuestra personalidad. La vivencia del ocio tiene que ver con el sentido del individuo que la experimenta, puesto que éste es el actor protagonista de la misma. También se relaciona con lo esperado, querido y deseado, de ahí su conexión con el mundo de la emotividad y de la felicidad.

Consecuentemente, la clave de este ocio no está en el tipo de actividad que se lleva a cabo, sino en los desafíos que plantea y el disfrute que supone su superación. Por lo tanto, no todas las actividades de ocio pueden ser definidas como experiencia, ni todas las experiencias son auténticas, memorables y significativas. .

A pesar de que la concepción de experiencia tiene un sentido personal y subjetivo, es importante no obviar su parte objetiva de realidad social y económica. En la actualidad, se está dando un apogeo de la sociedad de consumo que está haciendo posible la práctica del ocio de manera masiva. Los libros electrónicos, la televisión digital, los DVD o el acceso a los nuevos formatos y soportes de información son sólo algunos ejemplos de las múltiples opciones que se ofrecen para hacer posible un ocio más creativo y reflexivo. Por tanto, es necesario conocer los procesos e instrumentos que hacen posible la generación de experiencias de ocio para estar más cerca de las oportunidades de nuevas actividades, servicios y productos de ocio tanto desde las entidades públicas como desde las privadas, con o sin ánimo de lucro, facilitando medios y condiciones para que la persona tenga posibilidad de vivirlas. En este sentido, será clave el desarrollo de las competencias necesarias de los directores y líderes de estas organizaciones para la generación de experiencias. Para ello, diversos autores, como Neulinger, Dewey, Csikszentmihalyi, Cuenca o Stebbins pueden ayudar, ya que han profundizado en los componentes de las experiencias satisfactorias, abordándolas desde distintas disciplinas científicas y denominándolas de diversos modos: *ocio puro*, *verdadera experiencia*, *experiencia óptima o de flujo*, *ocio autotélico*, *ocio serio* u *ocio sustancial*.

Si se habla de una vivencia de ocio por excelencia, en la que convergen, a priori, todos y cada uno de los elementos señalados como definitorios del ocio experiencia, se habla de la dimensión festiva. La fiesta, como dimensión de ocio, requiere un adecuado estado de ánimo, libre consentimiento y un espacio de libertad cobrando sentido saberes no productivos tales como el canto, la música y la danza. En este sentido el festival, definido por la Real Academia de la Lengua Española (2014) como "*fiesta, especialmente musical*", guarda en sí mismo un marcado carácter festivo extraordinario, pero además, cobra sentido en sus dimensiones lúdica y creativa. En los festivales se conjugan determinadas claves individuales y sociales, que redundan en la autorrealización de las personas, en la cohesión de las comunidades, en la consolidación de mecanismos de gobernanza que actualizan las desfasadas políticas culturales, en el avance de un concepto de cultura clásico-humanista, siendo espacios ideales para la vivencia de experiencias satisfactorias de ocio cultural.

Esta tesis mira los festivales de música desde la perspectiva del ocio lo que supone una visión y planteamiento novedoso. Las personas que acuden a un festival lo hacen para disfrutar, de uno u otro modo, de la música y del ambiente multicultural y creativo que se origina realizando un ejercicio de libertad, de satisfacción y disfrute y, desde luego, sin una finalidad utilitarista. Es decir, acudir a un festival supone una práctica satisfactoria para aquel que la elige, porque permite desarrollar una afición deseada y compartirla con otras personas que coinciden en gustos parecidos. Así es como se define el *ocio autotélico* (Cuenca, 1995). Esta definición de ocio autotélico puede ser atribuible a diferentes tipos de vivencias, independientemente de la causa por la que esté motivada.

Por lo tanto, ¿qué es lo que diferencia y hace interesante la lectura de los festivales de música desde la perspectiva del ocio? Existen varias razones que requerirían una explicación más detallada, aunque aquí sólo se enumeran. En primer lugar, el hecho de que los festivales son en sí mismos una realidad extraordinaria, algo que no ocurre en el ocio cotidiano. Esta brevedad del ocio festivo se engrandece por la transmutación. Es decir, la fugacidad de la fiesta se amortigua a partir de la vivencia sucesiva de sus tres momentos: la preparación, la celebración en sí misma y el recuerdo. Este hecho lleva a la segunda razón, ya que a través de estos tres momentos el acto festivo cobra sentido también como acto lúdico y creativo. Por lo tanto, los festivales permiten el desarrollo de un ocio creativo también manifestándose a través de sus dos vertientes: la creación y la re-creación. En tercer lugar, está el procedimiento de participación, ya que la fiesta sólo tiene sentido cuando se vive en comunidad y se comparte. En cuarto y último lugar, está el proceso de intensificación cultural que se produce en los festivales a través de actos libres. A partir de ellos, nos sentimos auto-expresados y esto es algo específico del ocio festivo. Por lo tanto, se puede afirmar que los festivales de música son ocio festivo, creativo y lúdico, porque su centro de interés es el disfrute motivado por la ruptura, la libertad, la alegría a través de la creatividad humana que se manifiesta por medio de la música y la cultura. Se trata de una celebración compartida, considerada beneficiosa para el grupo y, gracias a la propia acción del grupo, repartida y abierta a la comunidad.

De todas formas, un análisis de los festivales de música exclusivamente desde la perspectiva del ocio planteada resultaría inconclusa. Por ello, es importante observar esta realidad desde otras dimensiones del ocio como su dimensión productiva o su dimensión consuntiva (San Salvador, 2000:61), en respuesta a planteamientos sociales, políticos, económicos y de gestión que permitan definir de forma más

completa y profunda la realidad actual en la que se encuentran este tipo de organizaciones.

En los últimos años, los festivales de música han tenido un auge importante convirtiéndose en celebraciones imprescindibles para el dinamismo cultural. A modo de ejemplo, en España, los festivales de música suponen aproximadamente un 5% del PIB.

Pero al mismo tiempo, como afirma Klaic (2006), los festivales sufren de su esencia discontinua. Esta característica definitoria de su naturaleza dificulta la estabilidad de su personal clave, la visibilidad a lo largo del año, la lealtad de las audiencias, la atención continuada de los medios de comunicación, el compromiso de sus financiadores y consecuentemente la gestión de la organización. Lógicamente la discontinuidad no es solo un problema, sino también la oportunidad que explica el elevado y creciente número de festivales existentes.

Tal y como concluye Bonet (2009) los festivales tienen algunas ventajas económicas frente a la programación ordinaria que son importantes mencionar: en primer lugar, captan recursos públicos y privados más fácilmente por su mayor visibilidad; en segundo lugar, pueden generar más ingresos por taquilla al lograr atraer gracias a la singularidad del evento más espectadores, aunque no siempre aprovechan la mayor demanda para solicitar unos precios comparativamente más altos de las localidades; y en tercer lugar, los grupos artísticos tienden a aceptar con mayor facilidad descuentos en sus cachés, que compensan con el prestigio que adquieren al formar parte de eventos con gran repercusión.

Consecuentemente, para que un festival sea exitoso y cumpla sus objetivos fundacionales, el director responsable de la organización tiene que tener en cuenta muchos aspectos necesarios en la generación de experiencias de ocio para la audiencia que acude a este tipo de eventos. Es decir, un festival bien gestionado es fruto de la combinación de un conjunto de decisiones y procesos clave. Algunos de los que cita Bonet (2009:49) son:

- *“La línea artística.*
- *La temporalidad: época del año, duración, intensidad de la programación.*
- *La ubicación de las actividades (y su relación con los espacios estables) y características técnicas de los espacios utilizados.*
- *El conjunto de actividades programadas: número y formato de los espectáculos y las funciones, exposiciones, premios, seminarios, etc.*

- *Las estrategias de producción: encargo, coproducción, residencia, compra, etc.*
- *La estrategia financiera: subvención, patrocinio, política de precios, etc.*
- *La estrategia de recursos humanos: perfil del equipo (permanente, subcontratado, temporal, voluntariado), estrategia de captación, motivación, profesionalidad y formación.*
- *La estrategia de comunicación: imagen, relaciones públicas, TICs etc.*
- *La estrategia de captación de audiencia y formación de nuevos públicos.*
- *La internacionalización (o extra comunidad): programación, público etc.*
- *Las estrategias de cooperación: redes, otros festivales, espacios estables etc.*
- *La relación con los actores significativos (stakeholders).*
- *La calidad y la evaluación de la gestión”.*

Teniendo en cuenta también el contexto actual de crisis que se está viviendo, esta tesis pretende ser una herramienta de reflexión y replanteamiento del rol del gestor. Los responsables directos y los patrocinadores del gran número de festivales creados a lo largo de las últimas décadas deben definir sus prioridades y el sentido último de sus apuestas. Tal y como afirma el ya citado Bonet (2007, 2009, 2011) los festivales son un contenedor extraordinariamente dúctil por su capacidad de adaptación a realidades y formas de expresión muy diversas, desde el ámbito rural al de los grandes centros metropolitanos, de la música antigua a los nuevos géneros que mezclan la *performance* y las tecnologías audiovisuales. Por ello, es importante aprovechar sus enormes potencialidades como también reconocer sus límites.

El gestor es clave en este proceso, ya que su visión y forma de gestión puede dificultar o facilitar experiencias de ocio. Por ello, esta tesis plantea la necesidad de conversión del gestor de festivales de música a generador de experiencias de ocio con capacidad para facilitar a la audiencia la vivencia de experiencias auténticas, memorables y significativas. Debido a que el papel del director de festivales de música influye en la posibilidad de vivir experiencias de ocio que potencien el desarrollo personal, el conocimiento del perfil actual de los directores respecto al binomio bienestar-bienestar y su desarrollo se convierte en un objeto de estudio esencial.

Estas conclusiones, además de otras, se irán corroborando a lo largo de la tesis que aquí se inicia. Sobre la base de planteamientos teóricos conjugados con argumentos tanto objetivos como subjetivos, aportados por los propios gestores objeto de estudio, se pretende realizar una propuesta de modelo de enseñanza-aprendizaje integral que facilite el desarrollo del perfil del gestor como generador de experiencias de ocio. Esto se pretende realizar mediante un proceso formativo de los gestores de festivales de música que les permita desarrollar los conocimientos, competencias y valores

necesarios para encarar la realidad social, política, económica y de gestión, teniendo como eje de referencia la experiencia de ocio de sus destinatarios.

El estado de la cuestión

El perfil del gestor de festivales de música como generador de experiencias valiosas es un tema muy específico, lo que explica que prácticamente no haya investigaciones que lo desarrollen íntegramente y en profundidad. Sin embargo, si se toman por separado los diferentes elementos que configuran el objeto de estudio, se han encontrado un gran número de autores que han reflexionado sobre aspectos que sirven de punto de partida para realizar este estudio.

En cuanto al primer eje, correspondiente al ocio y la experiencia de ocio, son múltiples los autores que han abordado la cuestión en los últimos años, tanto desde una visión global (Dumazedier, 1964; De Grazia, 1966; Sue, 1980; Kleiber, 1999; Cuenca, 2004, 2009; Stebbins, 2008), desde el punto de vista de la creatividad (Csikszentmihalyi, 1998, 2000, 2003; Amigo, 2000; López Quintás, 2005) o desde el ocio experiencial (Pine y Gilmore, 2000; Monteagudo, 2008, 2011; San Salvador, 2000, 2002, 2010, 2015).

Respecto al conocimiento del segundo eje, correspondiente a los festivales, desde principios de los años 80 son numerosas las investigaciones que se han llevado a cabo en diferentes países occidentales, sobre el fenómeno de los festivales culturales o artísticos. Durante estos años, se ha desarrollado un amplio repertorio de trabajos de investigación en función de las diferentes herramientas de investigación: métodos, alcance, enfoque, campo y tamaño.

Las primeras investigaciones se realizaron por razones prácticas económicas con el objetivo de responder a la pregunta: ¿por qué gastar dinero público en los festivales?

Posteriormente, las investigaciones se han realizado por diversas razones y desde diferentes disciplinas. En cuanto a las investigaciones de naturaleza antropológica y política realizadas, se basan en observaciones y entrevistas y generalmente se componen de un informe descriptivo, en la mayoría de los casos con algunas cifras básicas recogidas de los organizadores y visitantes (Zoltán Szabó, 2010). Son ejemplos paradigmáticos las investigaciones de festivales ingleses en la década de los 80. En la década de los 90 se produce un cambio con el estudio del uso de los festivales como herramienta del desarrollo rural (Wright, 1992) o la regeneración urbana (Bianchini y Parkinson, 1993). Más tarde, esto llevó a una comprensión de los

festivales como fenómeno de ámbito regional, en el caso del Reino Unido (Bianchini Maugham, 2003). Estos estudios ponen de relieve que los festivales tienen un papel clave en el proceso de desarrollo rural, urbano y regional (Richards, 2007; Richards y Palmer, 2010; San Salvador, 2010), así como en el fomento y desarrollo de la audiencia, más allá de objetivos puramente artísticos.

Por otro lado, desde el punto de vista de los patrocinadores, se han realizado estudios de impacto que pueden justificar las decisiones tomadas por los ayuntamientos, los departamentos de relaciones públicas y patrocinio, y las agencias de marketing. El estudio del impacto económico y del perfil de los visitantes en el *30th Waterfowl Festival* es un ejemplo breve pero valioso, con objetivos claros y recopilación de datos (2001). Por otra parte, el estudio de impacto del *Chichester Festival Theatre* muestra un análisis económico financiero más profundo y detallado (Clark, Grainger y Jaffry 2004). A nivel europeo, los estudios de impacto sobre los festivales tienen su propio desarrollo desde que se han celebrado las Capitales Europeas de la Cultura y desde que se creó el *Informe Palmer* (Palmer, 2005). Sus observaciones críticas y orientadas al objetivo han ayudado a las sucesivas capitales a planificar un programa cultural en lugar de tomar la capitalidad como un proyecto de inversión inmobiliaria (Zoltán Szabó, 2010).

Desde el punto de vista artístico de los festivales, la *European Festivals Association* (EFA) -organización coordinadora de festivales de música clásica en Europa, creada hace 50 años- ha contribuido de modo notable a dicha línea de investigación. Una de sus mayores contribuciones ha sido la creación de una serie de libros llamada *EFA Books Series*, una iniciativa que lanzó la asociación en el año 2006. *EFA Books* pone de relieve el papel de las artes, la cultura y los festivales en la sociedad actual, destacando los desafíos contemporáneos a los que se enfrentan. De esta forma, la organización contribuye y estimula el debate de aspectos culturales e implica a los festivales en el debate internacional con políticos y agentes culturales. Hasta ahora, EFA ha publicado cuatro libros. En uno de los últimos libros se pueden ver ejemplos de los cambios en el desarrollo de la programación artística de lo revolucionario a lo establecido, de un programa estable a uno experimental (De Greef y Deventer 2008). También se puede observar que el punto de vista de los directores artísticos es totalmente diferente al de los funcionarios, visitantes y a opinión pública local. Sin embargo, un festival único y un grupo de festivales marcan la diferencia, dando la posibilidad de centrarse en las subculturas artísticas. En algunas ciudades, es posible medir el trabajo de los festivales en el ámbito artístico mismo, en la música, el teatro o la danza. Un buen ejemplo de investigación de festivales en un ámbito artístico

específico es el informe de Négrier y Jourda sobre festivales de música y danza (2006), en el que se puede encontrar un modelo de agrupamiento de festivales (*clusters*).

En cuanto a los organizadores de festivales de Europa occidental, se puede decir que tienen su propia visión de lo que los artistas, comunidades locales y funcionarios regionales obtienen de un festival. En cambio, los organizadores de Europa del Este se enfrentan más a cómo encontrar nuevas motivaciones que convencan a los patrocinadores que a centrarse en los efectos artísticos, en el desarrollo de audiencia y en los beneficios locales (Zoltán Szabó, 2010). Una investigación contó con una muestra de cerca de trescientos festivales en Hungría en 2004, siendo la mayoría de ellos organizados por el departamento responsable del municipio o una institución pública local (Inkei, Hunyadi y Zoltán Szabó, 2006). Las organizaciones civiles también desempeñan un papel importante, pero las empresas privadas son la excepción. Los organismos públicos están detrás de las principales iniciativas de los festivales de los países de Europa del Este, mientras el término *festivales* significa *negocio* en el Reino Unido (2008).

También existen algunos informes de países y estudios comparativos que se llevaron a cabo en el marco del *European Festival Research Project* (EFRP), un consorcio interdisciplinario centrado en la dinámica de los festivales artísticos de hoy que trata de entender la actual explosión de los festivales y sus implicaciones y perspectivas. EFRP comenzó como una plataforma de investigación informal, definió su enfoque y modelo de investigación en Bruselas en mayo de 2004, y está abierta a la cooperación internacional con investigadores y centros de investigación.

Se puede ver que la mayoría de investigaciones hasta ahora se han centrado en la gestión, estrategia, efecto social y desarrollo artístico de los festivales, pero la mayoría de estos estudios no se llevan a cabo desde una perspectiva global, sino desde disciplinas individuales que no aglutinan una visión integral de la experiencia de ocio en los festivales.

En cuanto al tercer eje, correspondiente al perfil del gestor, existen algunos estudios enfocados en los conocimientos y competencias que debe contemplar un gestor de eventos. Getz y Wicks (1994) fueron de los primeros en especificar las áreas de conocimiento adecuadas para su inclusión en la formación de la gestión de eventos. Algunas áreas mencionadas fueron: historia y significado de los festivales; evolución

histórica y tipos de eventos; conceptos y estilos del programa; marketing exclusivo para eventos; y gestión y dirección especializada en eventos.

Perry, Foley y Rumpf (1996) también describieron los atributos y conocimientos requeridos por los gestores de eventos a través de una encuesta de opinión en la que participaron 105 directivos. Los resultados mencionaban conocimientos sobre áreas tales como: gestión de proyectos, elaboración de presupuestos, gestión del tiempo, relación con los medios de comunicación, planificación, gestión de recursos humanos y marketing; y atributos tales como: liderazgo, capacidad de organización, destreza en la comunicación, marketing y gestión de personas.

Posteriores estudios realizados por Harris y Griffin (1997), Royal y Jago (1998), Harris y Jago (1999) y Arcodia y Barker (2002) confirman la importancia de estas áreas de conocimiento para la gestión de eventos. Por lo tanto, a pesar de ocasionales diferencias en los matices y en el énfasis que se le otorga a cada una, parece llegarse a las mismas conclusiones en el conjunto de conocimientos específicos necesarios para la formación de los profesionales de eventos.

Sin embargo, no existen investigaciones centradas en el gestor como generador de experiencias de ocio y en el desarrollo de conocimientos, competencias y valores propicios que debe tener este nuevo perfil de profesional.

Por ello, el avance de estas ideas hace que haya necesidad de contemplar los festivales culturales-musicales y a sus gestores desde una perspectiva global, integradora e innovadora que no es otra que la experiencia de ocio. Como el profesor Getz subraya en el artículo *"The nature and scope of festival studies"*, publicado en el año 2010, las prioridades de las futuras líneas de investigación en cuanto a festivales está en la contribución que los Estudios de Ocio pueden hacer en cuanto a la experiencia de los festivales desde un punto de vista integrador como es el ocio.

En consecuencia, a pesar de la relevancia de todas estas aproximaciones, se puede afirmar que la investigación sobre el tema del perfil del nuevo gestor como generador de experiencias de ocio es algo que no tiene precedentes y que constituye la principal contribución de esta tesis a la comunidad científica.

Finalidad y objetivos

Una vez enmarcado el problema objeto de estudio de la tesis, se plantea a continuación la finalidad y los objetivos -generales y específicos- que articulan el desarrollo del contenido de la labor investigadora.

Antes de nada, cabe señalar que este estudio pretende contribuir al campo de los Estudios de Ocio y la Dirección de Eventos a través del análisis del perfil de los gestores. La intención es ir más allá de los conocimientos, competencias y valores tradicionales unidos a su perfil tradicional y buscar aquellos que desarrollen el perfil de generadores de experiencias de ocio.

El incremento del nivel educativo, económico y social de los países de Europa occidental en los últimos años, junto a los cambios continuos producidos por la tecnología, ha hecho que la naturaleza y estructura de la demanda se haya transformado profundamente. De hecho, el nivel de conocimientos de la ciudadanía está creciendo, cada vez está más informada y es más exigente. Este cambio en las características de la ciudadanía ha hecho que estén más interesados por la creatividad y las experiencias personalizadas. En consecuencia, demandan experiencias auténticas, memorables y significativas, más que productos o servicios. Este cambio hace que los festivales y, por ende, sus gestores, tengan que cambiar su visión y forma de gestión.

Por ello, teniendo en cuenta la creciente importancia que la audiencia da a la creatividad y la vivencia de experiencias, esta tesis comprende los festivales no como una forma de entretenimiento o una práctica de ocio específica, sino como un fenómeno complejo y multidimensional enmarcado por y para la experiencia de ocio valiosa de la audiencia.

En consecuencia, las preguntas que subyacen a este estudio tienen la finalidad de conseguir que los festivales respondan a la demanda de las experiencias de ocio por parte de los ciudadanos y pueden resumirse a través de las siguientes formulaciones:

- ¿Son los gestores actuales generadores de experiencias de ocio? ¿Qué perfil tienen? ¿Qué conocimientos, competencias y valores consideran importantes para responder al contexto presente?
- ¿Qué factores personales y/o sociales impiden o facilitan la tendencia de los gestores como generadores de experiencias?

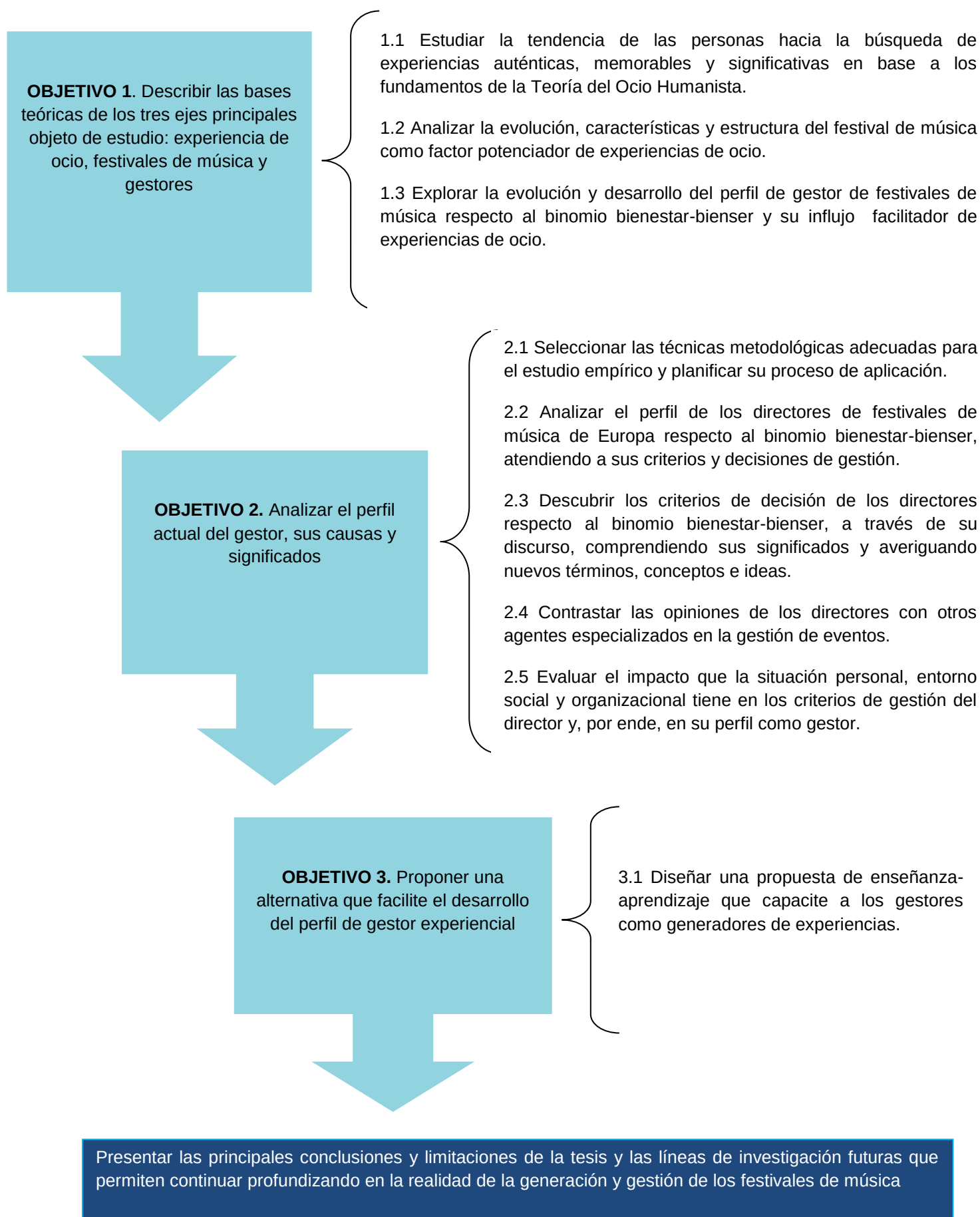
- ¿Qué conocimientos, competencias y valores necesita el gestor de festivales en el proceso de generación de experiencias de ocio? ¿Cómo se puede diseñar un curso de enseñanza-aprendizaje que integre dichos aspectos?

Estas preguntas de la investigación llevan a la formulación de los objetivos del estudio, divididos en un objetivo general y tres objetivos específicos, que se dividen a su vez en varios objetivos operativos.

El objetivo general es el siguiente:

OBJETIVO GENERAL: A partir del perfil actual de los gestores, proponer un modelo de enseñanza-aprendizaje que los habilite como generadores de experiencias de ocio.

El logro de este objetivo general se halla supeditado a la consecución de otros objetivos específicos junto a otros de carácter operativo. Los objetivos específicos que se formulan a continuación son principalmente tres, de acuerdo con cada sección general en la que se estructura la tesis: marco teórico, estudio de caso y propuestas.



Marcadas las directrices generales de esta tesis a través de sus objetivos, a continuación, se expone la metodología que guía este trabajo y que permite elevar los resultados obtenidos a la categoría de conclusiones de la labor investigadora realizada.

Metodología

La metodología empleada se halla directamente relacionada con los objetivos planteados en el punto anterior y con los capítulos en los que dichos objetivos se desarrollan.

Para la consecución del primer objetivo, vinculado al marco teórico de esta tesis (capítulos del 1 al 3), se ha recurrido a la revisión y análisis documental. En este sentido, se ha recopilado y estudiado la bibliografía más relevante encontrada en torno a los tres ejes conceptuales que estructuran esta tesis: la experiencia de ocio, los festivales de música y el rol del gestor como generador de experiencias. La revisión de estos materiales ha permitido identificar y configurar las variables necesarias para llevar a cabo el estudio empírico y desarrollar la propuesta final.

Teniendo en cuenta las aportaciones del marco teórico de esta tesis, la búsqueda del segundo objetivo se adentra en el corpus empírico (capítulos 4 y 5). Para la elaboración de esta parte, se ha recurrido a una metodología mixta que incluye tanto métodos cualitativos como cuantitativos y lleva a la triangulación, tanto conceptual como metodológica, que es la base de esta tesis y pretende ratificar la rigurosidad del contenido abordado.

El capítulo 4 está dedicado a la metodología del estudio empírico, así como a la presentación del proceso de diseño y ejecución de las tres técnicas utilizadas: encuesta, entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Por un lado, se presenta el cuestionario elaborado para el estudio -*Cuestionario: La organización de festivales de música europeos*- y los correspondientes criterios estadísticos para su diseño y administración. Por otro lado, se presentan las dos técnicas cualitativas que se han llevado a cabo con el objetivo de obtener una visión complementaria del tema objeto de estudio. Las entrevistas en profundidad, se han realizado a siete directores de festivales de música y de otras organizaciones relacionadas con el sector de festivales más influyentes de Europa a través del *Guion: significados del rol del director de festivales de música*. En cuanto a los grupos de discusión, se han llevado a cabo cinco

grupos en los cuales han participado profesionales, investigadores y estudiantes de programas de formación en eventos de origen holandés.

Esta metodología alcanza su máxima expresión en el capítulo 5 que permite el análisis empírico de la investigación. En él se presentan los resultados obtenidos, tanto cuantitativos como cualitativos, mostrando un análisis descriptivo, así como interpretativo de los mismos. De esta forma, la encuesta aporta los aspectos cuantitativos esenciales de los que se nutre el análisis; las entrevistas en profundidad corroboran o desmienten los resultados del análisis cuantitativo y además, posibilitan analizar en profundidad la opinión de los directores a través de su discurso; y los grupos de discusión permiten conocer la opinión de diferentes agentes especializados en eventos y contrastar su opinión con la de los directores englobando así el estudio. Por lo tanto, el análisis se presenta de una forma fusionada, de tal forma que se aprecie una visión triangular a través de los tres enfoques: incremental-productivo (análisis enfocado a la cantidad de los resultados), adaptativo (análisis orientado a la calidad de los resultados) y radical o transformador (análisis centrado en la cualidad de los resultados).

Finalmente, esta conjunción de diferentes enfoques y técnicas permite dar respuesta al tercer objetivo: *Proponer una solución que facilite el desarrollo del perfil de gestor experiencial.*

Estructura

La tesis se estructura en seis capítulos que desarrollan los objetivos establecidos y el último capítulo correspondiente a las conclusiones. Los tres primeros capítulos constituyen el marco teórico. La revisión de las principales teorías existentes en torno a los tres ejes principales sobre los que se sostiene esta investigación (el ocio y la experiencia de ocio; los festivales de música como potenciadores de la experiencia de ocio; y los gestores como facilitadores y generadores de esa experiencia) fundamentan la idoneidad de su estudio a través del binomio bienestar-bienestar y el enfoque longitudinal con el que se abordan.

El primer capítulo plantea la consideración del ocio experiencial como vivencia auténtica, memorable y significativa que puede incentivar procesos de desarrollo personal. Este capítulo presenta la configuración de este ocio experiencial marcado por el devenir dinámico del ocio, en virtud del cual las personas buscan constantemente el equilibrio entre las vivencias ordinarias y extraordinarias, en

búsqueda de vivencias únicas a través de sus elecciones y prácticas de ocio. La principal contribución de este capítulo es el planteamiento de la vivencia única y esporádica como vivencia significativa y el influjo que puede tener en estilos de ocio más satisfactorios, orientados al desarrollo personal.

El segundo capítulo permite conectar el fenómeno del ocio con los festivales de música, entendidos como un ámbito en el que la vivencia festivalera puede convertirse en una experiencia de ocio significativa y valiosa. La comprensión de la vivencia festivalera desde el paradigma de la experiencia abre nuevas vías de reflexión en torno a su naturaleza y dimensiones. Su abordaje como hecho personal, socialmente condicionado, justifica la búsqueda de aquellos factores determinantes en la estructura organizacional y social de los festivales, capaces de actuar como promotores o detractores de la participación e implicación en este ámbito.

El tercer y último capítulo del marco teórico se centra en el rol del gestor de festivales de música, y revela la importancia de su papel como facilitador de experiencias de ocio. Este capítulo plantea la necesidad de conversión del gestor de festivales de música a generador/facilitador de experiencias de ocio para posibilitar a la audiencia la vivencia de experiencias auténticas, memorables y significativas en su desarrollo personal. Por lo tanto, este capítulo pone de relieve la relevancia del conocimiento del perfil actual de los directores respecto al binomio bienestar-bienestar y su desarrollo como un objetivo de estudio esencial, ya que puede favorecer la vivencia experiencial y el desarrollo personal y social de las personas. Estos tres primeros capítulos constituyen el marco teórico y muestran el análisis documental realizado, clave para la identificación de las variables, criterios, categorías y constructos de análisis que se manejan en la siguiente parte de la tesis: el corpus empírico.

El cuarto y quinto capítulo conforman la segunda parte de esta tesis, el corpus empírico. En ellos, los presupuestos teóricos de la primera parte se contrastan con la realidad y centran su atención en el colectivo de directores de festivales de música europeos. El estudio de su perfil de gestor como generador de experiencias a través del binomio bienestar-bienestar interesa, ya que permite conocer el grado de desarrollo alcanzado como gestores experienciales y analizar su capacidad para generar experiencias que permitan el desarrollo personal y social de su audiencia.

El cuarto capítulo está dedicado a la metodología empleada para el estudio empírico. En él se presenta la triangulación metodológica y conceptual como base de la tesis y además, se ofrece una reflexión sobre las técnicas seleccionadas y sus ventajas para llevar a cabo los objetivos del estudio. Por un lado, se hace una presentación del

proceso de diseño y administración del cuestionario elaborado para la recogida de información. Por otro, se presentan las dos técnicas cualitativas que se han llevado a cabo: las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión, los motivos de selección de las mismas, el diseño del guion, el proceso de recogida de información y su codificación para el análisis.

El quinto capítulo continúa con el corpus empírico y presenta tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo, en base a la triangulación metodológica presentada en el capítulo anterior. Por un lado, muestra el análisis descriptivo e interpretativo-explicativo de los resultados del cuestionario respecto a los perfiles de director basados en el binomio bienestar-bienestar. Asimismo, profundiza en el impacto que la situación personal, entorno social y organizacional tiene en los criterios de gestión de los directores y por ende, en su perfil de gestor, mediante el análisis de aspectos personales del director (género, edad, tiempo en el cargo y nivel y área de estudios) como aspectos organizacionales del festival que dirigen (titularidad, estructura organizativa, modelo financiero, país/zona europea, tamaño y antigüedad/ediciones celebradas). Por otro lado, este capítulo examina las opiniones de los directores de festivales de música y otros agentes relacionados con el sector de eventos a través de siete entrevistas en profundidad y cinco grupos de discusión. Todo ello, se presenta de forma integrada de acuerdo a la triangulación metodológica y conceptual, base del estudio.

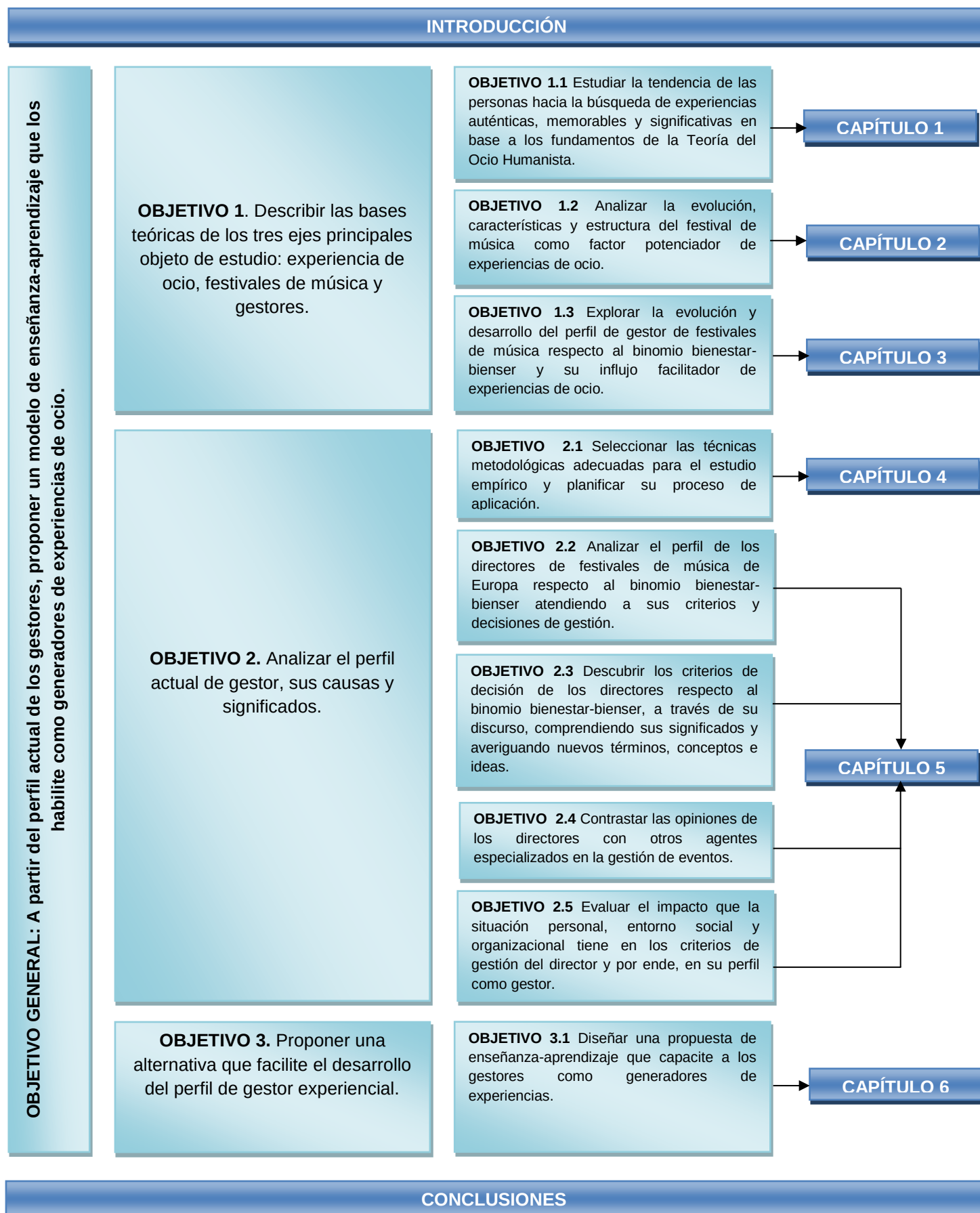
Después del análisis realizado y los resultados obtenidos en el corpus empírico de la tesis, se presenta la sección perteneciente a la formulación de propuestas. Esta tercera parte está compuesta por un solo capítulo en el que se desarrolla una propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo del perfil de gestor experiencial. Por tanto, el sexto capítulo, propone un aprendizaje dirigido a profesionales de los eventos y sectores afines, compuesto por diez unidades de formación, con el objetivo de fomentar el desarrollo de conocimientos, competencias y valores del nuevo perfil de profesional generador de experiencias significativas y memorables que faciliten el desarrollo personal y social de las personas que lo vivencian.

La tesis finaliza con la presentación de las conclusiones de la investigación. En ellas se contemplan las principales contribuciones de la tesis, las limitaciones del trabajo realizado, con sus correspondientes propuestas de mejora y un conjunto de reflexiones en torno a las futuras líneas de investigación que el desarrollo de esta tesis

ha permitido vislumbrar y que permitirán continuar profundizando en la realidad del objeto de estudio.

Posteriormente a las conclusiones, se presenta la bibliografía donde se recoge el conjunto de fuentes secundarias empleadas para el desarrollo de la tesis. Asimismo, se adjunta un apartado de anexos que consta de unos apéndices tanto en papel como en formato electrónico. El anexo en papel recoge la información complementaria de algunos capítulos correspondientes al análisis empírico (capítulo 4 y 5). Se trata principalmente de tablas y gráficos que pueden contribuir a la comprensión del análisis. Se incluye también el cuestionario empleado para la recopilación de los datos de la investigación y que ha servido para realizar el análisis cuantitativo que se presenta en el capítulo 5. El anexo en formato electrónico contiene los datos brutos de la investigación que por su extensión no se han recogido en los apéndices de papel.

Figura 1: Relación entre objetivos y capítulos de la tesis



MARCO TEÓRICO

Capítulo I. El ocio y la experiencia de ocio.

Capítulo II. El festival de música como escenario de experiencias de ocio.

Capítulo III. El gestor de festivales de música como generador de experiencias de ocio.

INTRODUCCIÓN

Los próximos tres capítulos constituyen el marco teórico de esta investigación, tal y como se puede ver en la figura 2; y por ello, son de vital importancia para sentar las bases teóricas para el posterior desarrollo del estudio empírico.

El primer capítulo plantea una reflexión general sobre el sentido actual del ocio y hace especial hincapié en el significado del ocio como experiencia valiosa. Para ello, en este capítulo se presenta la literatura respecto al potencial del ocio como factor de desarrollo personal, sus características y dimensiones intrínsecas; así como los estudios realizados en relación a esta cuestión desde el paradigma de la experiencia, entre los que se encuentra los enmarcados en la Teoría del Ocio humanista que defienden la importancia de vivir un ocio significativo y valioso en cuanto que la satisfacción que propicia deviene de experiencias positivas. Por tanto, a través de este primer capítulo se quiere estudiar la tendencia de las personas hacia la búsqueda de experiencias auténticas, memorables y significativas en base a los fundamentos de la Teoría del Ocio Humanista.

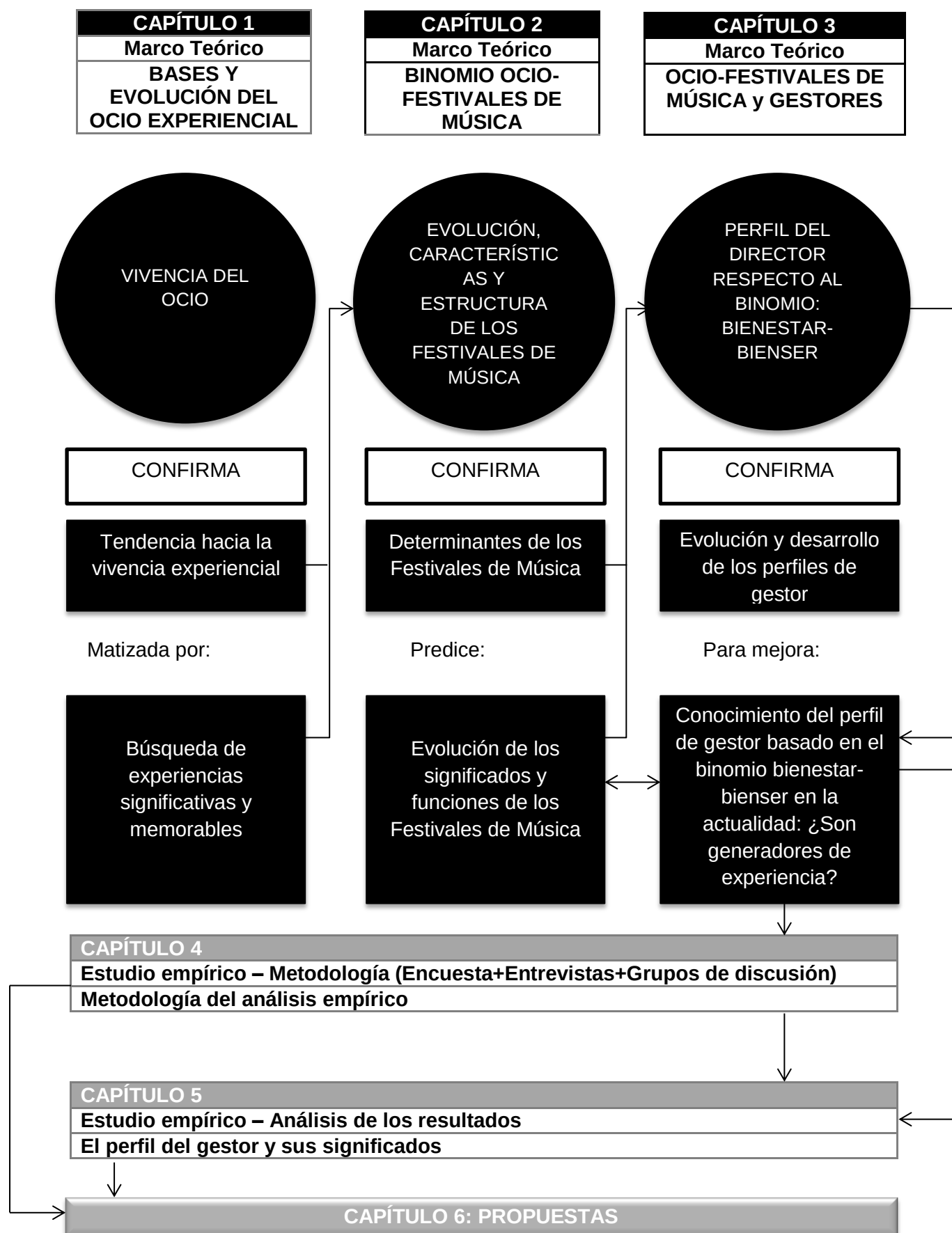
El segundo capítulo permite conectar el fenómeno del ocio con los festivales de música, entendido como un ámbito en el que la vivencia festivalera puede convertirse en una experiencia de ocio significativa y valiosa. La comprensión de la vivencia festivalera desde el paradigma de la experiencia abre nuevas vías de reflexión en torno a su naturaleza y dimensiones. Su abordaje como hecho personal, socialmente condicionado, justifica la búsqueda de aquellos factores determinantes en la estructura organizacional y social de los festivales, capaces de actuar como promotores o inhibidores de la participación e implicación en este ámbito. Por tanto, a través de este segundo capítulo se pretende analizar la evolución, características y estructura del festival de música como factor potenciador de experiencias de ocio.

El tercer y último capítulo del marco teórico se centra en el rol del gestor de festivales de música y revela, la importancia de su papel como facilitador de experiencias de ocio. Este capítulo desvela la necesidad de transformación de un gestor de festivales de música a un generador/facilitador de experiencias de ocio para facilitar a la audiencia la vivencia de experiencias auténticas, memorables y significativas para su desarrollo personal. Por tanto, a través de este tercer capítulo se pretende explorar la evolución y desarrollo del perfil de gestor de festivales de música respecto al binomio bienestar-bienestar y su influjo para facilitar experiencias de ocio.

En consecuencia, estos tres primeros capítulos constituyen el marco teórico y muestran el análisis documental realizado, el cual es clave para la identificación de las variables, criterios, categorías y constructos de análisis que se manejan en la siguiente parte de la tesis: el corpus empírico.

Cabe destacar que los tres capítulos que conforman el marco teórico y que se presentan a continuación mantienen una estructura uniforme, es decir, todos ellos se dividen en dos grandes bloques, más un tercero de visión general. En el primer bloque, presentan una aproximación al fenómeno social en cuestión (relacionado con los ejes de la investigación): el ocio, los festivales de música y los gestores. En el segundo bloque, en cambio, los tres capítulos presentan el valor del fenómeno en cuestión como experiencia (el valor del ocio en clave experiencia, el valor del festival de música en clave de experiencia de ocio y el gestor de festivales de música como generador de experiencias de ocio).

Figura 2: Ideas fundamentales del marco teórico y su relación con el corpus empírico y propuestas



Fuente: Elaboración propia

*If you are losing your leisure, look out!
You are losing your soul.*

Logan Pearsall Smith

Capítulo I. El ocio y la experiencia de ocio

Esta tesis se inicia con una reflexión sobre el sentido actual del ocio, en el que se esgrime su valor fenomenológico. Actualmente, destaca el papel que el ocio desempeña como motor de desarrollo económico y social al amparo de las denominadas industrial del ocio. Sin embargo, existe también plena conciencia de que el ocio es un derecho humano que puede contribuir a la satisfacción y calidad de vida. Por ello, se vuelve necesario, no sólo impulsar la toma de conciencia sobre su relevancia, sino también esclarecer el sentido y las potencialidades sobre las que se asienta su valor en diversos ámbitos, dimensiones y niveles de actuación.

Con este planteamiento, el contenido se estructura en tres apartados. El primero de ellos analiza el fenómeno social del ocio en la actualidad a través de sus diversos ámbitos como son la cultura, el turismo, el deporte y la recreación. Asimismo, presenta el pluralismo ideológico del fenómeno del ocio, mostrando así a los autores que se han considerado de mayor relevancia, sus líneas de pensamiento y la evolución del concepto. El segundo apartado se centra en el ocio en clave de experiencia humana, compleja e integral, que ha evolucionado y dejado atrás las ya obsoletas nociones de tiempo libre y actividad como sinónimos de ocio. De esta forma, se aborda el ocio a la luz de la experiencia personal que propicia, concediendo un claro protagonismo a la vertiente subjetiva del ocio que coloca a la persona en el epicentro de la vivencia; pero sin olvidar la naturaleza psicosocial, al hallarse fuertemente imbricado en su contexto social. Por ello, en esta parte se presentan diversas dimensiones del ocio y los fundamentos del binomio del bienestar-bienestar. El tercer y último apartado presenta la visión en conjunto de esta primera parte del marco teórico.

En consecuencia, el contenido del primer capítulo es una forma de profundizar en el fenómeno del ocio y el valor de las experiencias de ocio; y por ende, sentar las bases que inspiran y guían la construcción de esta tesis.

1.1. Aproximación al fenómeno del ocio

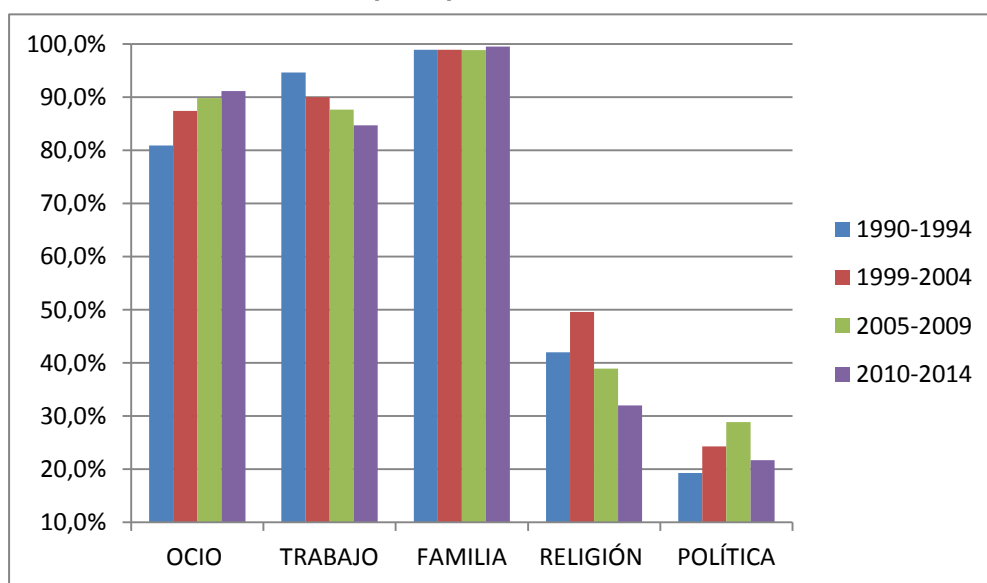
Este primer apartado del capítulo presenta la importancia del ocio como fenómeno social y su evolución a lo largo de la historia. El apartado se divide en tres bloques. El primero de ellos, muestra el ocio como fenómeno social a través de sus ámbitos: la cultura, el turismo, el deporte y la recreación. El segundo bloque, presenta diversos autores y sus líneas de pensamiento en relación al ocio. El tercero, profundiza en la evolución del fenómeno desde la consideración del ocio como ociosidad al ocio como desarrollo humano.

1.1.1. Ámbitos en los que se manifiesta

Hablar de ocio en la actualidad es para muchos sinónimo de libertad, disfrute, gozo, diversión, descanso..., es decir, sinónimo de un tiempo para uno mismo donde se decide por voluntad propia qué hacer. Este sentimiento de libertad y hacer lo que a cada uno le motiva en la vida se está convirtiendo en el siglo XXI más importante que en cualquier otro siglo pasado. Por tanto, el ocio se está convirtiendo en un valor al alza especialmente para los ciudadanos de los países más desarrollados donde las necesidades básicas están cubiertas. Este aumento en el valor del ocio y la percepción tan positiva que se tiene de él hace ver la transformación de valores que ha habido a lo largo del tiempo. En la actualidad, se valoran una serie de aspectos que en el pasado no se valoraban y otros, en cambio, han pasado a un segundo plano. De hecho, eso es lo que se puede apreciar a través de los resultados de la encuesta mundial de valores (*World Values Survey*) realizada por una red de científicos sociales de todo el mundo a través de encuestas nacionales representativas. Si se coge como ejemplo a España se observa que mientras aspectos como el trabajo y la religión han perdido importancia, el ocio, en cambio, ha aumentado considerablemente su valor. En el gráfico 1 se puede ver que mientras en los años 90-94 el 80,9% de la población encuestada consideraba el ocio como muy o bastante importante, en el periodo 1999-2004 casi un 10% más de la población consideraba de importancia el ocio en su vida y en la oleada del 2010 al 2014 incrementaba su valor más del 10% respecto de los años 90. Es decir, el valor del ocio ha ido incrementando desde el 1990 hasta la actualidad (2014) cuando el 91,1% de la población encuestada lo valora como muy o bastante importante. El cambio más significativo se aprecia antes de entrar en el siglo XXI cuando el trabajo se consideraba más importante que el ocio. En cambio, en el

periodo del 2005-2009 este hecho ha cambiado, quedando el trabajo por debajo del ocio. Esta tendencia no sólo es algo concreto de España, sino que es una tendencia a nivel mundial, especialmente notoria en los países desarrollados. Teniendo en consideración todos los países encuestados por *World Values Survey*, antes del siglo XXI (años comprendidos entre 1980 hasta 1999) el 64,4% de la población encuestada consideraba el ocio como muy o bastante importante, en cambio a partir del siglo XXI (años comprendidos entre el 2005 y 2008) ya se le otorgaba una importancia 10% superior llegando a un 74,5% de valoración por delante incluso de la religión que sólo un 67,6% de la población atribuye la misma importancia.

Gráfico 1: Evolución de los principales valores



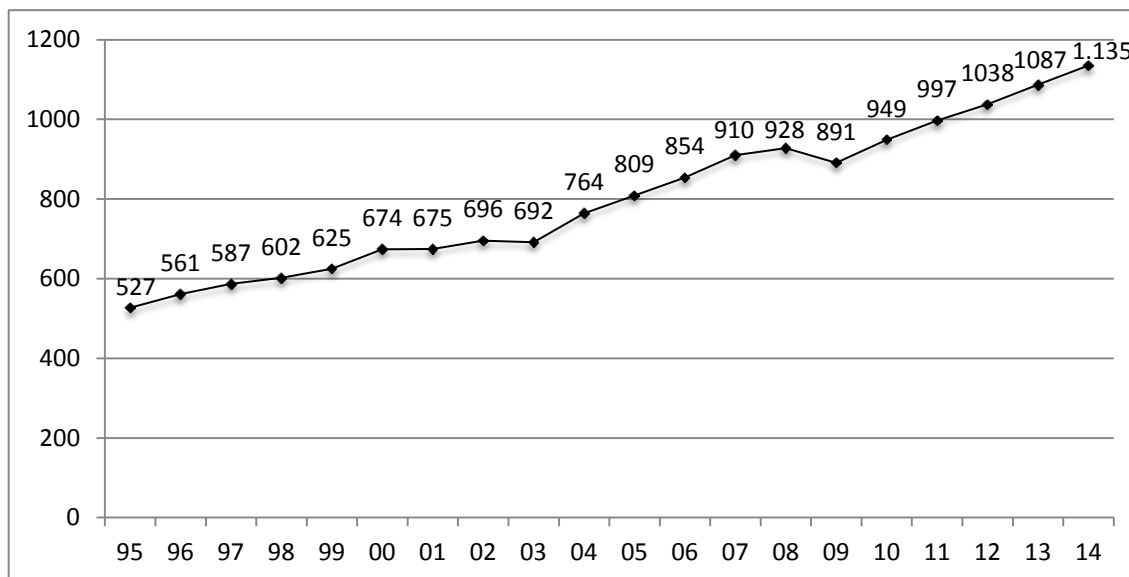
Fuente: World Values Survey (WVS)

Este cambio de valores supone a su vez un cambio en los estilos de vida, donde el ocio tiene cada vez mayor relevancia en las sociedades contemporáneas teniendo una gran incidencia temporal, personal, económica, política y social. A través de sus diversos ámbitos: cultura, turismo, deporte y recreación, se puede ver de forma más desglosada esta repercusión.

Como se ha señalado, uno de los ámbitos en los que se manifiesta el ocio es el turismo. El importante crecimiento de la actividad turística marca claramente el turismo como uno de los fenómenos más notables del siglo pasado, tanto económicamente como socialmente. Durante las últimas seis décadas el turismo ha experimentado una permanente expansión y diversificación, llegando a ser uno de los sectores económicos más importantes y de mayor crecimiento a escala mundial. Han surgido muchos nuevos destinos al lado de los destinos tradicionales de Europa y América del

Norte. No hay más que remitirse a los datos publicados de la *Organización Mundial del Turismo* (OMT) para ver que el turismo ha tenido un crecimiento casi sin interrupciones de llegadas de turistas internacionales, tal y como se puede observar en el gráfico 2.

Gráfico 2: Evolución anual de turistas a nivel mundial



Fuente: World Tourism Organization (OMT-UNWTO), 2015.

Por ejemplo, el número de llegadas internacionales fue de apenas 25 millones en 1950, pasó a ser 278 en 1980, 527 millones en 1995 y 625 millones en el año 1.999, lo que corresponde a una tasa media de crecimiento anual de aproximadamente 6,8%. De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo pasaron de 2.000 millones (en dólares estadounidenses) en 1950 a 104.000 millones en 1995. Además, la tendencia de crecimiento ha seguido también en el nuevo siglo XXI, ya que de 674 millones de llegadas de turistas a nivel mundial a comienzos de siglo (año 2000) a contabilizarse 1.135 millones en el 2014 (después de haberse traspasado en 2012 la cota de los mil millones), es decir 461 millones más (un 68,4% más) en tan sólo 14 años. Aunque la crisis supuso una bajada en datos en el año 2009, en el año 2010 ya hubo un incremento². De hecho, el turismo mundial se recuperó con mayor fortaleza de la esperada del impacto que sufrió a finales de 2008 y a lo largo del 2009 debido a la crisis financiera y a la recesión económica mundiales. Las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo alcanzaron los 949 millones en 2010, un 6,51% más que el año anterior, llegando a 997 millones en el año 2011,

² OMT-UNWTO World Tourism Barometer, 2015.

48 millones más que el anterior año. Por tanto, la inmensa mayoría de los destinos presentaron aumentos positivos, a menudo de dos cifras, compensando las pérdidas sufridas o acercándose a ese objetivo. La recuperación se produjo a diferentes velocidades –mucho más rápida en las economías emergentes (+8%) y más lenta en las avanzadas (+5%). Además se prevé que esta tendencia siga en los próximos años con un mayor aumento en los países con economías emergentes. De hecho, la cuota de mercado en este tipo de economías aumentó del 30% en 1980, al 45% en 2014 y se prevé que alcance el 57% en 2030, lo que equivaldrá a más de mil millones de llegadas de turistas internacionales. En la actualidad³ la región de las Américas registra el mayor crecimiento, con un aumento del 8% en llegadas internacionales, seguida de Asia y el Pacífico y de Oriente Medio (ambas +5%). En Europa las llegadas han aumentado un 3%, y un 2% en África. Los ingresos por turismo internacional alcanzan la cifra de 1.245.000 millones (en dólares estadounidenses) a escala mundial en 2014, partiendo de una cifra de 1.197.000 millones de dólares en 2013, lo que significa que se ha producido un crecimiento del 3,7% en términos reales (teniendo en cuenta las fluctuaciones en los tipos de cambio y la inflación). Francia, los Estados Unidos, España y China siguen copando los primeros puestos tanto por llegadas internacionales como por ingresos. México se reincorpora al grupo de los diez primeros por llegadas, en el décimo puesto. Por ingresos, China y el Reino Unido avanzan dos posiciones, quedando en los puestos tercero y séptimo respectivamente. China, el mayor mercado turístico emisor del mundo, ha mantenido su excepcional ritmo de crecimiento, incrementando el gasto en el extranjero en un 27% en 2014, hasta alcanzar un total de 165.000 millones de dólares estadounidenses. Por tanto, un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras. Así, se convierte en uno de los ámbitos del ocio con mayor crecimiento.

Otro de los ámbitos del ocio corresponde al deporte. Actualmente, la industria del deporte es un negocio de amplio alcance que va más allá del terreno de juego. Desde los alimentos y objetos de interés que se sitúan en el estadio, a los derechos de los medios de comunicación y patrocinios. Cada año se gasta aproximadamente 450 billones de euros en la industria de los deportes con una base de fans cada vez más ferviente. Este entorno de negocios cada vez más complejo cuenta además con

³ Datos correspondientes al 2014 (Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015).

numerosos participantes, desde los propietarios de los derechos (clubes, ligas, federaciones y atletas) hasta las agencias deportivas, patrocinadores y difusores.

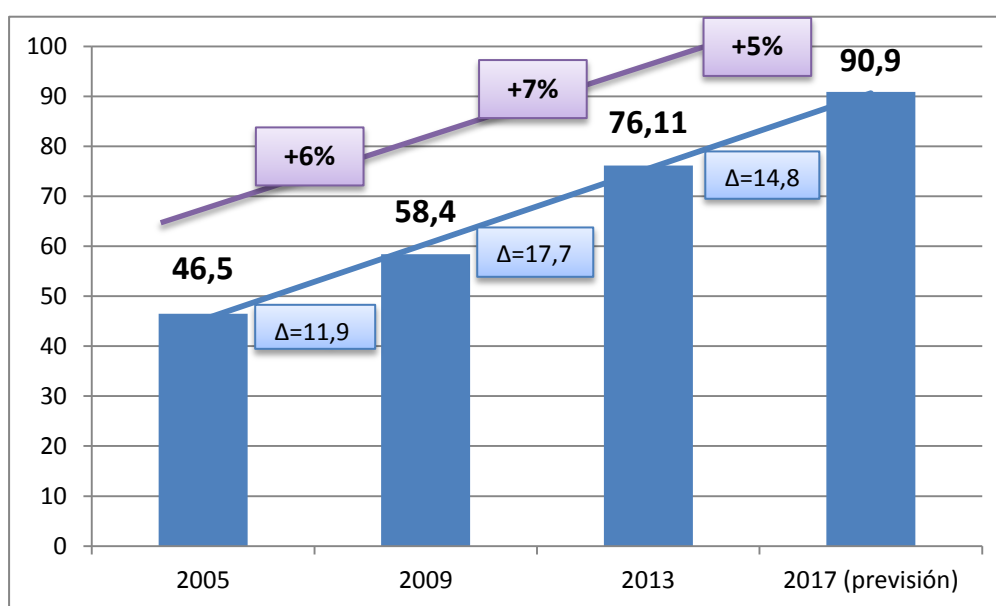
La industria del deporte se valora hoy en día entre 350€ y 450€ billones de acuerdo a un reciente estudio de A.T. Kearney (2014) de equipos deportivos, ligas y federaciones. Esto incluye la construcción de infraestructuras, bienes deportivos, licencia de productos y eventos deportivos. De hecho, el mercado mundial de eventos deportivos que incluye la venta de entradas, los medios de comunicación y los ingresos de marketing de los deportes más importantes, se valoró en 80 billones de dólares en el 2014.

Un aspecto importante y característico de la economía de esta industria es su naturaleza cíclica que se refleja en los ingresos obtenidos. La mayoría de eventos deportivos mundiales acontecen cada dos o cuatro años (la Copa Mundial FIFA y los Juegos Olímpicos, por ejemplo, se celebran cada cuatro años). Entre el año 2009 y 2013 se celebró el tradicional ciclo deportivo que incluyó los Juegos de Invierno y la Copa Mundial en 2010 y Los Juegos Olímpicos y el Campeonato Europeo UEFA en 2012. Estos acontecimientos hicieron que los ingresos de la industria del deporte aumentaran en casi 18 billones de dólares (7% TCAC), con un pico de 78,2 billones en 2012, cuando Londres fue sede de los Juegos Olímpicos y Polonia y Ucrania acogieron el Campeonato de Europa. Asimismo, los ingresos de eventos anuales están creciendo constantemente de 58,4 billones de dólares en 2009 a 76,1 billones de dólares en 2013, tal y como se puede ver en el gráfico 3. Por tanto, con una tasa del 7% al año durante ese periodo, la industria del deporte ha crecido más rápido que el PIB en prácticamente todos los países del mundo (tanto en las economías de rápido crecimiento que están en pleno auge llamadas naciones BRIC: Brasil, Rusia, India y China; como en mercados más maduros como Europa y Norteamérica) e incluso más en algunos de los mercados más importantes como Estados Unidos, Brasil, Reino Unido y Francia.

Entre los deportes, el fútbol sigue siendo el rey con unos ingresos globales de 25,1 billones de dólares en el año 2009 y un aumento del 9% TCAC hasta llegar a 35,3 billones de dólares en el 2013, casi tanto como la combinación de deportes como la Fórmula 1, el tenis y el golf en USA que ascienden a 23 billones de ingresos anuales. Tan sólo teniendo en cuenta a Europa, el fútbol supone un negocio de 16 billones de euros con las cinco ligas más importantes (la llamada *Premier League* de Reino Unido, la *Bundesliga* de Alemania, la *Serie A* de Italia, *La Liga* de España y la llamada *Ligue 1* de Francia) que representan la mitad del mercado, y los 20 equipos top que

comprenden aproximadamente una cuarta parte del mercado. De hecho, según la *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) calcula en alrededor de 700 millones la audiencia que vio en directo la victoria de España en Sudáfrica en 2010 y 909,6 millones de televidentes que sintonizaron al menos un minuto de la final. En la Copa Mundial del 2014 esas cifras aumentaron a 1000 millones de telespectadores rompiendo todos los récords anteriores.

Gráfico 3: Ingresos de la industria del deporte (en miles de millones de \$ estadounidenses)



Fuente: A.T. Kearney (2014)

Tabla 1: Tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) de los principales deportes

	2005-2009	2009-2013	2013-2017 (previsión)
Fútbol	8%	9%	5%
Fútbol Americano	5%	5%	4%
Formula 1	3%	4%	4%
Tenís	2%	5%	3%
Golf	3%	2%	4%
Otros	11%	9%	9%
TOTAL	6%	7%	5%

Fuente: A.T. Kearney (2014)

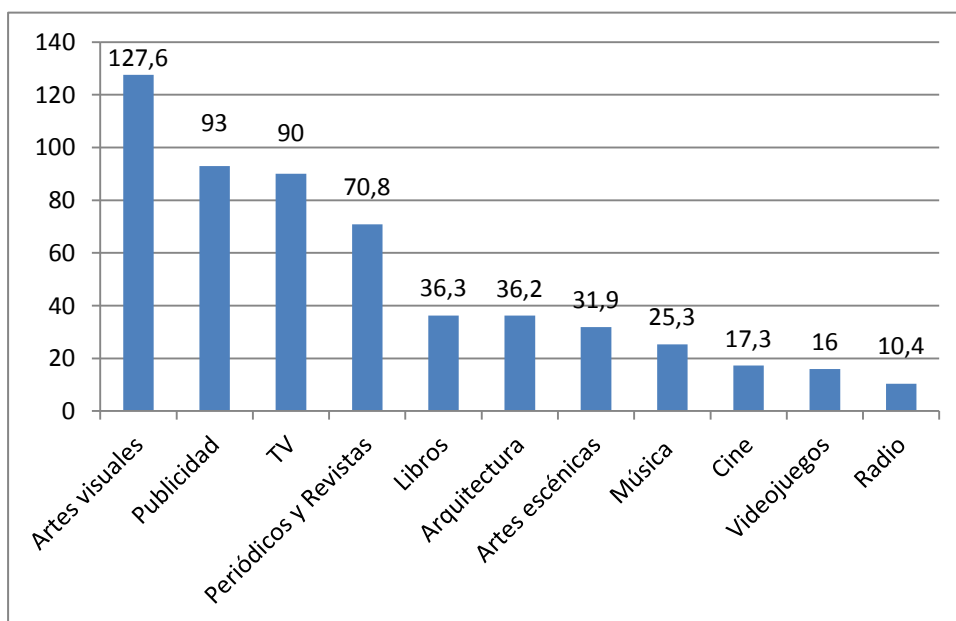
La cultura es otro de los ámbitos en los que se manifiesta el ocio. Si se habla de la industria cultural y creativa a menudo resulta difícil definir qué actividades y mercados la engloban y esta dificultad en la definición supone un obstáculo para la búsqueda de datos. A pesar de esta complejidad en las siguientes líneas se presentaran los datos respectivos a la clasificación del estudio realizado por la consultora *Ernst & Young* (EY) 2014. Estos incluyen algunas modalidades o subsectores como la música (grabación de sonido y edición musical, compositores de música y letristas, estaciones de radio musicales, canales musicales de TELEVISIÓN etc.), artes escénicas (artes escénicas, actividades de apoyo y espacios especializados etc.), libros (autores, tiendas especializadas de libros, bibliotecas públicas y académicas, editoriales de libros etc.), periódicos y revistas (industria de periódicos, revistas e industria editorial periódica, noticias y agencias etc.), televisión (programación de televisión, producción, post-producción y distribución, creadores que trabajan en la industria de televisión etc.), cine (producción de películas cinematográficas, postproducción y distribución, creadores que trabajan en la industria del cine etc.), radio (actividades de radiodifusión, etc.), videojuegos (desarrolladores, editores, minoristas y distribuidores etc.), artes visuales (creadores de artes visuales tales como fotografía, diseño, arte y artesanía y museos etc.), arquitectura (estudios y empresas de arquitectura) y publicidad (agencias de publicidad etc.).

Con ingresos de 535,9 billones de euros, la Industria Cultural y Creativa (ICC) contribuye con un 4,2% al PIB Europeo. Las tres principales áreas de actividad en 2012 fueron las artes visuales (127 billones de euros), la publicidad (93 billones de euros) y la televisión (90 billones de euros) que en conjunto representaron más de la mitad de la ICC, tal y como se puede ver en el gráfico 4. A su vez, la industria editorial (periódicos, revistas y libros) generó un ingreso combinado de 107 billones de euros.

Además, el sector es el tercer mayor empleador (7.060.000), por detrás de la construcción (15.348.000) y los servicios ligados al alimento y bebidas como bares y restaurantes (7.274.000); y por delante de industrias de peso como la industria del metal y el acero (4.972.000), el sector automovilístico (3.014.000) o las telecomunicaciones (1.204.000).

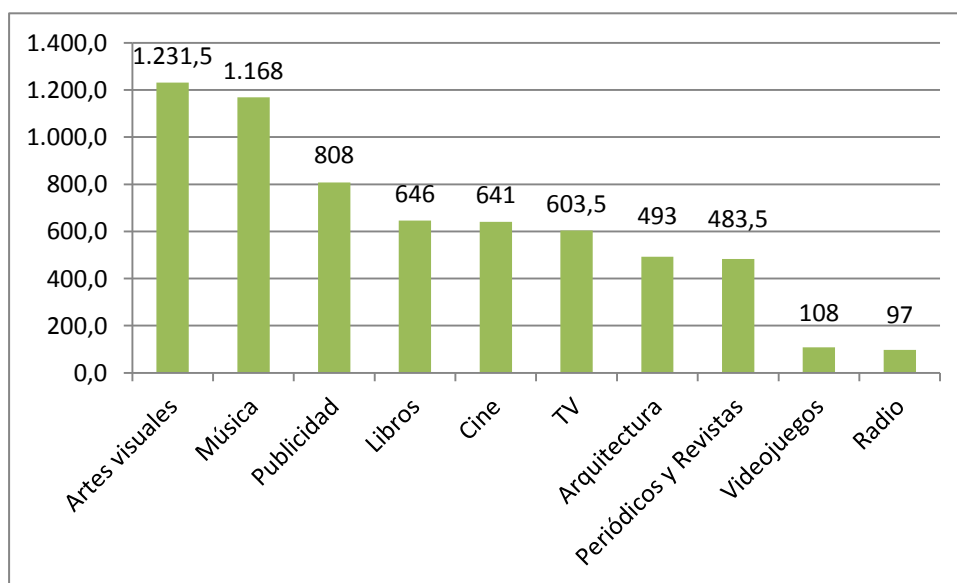
Por tanto, más de 7 millones de europeos están directa o indirectamente trabajando en actividades de la ICC, esto supone el 3,3% de la población activa. Tal y como se puede ver en el gráfico 5 las artes escénicas (1.234.500), artes visuales (1.231.500) y la música (1.168.000) emplean a más de 1 millón cada uno, seguido de la publicidad (818.000), libros (646.000) y cine (641.000).

Gráfico 4: Facturación en diferentes ámbitos de las ICC en 2012 (en billones de €)



Fuente: EY Analysis

Gráfico 5: Empleo en los diferentes ámbitos de las ICC en 2012 (en miles)



Fuente: EY Analysis

La ICC es un sector dinámico y de rápido crecimiento, incluso en tiempos económicos difíciles. La capacidad de recuperación de la economía creativa y cultural fue evidente durante la crisis económica. De hecho, la creación de empleo creció en promedio 3,5% anual desde el año 2000 al 2007, mientras que el número de puestos de trabajo en el

resto de la economía creció un 1%. A pesar de la crisis, la ICC continuó creciendo a un 0,7% anual entre 2008 y 2012, mientras que el número de puestos de trabajo en el resto de la economía cayó un 0,7%.

Asimismo, la ICC contribuye de forma significativa al empleo juvenil. En el año 2013 la ICC empleó, en promedio, más jóvenes entre 15 a 29 años que cualquier otro sector (19,1% del empleo total de las ICC frente 18,6% en el resto de la economía).

En Europa Central y Europa del Este, la tendencia es aún más pronunciada. Así, en promedio, un 1,3% más de jóvenes representan la ICC que en el resto de sectores. Las estimaciones nacionales en el Reino Unido y Francia muestran que la proporción de jóvenes que trabajan en la ICC en estos países es considerablemente mayor que en la economía total del Oeste de Europa. De hecho, en el Reino Unido (uno de los países más potentes y dinámicos en el sector cultural y creativo en todo el mundo respecto al PIB se refiere representando el 6% del país), el 22,6% de los jóvenes de entre 20-29 años tienen empleos en la ICC, por encima del promedio de la economía total que es del 22,3%. La ciudad de París fue la segunda ciudad más importante para la ICC después de Londres en 2010, según el *Observatorio Europeo de Clusters*. Los menores de 35 años representan el 41,4% del empleo de la ICC en esta área metropolitana, pero sólo el 36,7% de los puestos de trabajo de toda la economía.

Estos datos ponen de manifiesto dos tendencias convergentes: los sectores culturales y creativos son muy atractivos para los jóvenes y las ICC están abiertos a jóvenes trabajadores y los acogen con facilidad. Por tanto, las ICC tienen un papel estratégico en el desarrollo económico y crecimiento de Europa, especialmente en la prestación de puestos de trabajo y oportunidades profesionales de jóvenes europeos, que están afectados por el desempleo en la Unión Europea. Además, según las previsiones el crecimiento del empleo será importante para la ICC y el *Department for Business, Innovation and Skills* del Reino Unido ha identificado la ICC como un sector clave de crecimiento.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la contribución del sector cultural y creativo en la economía Europea no está limitada a su impacto directo y cuantificable, ya que este sector también genera un importante desempeño económico en otros sectores no culturales. Por lo tanto, contribuye indirectamente a la actividad económica y el desarrollo, en particular en el sector de las TIC, así como en relación con el desarrollo local.

Respecto al ámbito de la recreación y el entretenimiento, éste puede abarcar diversas actividades e industrias dependiendo de cómo se defina y la clasificación que se realice, más amplia o limitada. En las siguientes líneas se entenderá el sector recreativo como aquel que agrupa servicios o actividades como apuestas, bingos, casinos, juegos de azar por y para el beneficio de organizaciones benéficas reconocidas y organizaciones sin ánimo de lucro, servicios relacionados con las máquinas de juego que se ofrecen fuera de los casinos, servicios de lotería, servicios de juego en medios de comunicación, promoción de ventas que consistan en juegos promocionales, juegos remoto, juegos en internet y juegos de azar para la caridad⁴.

El sector recreativo, en general, es un negocio maduro que, salvo oportunidades puntuales se caracteriza por una gran estabilidad y unas cifras de crecimiento sostenido de en torno al 3% anual. El sector del juego de azar y recreativo en la Unión Europea comprende más de 20.000 pequeñas y medianas empresas (PYMES) con una facturación total de más de 20 billones de euros.

El número total de máquinas recreativas en Europa se sitúa actualmente en 1.205.862. Esta cifra supone un 1,5% de aumento desde el 2007, pero una disminución del 6,8% a partir del 2010 cuando estaba en un máximo de 1.291.267. Los ingresos brutos del juego (el importe jugado menos los premios pagados que representa el importe neto gastado por los jugadores) fueron de 19.389.338 millones en el año 2013. El empleo directo (personas empleadas por operadores, fabricantes y distribuidores de máquinas de juego, terminales o sistemas utilizados por la industria) fue de 262.851, lo que supone un 2,7% de disminución desde el año 2007. Mientras que el número de máquinas de juego y el empleo han disminuido, los impuestos de juego han estado en una constante trayectoria ascendente. Éstos se situaron en 4.353.749.000 de euros en el año 2013 lo que supone un aumento del 45% desde el 2007.

Actualmente, la Comisión Europea estima el valor del sector en 84,9 billones de euros con tasas de crecimiento anual del 3%. Este crecimiento pertenece al juego que no es online. Sin embargo, el crecimiento de la distribución online del juego (que incluye diversos canales como internet, teléfono móvil o TELEVISIÓN digital) es la actividad del sector con mayor incremento, con tasas de crecimiento anual de casi 15%.

⁴ Clasificación realizada según Euromat (European Gaming and Amusement Federation).

Una vez vistos los cuatro ámbitos del ocio en la actualidad, se puede concluir que el ocio, en sus diversas manifestaciones, está teniendo cada vez mayor relevancia en la sociedad actual, ya no sólo económicamente sino socialmente, mediante la práctica de actividades relacionadas con éste. Por ello, en base a esta transformación de percepciones y la evolución de importancia creciente del ocio en la sociedad actual, resulta necesario analizar el fenómeno del ocio y profundizar en su naturaleza y herramientas para mejorar así las prácticas futuras.

1.1.2. Líneas de pensamiento según autores

Desde que en los años 50 se fundara los Estudios de Ocio en Chicago por el sociólogo y psicólogo licenciado en Harvard, David Riesman han sido muchos los autores que han investigado y escrito de forma explícita sobre el ocio desarrollando diferentes ideologías a lo largo de todo este tiempo.

Los primeros autores trabajan el ocio desde el punto de vista de la actividad y el tiempo. Por ello, la mayoría intenta medir cómo se distribuye socialmente el tiempo de ocio siempre relacionándolo con el tiempo de trabajo. Se trata por ello, de buscar definiciones en términos de tiempo y actividad y en las funciones que puede desempeñar el ocio en la sociedad. Algunos autores más importantes de la época son el fundador de los Estudios de Ocio en Chicago, el estadounidense David Riesman, los franceses Georges Friedmann y Joffre Dumazedier y el polaco Zygmunt Bauman. Bauman se centra en el ideal de la “*modernidad sólida*”, que no es otro que el progreso. Para ello, dice que la acción debe ser *Metódica*, es decir, disciplinada, ordenada en el tiempo; *Colectiva* y *Ascética*, retrasando la satisfacción. Dumazedier, por otro lado, profundiza en las funciones del ocio, conocidas actualmente como las tres D de Dumazedier: Descanso, Diversión y Desarrollo. Después de haberse liberado de todas las obligaciones el ocio tenía sobre todo funciones compensatorias como descanso y premio del trabajo. Las dos primeras D-s se entendieron con facilidad, porque eran valores que se justificaban desde la sociedad industrial, centralizada en el trabajo. La tercera, correspondiente al desarrollo personal tardó más en entenderse y no se profundizó en ella seriamente hasta la década de los 80, como se verá más adelante.

Por lo tanto, los autores se centran sobre todo en el ideal del trabajo y tratan el ocio como el tiempo sobrante y residual siempre subordinado al trabajo y como función compensatoria (descanso, recuperación...del trabajo). Si el tiempo libre no estaba

subordinado al trabajo se consideraba ociosidad y por lo tanto, como fuente de peligros que había que evitar mediante la prevención. Es aquí cuando surgen organizaciones como la YMCA (*Young Men's Christian Association*) o los *Boy Scouts* dirigidos a los jóvenes con el objetivo de prevenir los peligros del ocio: el alcohol, las drogas etc.

En cambio, existía una excepción, tolerada dentro de ciertos límites, al que se le permitía y se le reconocía un valor propio y se le entregaba espacios y tiempos sociales: el arte. Es aquí cuando entra el autor John Dewey y su visión de la experiencia en el mundo del arte. Centrándose en el arte y su cualidad estética, Dewey deja a un lado el concepto de la mera eficacia y el interés exclusivo o principal del resultado en sí mismo propio de la época y empieza, en cambio, a hablar de la experiencia del arte, la satisfacción y las emociones, donde la importancia está más en el proceso y por ello, en la actividad de crear o recrear el arte en sí mismo. Dewey se posiciona en contra de la idea extendida de que el artista no piensa de modo tan intenso y penetrante como el investigador científico, catalogándola de idea absurda y empieza a subrayar la importancia del aprendizaje como medio de disfrute y satisfacción. En resumen, Dewey considera que la verdadera experiencia es aquella que se conserva como recuerdo perdurable y se centra en el arte y la cualidad estética para corroborar su idea.

Más adelante, a partir de los años 70 el ocio se empieza a concebir desde el punto de vista psicológico, ya que los autores empiezan a darse cuenta de la imposibilidad de analizar el ocio sólo desde el punto de vista sociológico (tiempo, actividad...). Es decir, mientras en un principio se buscaban definiciones en términos de tiempo y actividad, más adelante los autores empiezan a buscar definiciones en términos subjetivos, ya que consideran que hay que analizar la mente de la persona para analizar verdaderamente lo que significa y supone la experiencia de ocio para éstos. Los dos términos o características de la psicología del ocio a los que aluden los autores durante los siguientes años y sin los cuales no se entiende el ocio actualmente son: la libertad percibida y la motivación intrínseca.

John Neulinger (Años 70-80)

“El ocio puro se refiere a un estado mental provocado por una actividad libremente ejercida y realizada por la actividad en sí misma”

Para Neulinger las acciones del ocio son el resultado de una libre elección, llevada a cabo por razones intrínsecas, que convierten a la actividad realizada en un fin. Esta definición se refuerza con el paradigma del ocio creado por el autor en el que intenta identificar las variables relevantes de la experiencia de ocio. Estos factores se refieren exclusivamente a los factores que hacen la distinción entre el ocio y el no ocio y son variables que se limitan al nivel psicológico. El modelo descrito por Neulinger se basa en el análisis de un estado mental y en la determinación de las condiciones que conducen a este estado. El resultado es la clasificación de este estado en diferentes experiencias, algunas catalogadas como un tipo de ocio y otras como un tipo de no ocio.

Figura 3: Paradigma de ocio

Libertad					
Libertad percibida			Limitación percibida		
Intrínseca	Motivación		Intrínseca	Motivación	
	Intrínseca y Extrínseca	Extrínseca		Intrínseca y Extrínseca	Extrínseca
Ocio Puro	Ocio - Trabajo	Ocio - Empleo	Puro Trabajo	Trabajo - Empleo	Puro Empleo
Ocio			No Ocio		

← Estado Mental →

Fuente: Neulinger (1981)

Las variables que utiliza Neulinger como criterio para definir el ocio son dos. La primera de ellas es la libertad, o mejor dicho, la libertad percibida. Con esto se refiere al estado en el que la persona siente que lo que está haciendo lo hace por elección propia y porque quiere hacerlo. La segunda variable en el paradigma es la motivación por la actividad, que puede ser intrínseca, intrínseca y extrínseca y extrínseca. Sirviéndose de estas dos variables Neulinger clasifica seis estados mentales, tres pertenecientes al ocio y otros tres pertenecientes al no ocio que van desde el empleo puro hasta el ocio puro. Esta clasificación de diferentes estados mentales y

particularmente el estado de ocio puro es la aportación más importante del autor a los estudios de ocio.

John R. Kelly (Años 70-80)

“La experiencia del ocio es una condición mental que se encuentra en la conciencia del individuo”.

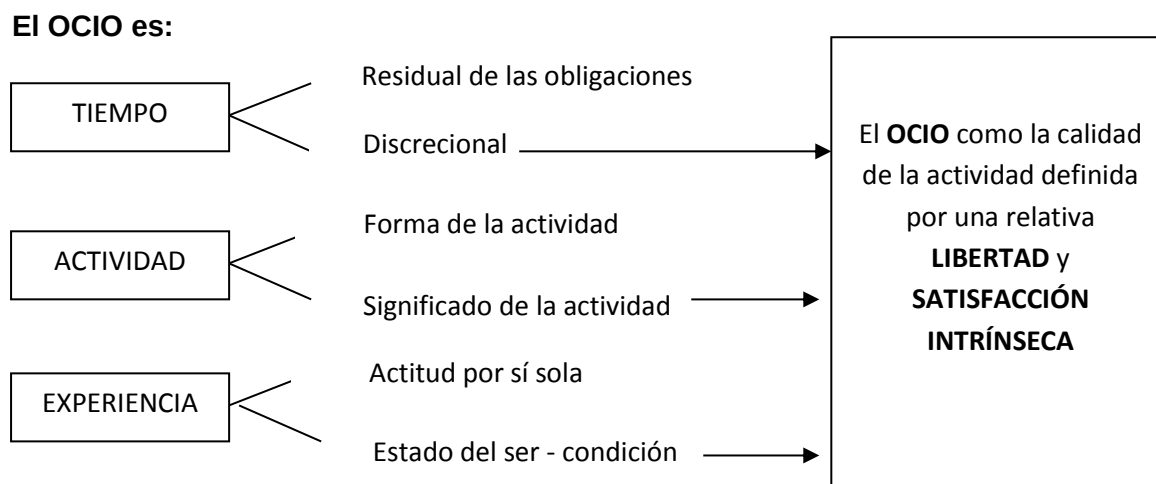
Para Kelly el elemento común que tiene todo tipo de ocio es la satisfacción. Esta satisfacción deriva de la libertad de elección. Tal y como dice este autor en el ocio no existe el tener que hacer, ni una obligación absoluta. Es elegido libremente porque la actividad o los compañeros o alguna combinación de los dos prometen la satisfacción personal. Es la orientación personal y social de los participantes lo que hace que la actividad sea considerada ocio u otra cosa.

Según Kelly el ocio se define por el uso del tiempo, pero no por el tiempo en sí mismo y se distingue por el significado de la actividad, no por su forma (1982:6). Por ello, desde el punto de vista experiencial el ocio es una condición mental que se encuentra en la conciencia del individuo. En este sentido Kelly está de acuerdo con Aristóteles cuando éste señalaba en *Política* (Libro 8) que el placer o la felicidad intrínseca es lo que distingue el ocio de otras actividades. Por ello, el ocio es una actividad que se elige más por su propio bien, por la satisfacción intrínseca de la experiencia, más que para fines relacionados con la supervivencia o necesidad, ya que el ocio es fundamental para la definición de lo que somos, nuestra propia identidad y en lo que nos gustaría convertirnos (1982: 44). Aunque Kelly apunta que hay más en la definición de ocio, la elección por el bien de la actividad en sí misma es fundamental y la principal distinción.

Todo esto lleva a Kelly a definir el ocio como la actividad elegida dentro de un grado de libertad relativo debido a sus cualidades satisfactorias y elegidas por la actividad en sí misma (1982:7) donde la interacción personal y social juega un papel clave. Lo que hace que una actividad sea ocio es la definición de la acción por el propio participante. Pero supone más que un estado de la mente, es la actitud hacia o la definición de la actividad por parte del propio participante. Es la calidad de la actividad y ésta se encuentra en la mente del actor de ocio. Por ello, la libertad quizá es relativa, pero es más que un sentimiento. El ocio es una acción dirigida en el sentido de que es una decisión real. Además, la atención se centra en la experiencia y en sus resultados en

lugar de en un conjunto de objetivos externos. Este enfoque actitudinal que ofrece Kelly añade una perspectiva crucial que se resume en la figura 4.

Figura 4: Diagrama de Kelly sobre el significado del ocio



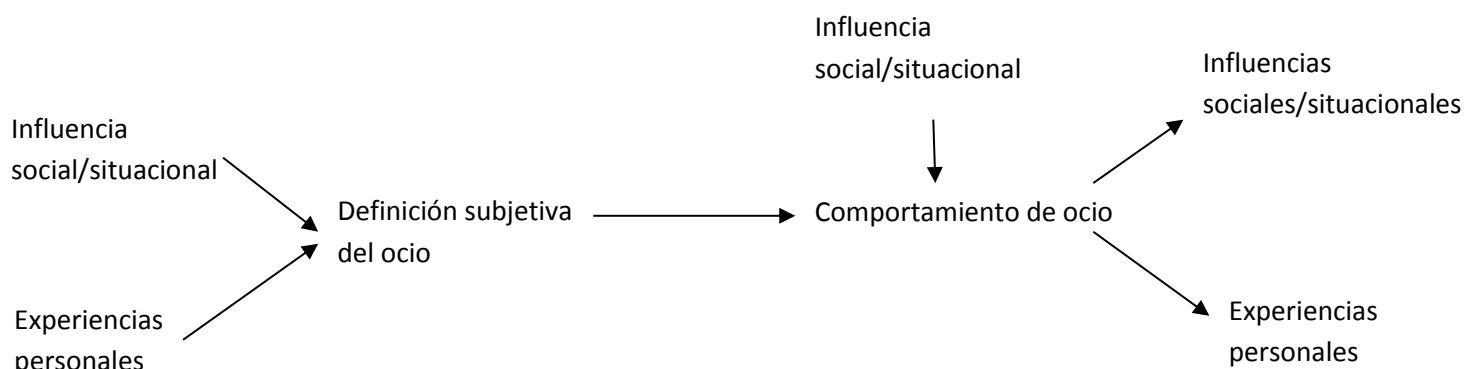
Fuente: *Leisure* (Kelly, 1982:22)

Iso-Ahola (Años 80)

“La definición subjetiva de ocio de un individuo está en función de las experiencias pasadas y las influencias sociales”.

Iso-Ahola pone énfasis en los dos elementos clave que según él debe tener cualquier definición de la psicología social del ocio: el componente del individuo y el componente de la influencia social. El autor se basa en la idea de que la psicología social de la conducta del ocio es la rama de los estudios científicos de ocio que examina cómo los sentimientos, las cogniciones y los comportamientos de una persona están influenciadas por la de los demás, durante un periodo de tiempo designado subjetivamente como no comprometido, libre o de ocio. Mientras que los entornos sociales y físicos proporcionan una amplia variedad de alternativas recreativas y de ocio, es el individuo quien debido a su personalidad, sus experiencias y encuentros sociales percibe y determina el rango de opciones de ocio a su disposición. Por ello, en su sentido más amplio, Iso-Ahola utiliza la psicología social para ayudar a comprender mejor cómo una persona influye y es influida por el comportamiento de ocio de otros.

Figura 5: Variables influyentes del comportamiento de ocio



Fuente: *The social psychology of leisure and recreation* (Iso-Ahola, 1980:185)

Partiendo de esta idea y consistente con los hallazgos de Neulinger y Kelly, Iso-Ahola propone y profundiza, en otras tres dimensiones subyacentes de la definición del ocio, además de en la libertad percibida. Éstas son: la motivación extrínseca-intrínseca, la orientación de la meta y la relación con el trabajo. Iso-Ahola subraya que la definición subjetiva de ocio de un individuo está en función de las experiencias pasadas y las influencias sociales. Aunque esto implique que las definiciones subjetivas son la persona, la situación o un tiempo específico, no son, sin embargo, las dimensiones que subyacen a las percepciones de ocio de la mayoría de la personas. El más importante es la libertad percibida. Además, la motivación intrínseca, la orientación a la meta final y la baja relación de trabajo con las actividades de tiempo libre se asocian positivamente con la percepción de ocio. Sin embargo, los efectos de estas variables dependen de la libertad percibida. En otras palabras, si una persona, por él mismo, no tiene la oportunidad de decidir si participar o no, la motivación intrínseca y otros factores no pueden cambiar el carácter de trabajo de una actividad en otra de ocio. Pero, si la persona tiene la libertad para elegir antes de la participación en la actividad, entonces, los cuatro factores antes citados aumentan aún más la percepción de ocio. Así, la libertad percibida parece ser el factor determinante de la percepción de ocio, incluso hasta el punto de crear un umbral de todo o nada (1980). En este sentido, los hallazgos de Iso-Ahola son consistentes con la teoría de los autores antes citados: Neulinger y Kelly, ya que los tres defienden que la libertad más que la falta de ésta, la motivación intrínseca más que la extrínseca, la baja relación con el trabajo más que una alta relación y los objetivos finales más que los objetivos instrumentales son los que aumentan la percepción de ocio de la persona.

Mihaly Csikszentmihalyi (Años 90)

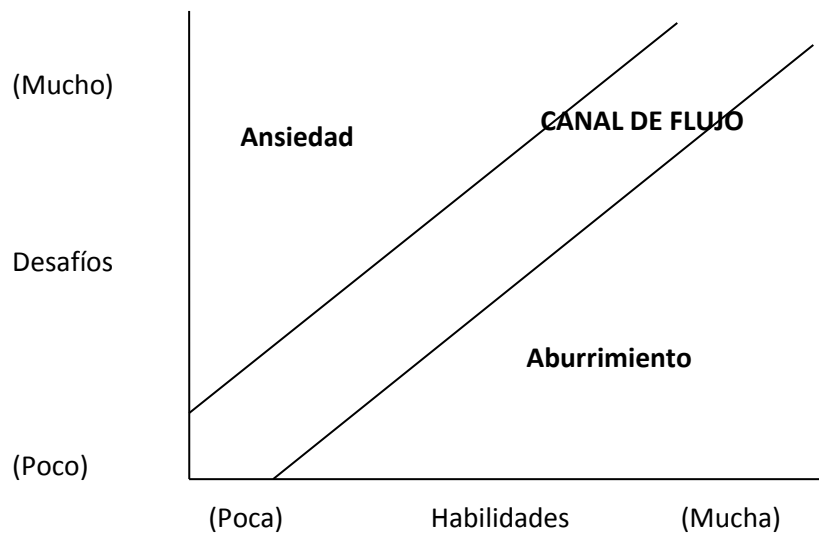
“Para mejorar la vida hay que mejorar la calidad de la experiencia”

Csikszentmihalyi destaca por su trabajo acerca de la felicidad, la creatividad, el bienestar subjetivo y la diversión, pero es más famoso por su creación de la idea de flujo y por el trabajo que ha realizado durante mucho tiempo acerca de ese tema.

Csikszentmihalyi describe el flujo como el estado de la mente o el estado de la experiencia al que se llega cuando se está totalmente involucrado en lo que se está haciendo. Por ello, la experiencia óptima está basada según este autor en el concepto del flujo, el estado en el cual las personas se hallan tan involucradas en la actividad que nada más parece importarles. La experiencia, por sí misma, es tan placentera que las personas la realizarán incluso aunque tenga un gran coste, por el puro motivo de hacerla. Esta experiencia depende de la manera en que se utiliza la energía psíquica (en la estructura de atención), la cual, a su vez, está en relación con los objetivos y las intenciones. Estos procesos están conectados entre sí por la personalidad, es decir, por la dinámica representación mental que se tiene del sistema entero de los objetivos. Por ello, quienes logran desarrollar la experiencia de flujo (también llamada *negentropía*) obtienen una personalidad más segura y más fuerte, porque su energía psíquica se ha invertido con éxito en las metas que ellos mismos habían elegido perseguir. Lo contrario a esta experiencia de flujo sería la *entropía psíquica* como lo llama Csikszentmihalyi.

En su diagrama de flujo, el autor subraya la importancia del equilibrio entre las destrezas de una persona y los retos a los que se enfrentan para desarrollar estas experiencias de flujo. Este tipo de experiencias son las óptimas porque hacen incrementar la complejidad de la conciencia y permiten desarrollarse a la persona. En la figura 6 se ve que si no existe este equilibrio entre las destrezas y los retos pueden ocurrir dos cosas: *Ansiedad*, debido a que los desafíos son superiores a las destrezas de la persona o *Aburrimiento*, debido a que las habilidades son superiores a las destrezas que tiene la persona. La solución en estos casos para volver al canal de flujo y así conseguir una experiencia óptima sería: Incrementar las habilidades de uno mismo en caso de la *Ansiedad*; Incrementar los desafíos en caso del *Aburrimiento*.

Figura 6: Diagrama de flujo de Csikszentmihalyi



Fuente: *Flow* (Csikszentmihalyi, 1990:120)

Siguiendo esta idea de equilibrio, Csikszentmihalyi habla sobre ocho componentes clave para conseguir una experiencia de flujo:

- La experiencia suele ocurrir cuando una persona se enfrenta a tareas que tiene al menos una oportunidad de lograr.
- Se debe ser capaz de concentrarse en los que se hace.
- La concentración es posible porque la tarea emprendida tiene unas metas claras;
- Y nos ofrece una retroalimentación inmediata.
- Uno actúa sin esfuerzo con una profunda involucración que aleja de la conciencia las preocupaciones y frustraciones de la vida cotidiana.
- Las experiencias agradables permiten a las personas ejercer un sentimiento de control sobre sus acciones.
- Desaparece la preocupación por la personalidad, aunque paradójicamente el entendimiento acerca de la propia personalidad surge más fuerte después de la experiencia de flujo.
- El sentido de la duración del tiempo se altera, las horas pasan en minutos y los minutos pueden prolongarse hasta parecer horas.

Robert A. Stebbins (2000)

“El ocio serio es aquel capaz de crear una identidad distintiva”

La mayor aportación de este autor es la declaración básica conceptual del ocio serio utilizando el ocio casual como el telón de fondo comparativo.

Stebbins define el ocio serio como la búsqueda sistemática de una actividad amateur, de un hobby o de una actividad de voluntariado que los participantes lo encuentran tan importante, interesante y satisfactorio que se lanzan a una carrera centrada en adquirir y expresar sus habilidades especiales, su conocimiento y experiencia (1992: 3). En esta definición Stebbins utiliza el adjetivo “serio” relacionado a cualidades como la seriedad, la sinceridad, la importancia y el cuidado y no relacionados a la gravedad, solemnidad, falta de alegría, angustia o ansiedad, ya que según Stebbins estos últimos términos no son características propias del ocio serio. El adjetivo serio, en este contexto, es por tanto, un término popular que a menudo utilizaban las personas a las que entrevistaba Stebbins para diferenciarlo de un ocio más casual. Este último ocio se define como aquel que es inmediato e intrínsecamente gratificante, una actividad placentera de relativamente corta duración que no requiere de entrenamiento especial para disfrutar de él. Entre este tipo de ocio se encuentran actividades como el juego (incluyendo los escarceos), la relajación (estar sentado, dormir, pasear), el entretenimiento pasivo (como la televisión, los libros, la música grabada), el entretenimiento activo (como los juegos de azar, los juegos de mesa y similares), la conversación social y la estimulación sensorial (como el sexo, el comer, el beber). Stebbins considera que el ocio casual es menos substancial, ya que no ofrece los tipos de “carrera” que ofrece el ocio serio. Por tanto, científicamente, Stebbins considera que el ocio casual se podría describir como aquel que viene de forma natural. A pesar, del carácter aparentemente trivial de la mayor parte del ocio casual, Stebbins sostiene que por ello no deja de ser importante en la vida personal y social (Stebbins, 2001).

Este autor define el ocio casual de forma más profunda a través de seis cualidades distintivas: necesidad ocasional de perseverar; encontrar una “carrera” a través del esfuerzo; realización de un gran esfuerzo personal basado en el conocimiento especial adquirido, la formación o la habilidad; una serie de beneficios duraderos o resultados; fuerte identificación con la actividad elegida y espíritu único que crece en torno a cada expresión de la misma.

Norbert Elias y Eric Dunning (2000)

“La forma tradicional de polarizar el ocio y trabajo es insuficiente, ya que existen actividades fuera del trabajo que son parte del tiempo libre, pero no llegan a ser ocio”.

Estos autores centran sus investigaciones en el campo de la teoría sociológica y su trabajo se focaliza en la relación entre poder, comportamiento, emoción y conocimiento. Especialmente dan forma a la llamada “sociología figuracional” y la teoría del proceso de civilización y su lugar dentro del amplio campo de la sociología clásica y moderna. Su trabajo de una sociología histórica, puede explicar estructuras sociales complejas sin menoscabo de agencias individuales y es aquí donde analizan el porqué de la necesidad del tiempo de ocio y la búsqueda de emoción, excitación, entusiasmo dentro del deporte, el teatro, la música, las fiestas... y el ocio en general.

Los autores defienden que la búsqueda de esta excitación en el ocio se debe a que la sociedad tiene la necesidad de experimentar el surgimiento de fuertes emociones en público por un tipo de excitación que no moleste y ponga en peligro el orden relativo de la vida social como el tipo de excitación grave o serio puede llegar a hacer. Por ello, el ocio es tan importante según ellos como el factor que aporta equilibrio en la persona.

Dentro del tiempo libre los autores distinguen cinco esferas diferentes que aunque se pueden fundir y superponer entre ellas en una variedad de formas, representan, sin embargo, diferentes clases de actividades y, en cierta medida, plantean problemas diferentes. De hecho, con esta clasificación los autores refuerzan la idea de que no todo el tiempo libre es ocio y que según qué actividades se aproximan más a la idea de trabajo que a la de ocio. Clasifican las actividades de tiempo libre como: trabajo privado y la gestión de la vida familiar; abastecimiento de las necesidades biológicas; sociabilidad; actividades miméticas o de juego.

B. Driver, P. Brown y G. Peterson (2000)

“Medir los beneficios no económicos del ocio es necesario para mejorar la calidad de la experiencia de los usuarios”

Una de las principales aportaciones de estos autores es el análisis de los beneficios que puede tener el ocio en las personas. Aunque existen dos usos muy extendidos del término beneficio en la literatura de la asignación de recursos - el económico y el beneficio como mejora de la condición - el concepto de beneficio al que se refieren

estos autores se centra en el segundo. Es decir, analizan el concepto de beneficio como un cambio que se considera que es ventajoso – una mejora de la condición o la ganancia de un individuo, grupo, sociedad o cualquier otra entidad -. En cambio, el beneficio económico es simplemente una valoración monetaria de esa ganancia que resulta útil e importante para el análisis de coste/beneficio y el análisis del impacto económico de las alternativas de gestión de recursos. El análisis coste/beneficio es un sistema de información que aborda el objetivo de equidad, proporcionando información sobre la distribución de los costes y beneficios económicos. En cambio, no aporta una información más allá que la económica y por ello, estos autores profundizan en los beneficios del ocio relacionados con la ganancia personal y social, poniendo énfasis en aquellas ganancias no económicas. Entre los beneficios de ocio que destacan están los siguientes: beneficios fisiológicos y psicofisiológicos (beneficios de la salud por la actividad física, beneficios cardiovasculares por la actividad física, beneficios psicofisiológicos del ocio); beneficios psicológicos (auto-realización, encuentro de la identidad propia, beneficio personal y social del deporte y de las actividades físicas, desarrollo de destrezas y habilidades, beneficios espirituales, beneficios de aprendizaje, beneficios de desarrollo a través del juego para los niños, beneficios en el humor, beneficios sociales, vinculación de la familia, bienestar organizacional, satisfacción de la comunidad, calidad de vida).

Los autores defienden que estos beneficios, definidos como ganancia o cambios ventajosos, están directamente sujetos a modelos de predicción y análisis de las relaciones de causa y efecto.

Tabla 2: Resumen del pluralismo ideológico del ocio por autores

AUTORES		DÉCADA	CONCEPTO PRINCIPAL	APORTACIÓN PRINCIPAL
John Dewey	40		Verdadera experiencia	La verdadera experiencia es aquella que se conserva como recuerdo perdurable
John Neulinger	70-80		Ocio puro	Las acciones del ocio son el resultado de una libre elección, llevada a cabo por razones intrínsecas, que convierten a la actividad realizada en un fin
John R. Kelly	70-80		Motivación y satisfacción intrínseca y social	Toda definición de ocio está determinada por su relación con el trabajo y por el grado de libertad en un enfoque dialéctico hacia la interacción social (las dos (interacción personal y social) están tan interrelacionadas, que esa autodefinition debe ser contemplada como un proceso en lugar de un producto terminado.
Sepo E. Iso-Ahola	80		Variables influyentes	Además de la libertad percibida, se proponen por lo menos otras tres dimensiones subyacentes. Estas son: motivación extrínseca-intrínseca, la orientación de la meta y la relación con el trabajo
Mihalyi Csikszentmihalyi	90		Experiencia de FLUJO = Experiencia Óptima	Las experiencias óptimas se alcanzan cuando todos los contenidos de la conciencia se encuentran en armonía entre sí y con las metas que definen el self de la persona. Una vez que esta experiencia óptima es vivida las metas del self serán seguir experimentándola a volver a tener otra parecida, de manera que ésta se convierta en algo que afecta a la acción humana de manera intrínseca
Robert A. Stebbins	2000		Ocio serio o sustancial	Implica la búsqueda sistemática de una intensa satisfacción por medio de una actividad amateur, voluntariado o hobby que los participantes encuentran tan importante que en la mayoría de los casos, tienen la intención de adquirir y expresar las destrezas, conocimientos y experiencias necesarias para ella
Norbert Elias & Eric Dunning	2000		Actividades miméticas	La forma tradicional de polarizar el ocio y trabajo es insuficiente, ya que existen actividades fuera del trabajo que son parte del tiempo libre, pero no llegan a ser ocio. Las actividades miméticas son las verdaderamente representativas del ocio como el teatro, el deporte, la música...
P.L. Driver; Perry J. Brown; George L. Peterson	2000		Beneficios del ocio	Es necesario considerar los beneficios no económicos del ocio para mejorar la calidad de la experiencia de los usuarios

Fuente: Elaboración propia

1.1.3. Evolución del fenómeno: de la ociosidad al desarrollo humano

En el anterior apartado se ha profundizado en las diferentes perspectivas del ocio desde el punto de vista de diversos autores. Pero ¿qué se entiende por ocio en la actualidad?

La Real Academia de la Lengua (2014) recoge varias definiciones del término, cada una de las cuales arroja algo de luz sobre el concepto. Procedente del latín *otium*, se define como:

- Cesación del trabajo, inacción o total omisión de la actividad.
- Tiempo libre de una persona.
- Diversión u ocupación reposada, especialmente en obras de ingenio, porque estas se toman regularmente por descanso de otras tareas.
- Obras de ingenio que alguien forma en los ratos que le dejan libres sus principales ocupaciones.

En una primera aproximación se puede observar que el denominador común de todas estas acepciones es la idea de libertad. El ocio, por lo tanto, supone siempre el ejercicio de la voluntad libre (Cuenca, 2009) y se trata de acciones libremente elegidas y queridas.

Sin embargo, cada definición del término tiene diferentes connotaciones que de alguna forma reflejan las diversas percepciones que han existido del término (ver tabla 3) y los avances que se han realizado en el entendimiento del concepto gracias a las investigaciones llevadas a cabo a lo largo de la historia que se verán a continuación.

Tradicionalmente el ocio ha sido considerado un aspecto residual de la vida, una parte poco significativa, secundaria, un lujo algo periférico (Cuenca, 2009). De hecho, el término estaba contaminado negativamente por el vicio de la ociosidad, sinónimo de vagancia y de no querer trabajar. Estaba relacionada con el pecado capital de la pereza y por ello, ha sido tradicionalmente considerado como causante de todo vicio, y por su oposición al trabajo, una lacra difícil de tolerar por la sociedad. Era un mundo en el que se vivía por y para trabajar y por tanto, el ocio, entendido en su sentido heleno, no tenía razón de ser, era algo inútil. Se puede decir que en las principales épocas de la cultura occidental el ocio se consideró como problema obstaculizando la conveniente comprensión de la naturaleza de la cultura popular y la del papel del ocio en la vida de la gente hasta la actualidad (Cuenca, 2009).

Esta idea del ocio como problema se refuerza a finales del siglo XIX con el comienzo de la industrialización (pre-industrialización), ya que supone un proceso de modernización de la sociedad hasta entonces conocida. El capitalismo impulsa el proceso de la industrialización e institucionalización que influye a su vez en otros aspectos de la vida como la reorganización del tiempo social, el proceso de urbanización y proletarianización (San Salvador, 2006, 2010). En este contexto el fenómeno del ocio, en aquel entonces el novedoso tiempo de no-trabajo, es observado como problema. Este hecho hace que el estudio del fenómeno adopte una orientación fundamentalmente operativa y utilitaria por los autores de la época.

En esta coincidencia inicial de enfrentarse al ocio como un problema social, San Salvador señala tres aproximaciones distintas a la cuestión entre los autores de este período: observación del fenómeno del ocio desde las contradicciones sociales generadas por el proceso de industrialización; estudio del papel a desempeñar por el ocio en contexto socioeconómico del momento; y potenciación del estudio empírico del fenómeno, con incipiente enfoque sociológico. En consecuencia, las obras en este periodo reflejan como dice San Salvador (2006:10):

“Una lectura crítica, radical o reformista, de la investigación en los ámbitos del ocio, como apuesta decidida por dar salida a un fenómeno que se vive como un problema social: como reivindicación en el marco de la lucha obrera, como derecho al bienestar, como factor de reformas socioeconómicas, como mejora de las condiciones del trabajo o como factor de integración social. Si bien se apuntan trabajos en una línea de análisis sociológico más descriptivo y, consiguientemente, menos político”.

En la primera mitad del siglo XX la industrialización ya no es un proceso al que se quiere llegar y con el que se quiere mejorar la sociedad, sino una realidad totalmente afincada. Con el final de la II Guerra Mundial y la división del mundo en dos grandes bloques: capitalista y socialista, el progreso económico conlleva: el consumo de masas, la progresiva internacionalización de la economía, la producción de masas, la reorganización del trabajo, la redistribución del empleo, y el desarrollo del estado social, democrático y de derecho (San Salvador, 2006:11). La llamada Modernidad sólida se basa en seguir la coerción de un método, realizarse con la sanción y la cooperación colectivas y renunciar a la búsqueda de una satisfacción presente en aras de una lejana finalidad (Cuenca Amigo, 2008). Todo esto supone la extensión de la idea de la entrega incondicionada al deber profesional, más allá que del propio interés del individuo en aras de asegurar el progreso y el desarrollo económico. Por ende, el ocio tenía sentido sólo como el premio del descanso al esfuerzo laboral, sino seguía

considerándose como holgazanería y vagancia. En el siguiente fragmento de Bauman se refleja claramente el espíritu de la época:

“Que está mal, que es necio y moralmente dañino, conformarse con lo ya conseguido y quedarse con menos en lugar de buscar más; que es absurdo e irracional dejar de esforzarse después de haber alcanzado la satisfacción; que no es decoroso descansar, salvo para reunir fuerzas y seguir trabajando. Dicho de otro modo: trabajar es un valor en sí mismo, una actividad noble y jerarquizadora. Y la norma continúa: hay que seguir trabajando aunque no se vea qué cosa que no se tenga podrá aportarnos el trabajo, y aunque eso no lo necesitemos para nada. Trabajar es bueno; no hacerlo es malo”.
(2000:17)

En este contexto el ocio tiene una estrecha relación y está en permanente colisión con el concepto de tiempo libre. Por ello, las obras y los autores de esta época quedan atrapados en un esfuerzo inconcluso por definir el concepto del ocio sin romper la interdependencia de ocio y tiempo libre, pero con las ganas de que éste suponga ya un derecho para la sociedad Moderna. San Salvador (2006) señala cuatro aproximaciones distintas a la cuestión entre los autores de este período: *“Fomentar el tiempo libre después del trabajo; Negar un ocio alienante y mercantilizado; Profundizar en el conocimiento de un fenómeno psicosocial; Favorecer un desarrollo integral de la persona”*. En consecuencia, aunque las diferentes interpretaciones del concepto de ocio se materialicen en estrategias diferentes las obras en este periodo parten de un común denominador: *“la investigación en los ámbitos del ocio debe ser la respuesta a la vivencia del ocio como derecho”* (San Salvador, 2006).

El ocio como derecho lleva a la segunda mitad del siglo XX. Este periodo está marcado especialmente por el inicio de la grave crisis económica de mediados de los años 70 que hace sacudir la sociedad occidental. Esta crisis provoca: el redimensionamiento y fragmentación de la sociedad de consumo, la vivencia material del proceso de globalización económica, la extensión del fenómeno del paro, la modificación paulatina de las condiciones de trabajo, la crisis del Estado de Bienestar y la aparición de grietas en la democracia parlamentaria (San Salvador, 2006). Todos estos aspectos mencionados influyen en aspectos sociales y económicos y por lo tanto, también en el ámbito del ocio que empieza a convertirse poco a poco en un sector económico de primer orden: turismo, industrias culturales, deporte, hobbies etc. Así como en yacimiento de empleo alternativo al paro estructural del momento o como factor de cambio en el reparto y organización del trabajo. La llamada Modernidad líquida comienza en este periodo suponiendo un nuevo paradigma totalmente diferente

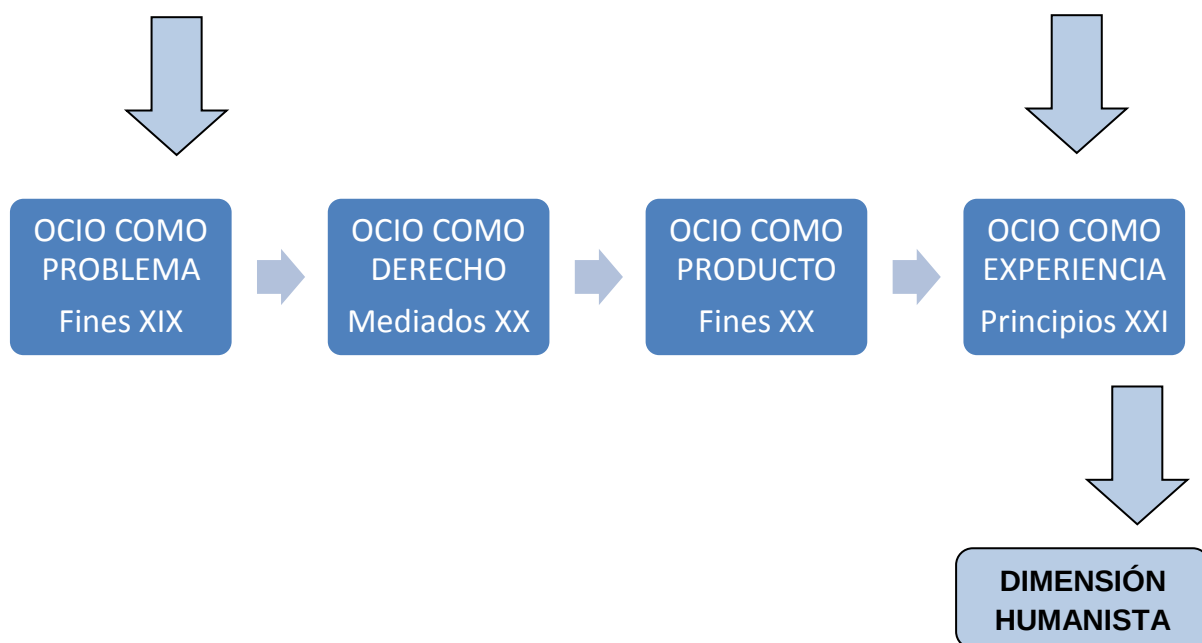
al paradigma laborista que se estilaba en la Modernidad sólida. En vez de seguir la coerción de un método la Modernidad líquida rechaza la regulación normativa y fomenta la libertad de elección teniendo una orientación cada vez más individual y valorando la privacidad del propio individuo al contrario de la Modernidad sólida que defendía una orientación colectiva en el que todo esfuerzo humano, para estar dotado de sentido, debía engarzarse en la acción colectiva y estar públicamente permitido (Cuenca Amigo, 2008). Esta orientación individual en la Modernidad líquida hace pensar que el ejercicio de la elección individual debe proporcionar satisfacción por sí misma de forma inmediata y no ser sólo un medio para una satisfacción futura. Como dice Bauman:

“Ya no hay razones para postergar la búsqueda de nuevas experiencias; la única consecuencia de esa demora es la pérdida de oportunidades. Porque la oportunidad de vivir una experiencia no necesita preparación ni la justifica: llega sin anunciarse y se desvanece si no se aprovecha a tiempo; se volatiliza, también, poco después de habérsela vivido” (2000: 55-56).

En este contexto la vivencia del ocio se entiende más como producto económico y bien de consumo y por ello, en términos de investigación se enfoca hacia una respuesta reactiva o proactiva de dicha vivencia. San Salvador (2006) señala cuatro aproximaciones distintas a la cuestión entre los autores de este período reflejo de las diversas interpretaciones que reflejan de alguna forma la fragmentación que sufre los Estudios de Ocio en sus enfoques y temas a partir de este periodo: *“Revisar el concepto del ocio a la luz del pasado, presente o futuro; Recuperar a la persona como el eje central de la reflexión; Interpretar la sociedad en su conjunto y a través de sus grupos sociales; Alcanzar una interpretación transnacional del fenómeno del ocio”*.

Tabla 3: Percepciones del ocio a lo largo de la historia

	El ocio como NEGACIÓN	El ocio como PREMIO	AFIRMACIÓN DEL OCIO
MOMENTO /PENSAMIENTO	Mentalidad tradicional	Modernidad sólida (PARADIGMA REPARADOR)	Modernidad líquida (PARADIGMA DE EXPERIENCIA)
RASGOS INELUDIBLES	Método-Regulación normativa Orientación colectiva Retraso de la satisfacción		Libertad de elección Orientación individual-Privacidad Satisfacción inmediata
TIPO DE SOCIEDAD	Pre-industrial	Industrial	Post-industrial
SENTIDO DE LA VIDA- REALIZACIÓN VITAL	Trabajo	Trabajo	Ocio
TÉRMINOS RELACIONADOS	Ocio = Ociosidad	Ocio = tiempo libre/descanso	Ocio = Disfrute/ Realización e identidad personal/Satisfacción
INTERDEPENDENCIAS	Ocio-problema (ociosidad-vicio-vagancia-destrucción)	Ocio-trabajo	El ocio tiene valor en sí mismo (Ruptura de la interdependencia ocio-trabajo/Complementariedad ocio-trabajo)
CONSIDERACIÓN DEL OCIO	Aspecto residual de la vida, una parte poco significativa, secundaria, un lujo, algo periférico		Aspecto central de la vida El ocio como EXPERIENCIA: Ocupación libre y gustosa



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuenca (2000) y San Salvador (2000)

1.2. El valor del ocio en clave de experiencia

La primera parte del capítulo ha dejado ver que la aproximación al estudio del ocio entendido como tiempo libre o actividad ha quedado obsoleta. Este hecho unido a los numerosos cambios cualitativos de los últimos años, como el incremento del nivel educativo, económico y social de los países de Europa occidental y los cambios continuos producidos por la tecnología, ha resultado en la transformación de la ciudadanía. De hecho, el conocimiento general de éstos está creciendo, cada vez están más informados y son más exigentes. Este cambio en las características de la ciudadanía ha hecho que estén más interesados por la creatividad y las experiencias personalizadas.

Por todo ello, la segunda parte del capítulo aborda el fenómeno del ocio desde su valor en clave de experiencia. Se divide en tres bloques. El primero de ellos, presenta las dimensiones de la experiencia de ocio, sus significados y manifestaciones. El segundo, muestra las características principales de la experiencia de ocio. El tercer y último bloque profundiza en los factores condicionantes de la experiencia de ocio y en el binomio bienestar-bienestar, modelo de análisis base de esta investigación.

1.2.1. Dimensiones de la experiencia de ocio

Se entiende por dimensión cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno. Por lo tanto, cada dimensión es un aspecto del fenómeno que configura. Las dimensiones del ocio pueden mostrar un sentido progresivo o regresivo, rompiendo con la idílica imagen de la nueva civilización sustentada y apoyada en un ocio plenamente positivo (San Salvador, 2000). Se manifiesta, igualmente, como instrumento de crecimiento, maduración, emancipación y bienestar, que como factor de desestabilización, degeneración, dependencia y malestar. Relacionado con esta dualidad del ocio, Cuenca sitúa la *direccionalidad negativa* del ocio en el contexto en que: “la realización de esta experiencia se muestra con un carácter negativo, bien desde el punto de vista de la sociedad en la que dicha acción se manifiesta, bien desde la percepción del propio sujeto que la vivencia” (1995:56). Mientras que al referirse a la *direccionalidad positiva* la define como “la que habitualmente va unida a la vivencia gratificante del mismo, tanto desde el punto de vista de la persona como de la sociedad” (1995:56).

Asimismo, sus dimensiones pueden favorecer el desarrollo de un ocio *autotélico* o *exotélico*. En el desarrollo del ocio autotélico, los fines de los procesos de interiorización o de la actividad encuentran sus límites en el propio ocio. Su experiencia personal y colectiva comienza y termina en los contornos del mismo y por tanto, tiene valor en sí mismo. Así, su existencia justifica el fin del propio fenómeno. Por otro lado, el ocio exotélico es aquel en el que los fines son ajenos a su naturaleza intrínseca, el ocio se encuentra al servicio de otros fines. La presencia de factores sociales, económicos, políticos o ambientales condicionan una interpretación extrínseca de la experiencia o actividad de ocio.

En este caso, siguiendo la línea de pensamiento de San Salvador (2000), se opta por presentar, sin una discriminación juiciosa, todas las dimensiones que se consideran analizables: creativa, lúdica, festiva, ecológica, solidaria, productiva, preventiva, terapéutica, consuntiva, alienante, ausente y nociva. Asimismo, tampoco se establece el carácter autotélico o exotélico de las dimensiones a priori; ya que el objetivo es profundizar en el concepto de ocio y en las dimensiones que definen el fenómeno. Esta diferenciación de las dimensiones resulta de especial interés y utilidad para aproximarse a un conocimiento más concreto y real del fenómeno del ocio y, consiguientemente, más operativo.

Cada una de las dimensiones se caracteriza por los procesos personales y sociales que genera, las actividades prototípicas en las que se manifiesta, los tiempos y los espacios en los que se materializa (San Salvador, 2000). La taxonomía planteada no se muestra como cerrada e inflexible, puesto que algunas de las dimensiones planteadas pueden cambiar a lo largo del tiempo o incluirse otras nuevas en un futuro próximo. Además, cabe señalar que la presencia de una dimensión en la realidad observada no excluye la posible coexistencia con las demás. No obstante, su observación ha llevado a identificar los procesos, actividades, tiempos y espacios en torno a aquellas que se consideran más definidas en su perfil actual (ver tabla 4.1 y 4.2). A continuación se presentan cada una de estas dimensiones:

La dimensión creativa

Esta dimensión está relacionada con la cultura, la creatividad y las Artes en general. Proporciona a cada persona aumento, mejora y crecimiento. Hace referencia tanto a la vertiente expresiva como a la vía de reflexión e introspección y requiere de formación

previa. Las dos vertientes de la dimensión creativa son la *creación* y la *re-creación*. La *creación* corresponde a todo aquello que tenga que ver con la expresión y la capacidad de crear. Traslada al placer de inventar algo o, simplemente, a la experiencia gratificante de la creatividad. En cambio, la creación adquiere su objetivo mediante la *re-creación* cuando las personas lo entienden. El gozo de la recreación surge según López Quintás de revivir el proceso creador artístico: “*Para re-crear la cultura no basta analizar desde fuera, hay que imaginarse en el núcleo irradiante de la misma y rehacer su experiencia básica y descubrir la intuición fundamental que esta experiencia alumbró en el espíritu del autor*” (1998:23).

La dimensión lúdica

Esta dimensión hace referencia a la diversión entendida como actividad que distrae, que evade de la realidad. Está relacionada con el descanso físico, ocio pasivo, no hacer nada, y con el descanso mental; así como con el ocio activo. Esta dimensión se centra en el juego durante todos los ciclos vitales, no ceñido exclusivamente a la infancia. Se caracteriza por la diversión, huir de la rutina, y realizar actividades compensadoras. Por ello, las dos vertientes de esta dimensión son el *juego* (un juego reglado y establecido con nombre y reglas) y la *acción lúdica* (se corresponde a un juego sin reglas; son acciones que se realizan con el objetivo de divertirse).

La dimensión festiva

La dimensión festiva, en contraste con prácticas de ocio más cotidianas, es el reconocimiento de lo extraordinario, es comunión con la comunidad que comparte esas vivencias y es generosidad, porque implica la realización de esfuerzos encaminados a alegrar al otro. Representada a través de la *Fiesta*, ésta se caracteriza por frenesí, caos, explosión, efervescencia, concentración social, alegría, excesos, espacio y tiempo sin reglas, espontaneidad. Tiene carácter social e implica a alguna institución de menor o mayor tamaño. Se trata de una vivencia libre, extraordinaria, y subjetiva que se alimenta de los recuerdos, requiere participación antes y después, además de durante su celebración. Tiene una dimensión individual, pero una importante dimensión comunitaria. Las dos vertientes de la dimensión festiva son *Fiesta Personal/Comunitaria* (si la fiesta es en torno a una persona en concreto como un cumpleaños o es en torno a una comunidad como la fiesta de un pueblo) y *Fiesta Sagrada/Profana* (si el motivo de la fiesta se basa en algún aspecto religioso o no).

La dimensión ambiental-ecológica

Esta dimensión es aquella en la que la experiencia vital está conectada con el medio ambiente físico, social y psicológico. En este caso, el ambiente no solamente enmarca la experiencia, sino que se convierte en ocio en sí mismo, en su núcleo, potenciando los valores del desarrollo sostenible. Por lo tanto, lo específico de esta dimensión es la propia satisfacción desinteresada que produce el encuentro con un medio ambiente deseado, sin que importe, en este caso esencialmente la actividad gracias a la que se produce. De esta forma, aunque el contexto medioambiental es un medio en el que se desarrolla, cuando tiene una significación aún mayor y la interacción entre una persona y su contexto nutre la creatividad, el ambiente se convierte en condición y esencia de la vivencia de ocio. Las vertientes de esta dimensión son el *lugar* (el disfrute y satisfacción que produce el propio lugar, medio natural) y el *ambiente humano* (en este caso el disfrute y satisfacción lo produce el ambiente, el jolgorio, el encuentro con gente conocida etc.).

La dimensión solidaria

Esta dimensión se centra en la vivencia del otro, en la que rebasa su dimensión personal y desarrolla una acción gratificante y no productiva en el encuentro con los demás. Los rasgos propios de esta dimensión son el altruismo, el gozo de ayudar, la cooperación, el participar, hacer partícipe de. Sus dos vertientes son la actividad *humanitaria* (tiene que ver en ayudar humanitariamente) y la actividad *centrada en el ocio* (se ayuda a los demás a través de una actividad de ocio, por ejemplo ayuda a la integración de personas marginadas a través del fútbol).

Tabla 4.1: Dimensiones de la experiencia de ocio

DIMENSIONES DEL OCIO	VERTIENTES	PROCESOS PERSONALES Y SOCIALES	ACTIVIDADES PROTOTÍPICAS
CREATIVA	Creación	Desarrollo personal Autoafirmación Introspección Reflexión	Artes Turismo alternativo Nuevos deportes y deportes de aventura Hobbies
	Re-creación		
LÚDICA	Juego	Descanso Diversión	Juego Práctica cultural Turismo tradicional Práctica deportiva Paseos / Tertulia
	Acción lúdica		
FESTIVA	Personal/Comunitario	Autoafirmación colectiva Heterodescubrimiento Apertura a los demás Socialización Ruptura de cotidianeidad Sentido de pertenencia	Fiesta, folklore Patrimonio Turismo cultural Deporte espectáculo Eventos Festivales Parques Temáticos Parques de Atracciones
	Sagrado/Profano		
AMBIENTAL-ECOLÓGICA	Lugar	Vinculación al espacio Capacidad de admiración Contemplación	Recreación al aire libre Turismo urbano y rural Arte en la calle Ecoturismo Deporte al aire libre
	Ambiente humano		
SOLIDARIA	Humanitaria	Vivencia del otro Participación asociativa Gratuidad Voluntariedad	Ocio comunitario Animación sociocultural Animación turística Turismo social Deporte para todos Asociacionismo Educación tiempo libre
	Centrada en el Ocio		

Fuente: Elaboración propia a partir de San Salvador (2000:61)

La dimensión productiva

Esta dimensión plantea el ocio como objeto de producción y consumo, como un valor de uso y de cambio. El ocio, como producto, servicio o experiencia (San Salvador, 2000; Pine y Gilmore, 2000), participa de todas las fases de la actividad económica. Es decir, esta dimensión pone de manifiesto el acceso a un ocio que se vende y se compra, donde priman los resultados. No obstante, por otro lado, es el tiempo para el acceso a bienes, productos, servicios y experiencias que en muchos casos sería imposible elaborar y ofrecer de modo autárquico. El acceso a este ocio tiene un precio. Sin embargo, el precio que se paga va más allá de una cifra en la etiqueta. El espacio en el que se desenvuelve es el del mercado, cada vez menos geográfico y mucho más simbólico, mediático y global (San Salvador, 2009).

Dimensión consuntiva

Esta dimensión fomenta el mercado del ocio, en un sentido instrumental y exento de ningún valor más allá que el de usar y tirar, sean éstas obras de arte, medallas deportivas o repertorio de ciudades visitadas. La persona que compra un cuadro puede, además de participar de la dimensión productiva de compra, experimentar la dimensión creativa de lo imaginario y el disfrute de lo bien hecho, o quedarse en la satisfacción de la posesión de un objeto revalorizable. Esta dimensión pone de manifiesto que el ocio puede encontrarse encerrado en su materialidad (San Salvador, 2000).

Otras dimensiones a considerar

Asimismo, existen otras dimensiones del ocio (ver tabla 4.2) como la *preventiva* -se centra en el binomio ocio-salud e incluye actividades, en diferentes ámbitos, que tienen por finalidad prever situaciones de riesgo, disfunción, o deterioro de la persona- la *terapéutica* -en este caso el ocio es un medio para alcanzar objetivos relacionados con la rehabilitación o la integración comunitaria-, la *educativa* -centra el ocio en medio, un instrumento de trabajo que utiliza actividades de ocio para alcanzar objetivos relacionados con el aprendizaje y el desarrollo educativo-, la *distintiva* -la actividad de ocio es un medio para distinguirse, diferenciarse de los demás. Por ello, está relacionado con la clase social-, la *alienante* -es el riesgo de perder el control sobre los usos y potencialidades del ocio, es la enajenación de la persona-.

También existen el *ocio ausente* en el que la percepción del ocio se vuelve negativa en el sentido de que desaparece la necesidad de tener ocio y se suple por aburrimiento y desinterés. Las causas de la ausencia de ocio pueden ser dos principalmente (Cuenca, 2009): *imposibilidad* -de tiempo o dedicación- y/o *incapacidad* -falta de sentido, actitud y/o aptitud-. Por otro lado, el *ocio nocivo* es aquel que posibilita la autodestrucción y por lo tanto, es un ocio que daña a la persona al no tener la principal característica del ocio: la libertad. Su origen puede localizarse en el abuso de una práctica de ocio como puede ser la ludopatía o en hábitos no saludables como pueden ser las adicciones a sustancias. El ocio nocivo puede ser *instintivo*, instinto incontrolado. En este caso el instinto controla a la persona y por ello, carece de libertad-; *adictivo*, debido a la adicción existe una pérdida de libertad; por *inconveniente* personal o social y/o *ilegal*, regulado por ley (Cuenca, 2009).

Todas las dimensiones del ocio tienen un ámbito común que se puede llamar experiencia de ocio y este fenómeno experiencial es al que se va a hacer referencia en el próximo apartado, profundizando a su vez en sus rasgos y factores condicionantes.

Tabla 4.2: Dimensiones de la experiencia de ocio (continuación)

DIMENSIONES DEL OCIO NO AUTOTÉLICO	PROCESOS PERSONALES Y SOCIALES	ACTIVIDADES PROTOTÍPICAS
PRODUCTIVA	Bienestar Utilidad Profesionalización	Industrias Culturales Sector del Turismo Deporte profesional Establ. Recreativos Juego y apuestas Servicios ocio-salud Bienes de equipo y consumo
EDUCATIVA	Desarrollo educativo Aprendizaje	Cualquier tipo de actividad educativa
DISTINTIVA	Distinción Diferenciación	Ocio relacionado con la clase social alta (golf, hípica etc.)
CONSUNTIVA	Consumo y Mercantilización	Compra de productos, bienes y servicios turísticos, culturales, deportivos y recreativos
PREVENTIVA	Prevención Precaución	Ocio preventivo Educación para la salud Programas preventivos
TERAPEÚTICA	Recuperación Calidad de vida	Ocio Terapéutico Ocio y Salud
ALIENANTE	Enajenación	Cualquier actividad
AUSENTE	Aburrimiento y Desinterés	Inactividad
NOCIVA	Prácticas abusivas Dependencia exógena	Ociopatías Ludopatías

Fuente: San Salvador (2000:61)

1.2.2. Características de la experiencia de ocio

Una vez tomada la visión humanista del ocio y vistas las dimensiones más importantes, la idea es adentrarse en el fenómeno de la experiencia de ocio. Para ello, al igual que se ha hecho con el término de ocio, se comienza por la definición del concepto de experiencia que aparece en la Real Academia de la Lengua (2014) y las diferentes definiciones del término que recoge ésta. Procedente del latín *experientia*, se define como:

- Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.
- Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

- Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.
- Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.
- Experimento.

Si se observan todas las acepciones se puede decir que el denominador común de todas ellas es la idea de vivencia. La experiencia queda adscrita a la persona porque nace de sus vivencias, de aquello que le ha sucedido, sentido, conocido, presenciado o provocado ella misma (Monteagudo, 2008: 85).

Para ello, es clave saber los rasgos comunes y esenciales que tiene cualquier experiencia de ocio. Elias y Dunning en “*El ocio en el espectro del tiempo libre*” citan siete (1988:117-156). A estos se suman las aportaciones que posteriormente han sido desarrolladas por el Instituto de Estudios de Ocio y completan las características de toda experiencia. Son los siguientes:

1. El marco de referencia es el propio actor o agente. La clave para entender la experiencia de ocio es el sujeto que la experimenta. De todas formas, como subraya Cuenca (2009) esto no significa negar el carácter social del ocio, sino destacar la primacía de la libertad individual en la toma de decisiones sobre las experiencias de ocio. El ocio se convierte así en una experiencia integral en la que la persona se autoafirma e identifica.
2. Interdependencia. Necesaria complementariedad y equilibrio entre el no-ocio como *rutinización* de la vida y el ocio como la *desrutinización* para no caer en el empobrecimiento humano. Cuenca (2009) recalca esta característica diciendo que las experiencias de ocio son opuestas a la vida rutinaria y diferenciada del trabajo. Por ello, ese equilibrio al que se refieren Elias y Dunning radica en que en las vivencias de ocio existe siempre un campo de goce personal profundo que favorece que la persona se relaje y desafíe la estricta reglamentación de la vida *rutinizada*, sin poner en peligro su subsistencia ni su posición social.
3. Son actividades emocionales. Se concede una importancia mayor a la emoción y a la fantasía que en la vida ordinaria, ya que la estructura social del ocio se caracteriza por ofrecer una estimulación (emoción) agradable. De ahí la importancia de cultivarla desde el afecto, aunque tampoco está reñido con la razón (Cuenca, 2009).
4. Control de emociones. Todas las actividades recreativas conllevan un de-control controlado de las restricciones impuestas a las emociones.

5. Actividades socialmente pre-constituidas. Elias y Dunning (1988) opinan que el ocio sería incomprensible si no se entendiera que las actividades de ocio individual son sociales, incluso las que adoptan forma de actividad en solitario. Por ello, el escuchar un disco o leer un libro son actos de comunicación en los que están otras personas y medios, aunque no están presentes físicamente.

6. El ocio es un área interdisciplinar. No es posible entender el ocio dentro del marco de una ciencia humana específica, necesita de todas ellas para su comprensión. En este sentido el Instituto de Estudios de Ocio añade la importancia de la transdisciplinariedad para comprender y mostrar la vivencia y el fenómeno del ocio en el mundo presente dando respuestas a interrogantes que se plantean en el quehacer cotidiano de los individuos.

7. Las actividades de ocio no demandan ningún compromiso, al menos obligatoriamente. Es decir *“la experiencia no se justifica en el deber”* (Cuenca, 2009), ya que una experiencia vivencial, es lo que me gusta hacer, no lo que debiera hacer. Aunque este hecho no excluye la perseverancia o el libre compromiso.

A estas siete características desarrolladas por Elias y Dunning (1988), Cuenca (2009) añade los siguientes que están unido a la experiencia de ocio humanista:

8. Temporalidad tridimensional. La experiencia de ocio fija su realidad en wk presente, pero se enriquece en la medida que incorpora significativamente el pasado -ya que permite vivir con ilusión y esperanza lo atractivo de lo venidero- y el futuro –el tiempo para el recuerdo de lo vivido, el sentimiento que permite revivir una experiencia pasada- que le corresponde.

9. Integrada en valores y modos de vida. El ocio es un valor en sí mismo, pero también un valor subordinado a otros más amplios como la felicidad o la autorrealización de la persona. Por ello, el ocio supone un ámbito y espacio idóneo para el desarrollo y la vivencia de valores en sus múltiples campos.

10. Requiere capacitación. La formación facilita el proceso para vivir un ocio sustancial o serio, ya que el esfuerzo continuado, la superación de situaciones imprevistas y el ascenso hacia etapas de logro, implicación y perseverancia permite el desarrollo de valores, actitudes y destrezas de ocio mejorando así la calidad de vida de las personas.

11. Se vivencia según niveles de intensidad. La experiencia de ocio puede oscilar desde la mera captación y aceptación de la experiencia a la inmersión receptiva y

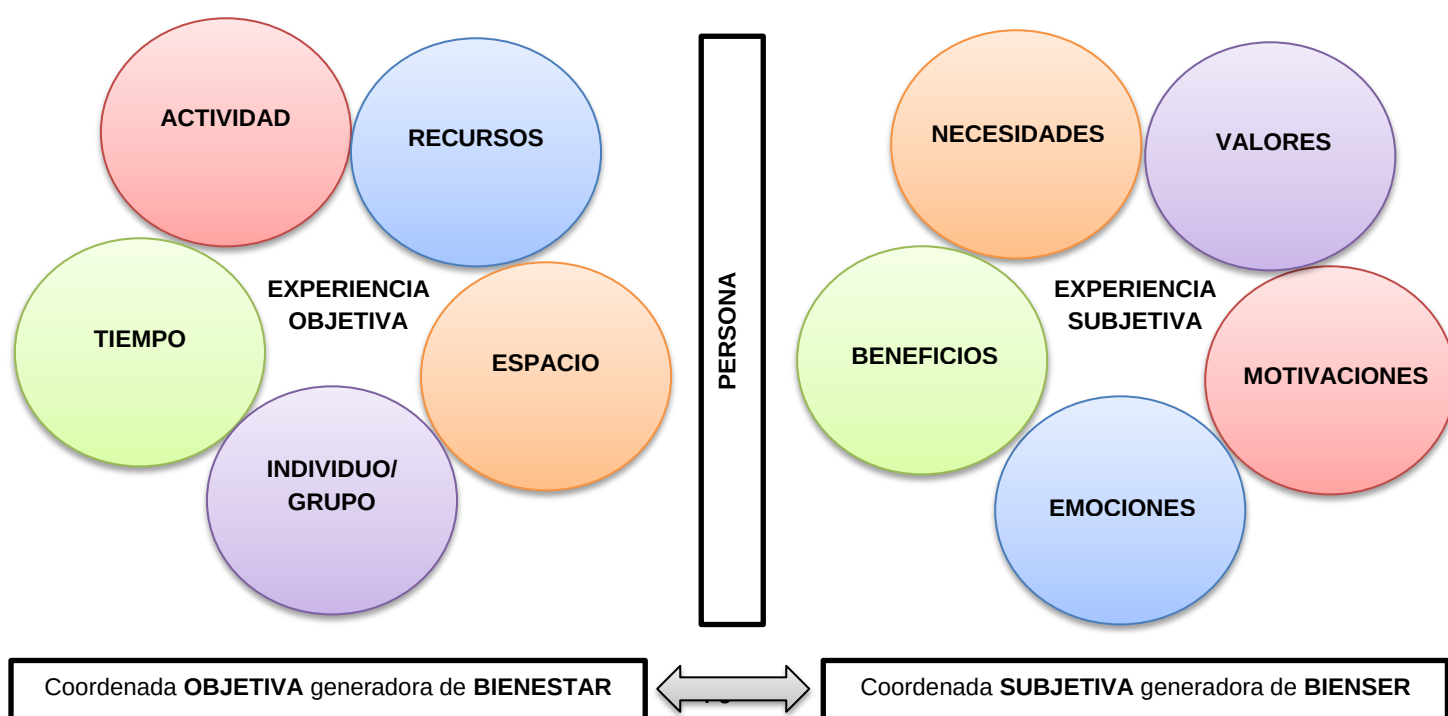
contemplativa, capaz de proporcionarnos una experiencia intensa, inolvidable, catártica.

12. Es un ámbito de desarrollo humano. Como se ha visto en anteriores apartados, el ocio se considera un ámbito de desarrollo humano en la medida que proporciona satisfacción, vivencia de libertad y autotelismo, es decir, vivencias no utilitarias ni relacionadas con la productividad.

1.2.3. Factores condicionantes de la experiencia de ocio: El binomio bienestar-bienser

Toda experiencia de ocio, al margen del sentido, trascendencia, significado o intensidad que posea para la persona que la protagoniza, se estructura en torno a diferentes parámetros que configuran sus coordenadas objetiva (aquellos factores relativos al objeto en sí mismo y que por tanto, son independientes de la propia manera de pensar o de sentir de cada persona. Estos factores son fáciles de medir) y subjetiva (aquellos factores relativos al modo de pensar o de sentir de las personas y aunque más difíciles de medir, son claves para entender cómo condicionan la experiencia en sí misma), y cuya interacción, condiciona la vivencia del ocio en términos de experiencia más o menos plena (San Salvador, 2000, 2004, 2006; Monteagudo, 2008, 2011).

Figura 7: Coordenadas y parámetros de las experiencias de ocio generadoras de bienestar-bienser



A continuación se presentan los principales parámetros configuradores de las experiencias de ocio en cada coordenada. En ellos se profundizará al desarrollar el rol del gestor como generador de experiencias en los festivales de música, pues constituyen las variables nucleares del estudio.

Coordenada objetiva generadora de BIENESTAR

El bienestar es evaluado mediante el análisis de indicadores objetivos y observables (Sherwood, 2007; Stiglitz et al., 2013), que muestran el grado de satisfacción de las necesidades básicas. Destacan como parámetros que conforman la coordenada objetiva de la experiencia de ocio: la *actividad*, el *tiempo*, el *espacio*, los *recursos* y el *individuo/grupo* (San Salvador, 2004, 2006; Monteagudo, 2011). Cada uno aporta visibilidad a la experiencia de ocio, la define y se convierte en su manifestación explícita. Esta coordenada a pesar de su carácter objetivo, es fruto de la decisión personal de quien protagoniza la acción y resulta del diálogo entre la realidad personal (intereses, preferencias, actitudes, valores...) y las condiciones que la realidad social le impone (situación económica, social, familiar, cultural, laboral...).

La *actividad* proporciona a la vivencia un tipo de contenido concreto, procedente de alguno de los ámbitos del ocio (cultura, deporte, turismo o recreación). La elección de una actividad u otra confiere a la vivencia una serie de características, posibilidades y limitaciones que delimitan el punto de partida de la potencial experiencia (Monteagudo, 2011). La actividad se convierte, en definitiva, en un ejercicio de tematización de la vivencia. Responde a la pregunta qué o cuál.

Las actividades de ocio ofrecen un sinfín de posibilidades y promueven diversas oportunidades para la persona involucrada en ellos (Cushman, Veal y Zuzanek, 2005). Las personas participan en actividades de ocio para vivir experiencias divertidas, placenteras y personalmente satisfactorias (Kabanoff, 1982), para relajarse y evadirse del estrés del día a día y mejorar su salud (Iso-Ahola, 1997). Asimismo, diferentes estudios afirman que la actividad de ocio elegida está directamente relacionada con la autoestima, estilos de vida y la propia identidad del individuo (Iso-Ahola 1980; Cuenca, 2009; Kleiber et al. 2011).

Pero no es sólo una cuestión relacionada con la naturaleza del turismo, la cultura, el deporte y las actividades recreativas. Cada uno de ellos ofrece diferentes aspectos que se pueden integrar en la experiencia de ocio. Si se hace referencia a los deportes, hay una gran diferencia entre los deportes de riesgo (rafting, puenting, etc.) y los deportes grupales tradicionales (fútbol, baloncesto etc.). La escritura no es lo mismo

que la lectura, pintar no es lo mismo que visitar museos. Cada actividad ofrece la oportunidad de vivir experiencias de ocio.

El *tiempo* es otro parámetro esencial parte del bienestar que contribuye a configurar la *actividad* y definirla dentro de un marco objetivo, pero cambiante. La forma en que se organiza el tiempo hace que sea más fácil o más difícil de obtener bienestar (Gershuny, 2003). Hay más o menos tiempo en función de la edad, género, estructura familiar, trabajo o residencia. Hay más o menos tiempo en función de los días laborables o no-laborables, semanas, estaciones, años etc. Responde a la pregunta Cuándo se realiza la actividad y la duración que tendrá. El tiempo que dura la actividad en sí misma es objetiva, aunque el tiempo que se emplea para ello, la experiencia en su conjunto, es subjetiva y por tanto, difícil de medir.

La secularización del tiempo plantea, además, la necesidad de romper modelos tradicionales caracterizados por la estacionalidad o concentración de los tiempos dedicados al ocio (fines de semana, periodos vacacionales...) a favor de una expansión y distribución más plural. Por otra parte, el modelo de sociedad emergente (San Salvador, 2000) ha trastocado la concepción de este concepto hacia una nueva cultura de la inmediatez y de la aceleración (Honoré 2004; Durán 2007; San Salvador, 2009; Rosa, 2010) que influye directamente los comportamientos y estilos de ocio (Setién y López Marugán, 2000; Águila, 2007; Lipovetsky y Serroy, 2010). Este parámetro resulta especialmente importante en este estudio y por tanto, adquiere un protagonismo especial, debido a la propia naturaleza esporádica de los festivales. De hecho, esta vivencia de lo inmediato puede haber influido en gran medida al éxito de formatos de ocio extraordinarios como los festivales.

El *espacio* es, junto con el *tiempo*, un elemento que contextualiza la *actividad*. Tradicionalmente, define el tipo de espacio físico en el que se desarrolla la práctica: espacios cerrados o abiertos (instalaciones artístico-culturales, auditorios, plazas, parques etc.), medio en el que tiene lugar (agua, tierra, aire), titularidad de las instalaciones utilizadas (públicas, privadas etc.). En consecuencia, el espacio proporciona a la actividad el escenario en el que ésta se desarrolla, constituye un ejercicio de localización y por lo tanto, responde a la pregunta Dónde.

La importancia del espacio se ve reflejado en la impresionante mejora de infraestructuras e instalaciones de ocio de las últimas décadas: museos, instalaciones deportivas, parques naturales, centros culturales, centros comerciales, centros turísticos, zonas peatonales, bibliotecas etc.

Por otro lado, los avances tecnológicos de los últimos años dejan el *espacio*, abierto a nuevas posibilidades que vinculan las prácticas de ocio al mundo de lo virtual, un espacio complejo e interconectado con capacidad para generar flujos de interacción social y nuevas formas de experimentar el ocio (San Salvador, 2000; Monteagudo, 2011).

Los *recursos* hacen referencia a los medios que la persona está dispuesta a emplear para iniciar o continuar una práctica de ocio. Este concepto se plantea no sólo en términos económicos, es decir, de gasto en uso de servicios, programas y adquisición de bienes, productos o servicios, sino también en términos de redes, apoyos sociales con los que la persona cuenta para realizar sus prácticas de ocio (Monteagudo, 2011). Responde a la pregunta cómo, es decir, los medios de los que se disponen o de los que se tienen que disponer para conseguir lo que se pretende.

Por ello, los recursos también son esenciales cuando se trata de completar la experiencia de ocio y el bienestar que puede proporcionar (Tribe, 1999). Los recursos económicos garantizan ingresos suficientes para pagar las actividades de ocio; las habilidades educativas hacen que sean más fáciles disfrutar de la oferta de ocio cultural y las habilidades sociales difundir experiencias de ocio con los demás. Por lo tanto, la presencia y ausencia de los elementos anteriores producen totalmente diversas experiencias de ocio.

Otro de los parámetros del bienestar es el de *individuo/grupo*. Éste responde a la pregunta quién o con quién, es decir, si la actividad se realiza de forma individual o acompañado de una o más personas. Esta variable refleja, a su vez, el estilo o el comportamiento de la práctica de ocio. Por ejemplo, no es lo mismo viajar en familia que con amigos o en pareja. Es probable que cada grupo tenga una serie de necesidades y características propias que los defina, aunque la actividad de ocio sea la misma: viajar. De hecho, es probable que busquen diferentes formas de viajar y por tanto, cada grupo responderá de forma diversa a la propia actividad. Por ello, en términos de mercado, el marketing, a través de la segmentación, propone dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Por lo tanto, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en el comportamiento de compra, ya que se sobre entiende que probablemente tendrán las mismas reacciones acerca de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada. En consecuencia, según la aproximación del parámetro individuo/grupo que se haga, la

persona podrá tener mayor bienestar o no. Cabe destacar que éste es el parámetro de la coordenada objetiva más cercana a la coordenada subjetiva, que se presenta a continuación.

Coordenada subjetiva generadora de BIENSER

El bienestar subjetivo o el bienser es un término genérico que incluye factores como cómo de satisfechas están las personas con sus vidas o cómo las personas sienten felicidad. Este enfoque se centra, por tanto, en lo que las personas piensan y cómo se sienten acerca de su propio bienestar. Esto incluye las reacciones emocionales como los juicios cognitivos. En el contexto actual, las personas no están buscando sólo un bienestar físico, por lo que no es suficiente prestar atención únicamente a los aspectos que satisfacen a la persona físicamente, sino también mental y espiritualmente (Lightman, 2005; Torralba, 2010). De hecho, son las emociones y sentimientos lo que la gente recuerda en mayor medida.

Por tanto, esta coordenada está constituida por variables que intervienen de manera definitiva en la toma de decisiones personales respecto al ocio. Estas variables son constructos psicológicos tales como las *motivaciones*, las *necesidades*, las *emociones*, los *valores* y los *beneficios* (San Salvador, 2004, 2006; Monteagudo, 2011). Cada una de ellos aporta sentido a las decisiones tomadas en cada momento y proporciona coherencia y unicidad a la trayectoria personal de ocio. Mientras que la coordenada objetiva permite la descripción de la práctica a través de hechos objetivos, la coordenada subjetiva resulta más compleja, ya que sólo permite la reconstrucción de los procesos internos que acompañan al ocio mediante inferencias o ejercicios de introspección que hagan objetivo, lo subjetivo, consciente, lo inconsciente (Monteagudo, 2011). A pesar de su naturaleza subjetiva, las variables de esta coordenada se hallan condicionadas por las circunstancias que la realidad social impone (situación económica, social, familiar, cultural, laboral...) a cada persona. La dinamicidad que acompaña a los parámetros objetivos de las prácticas de ocio (actividades, espacios, tiempos, recursos disponibles e individuo/grupo) se extiende también a los aspectos subjetivos (necesidades, motivaciones, emociones, valores y beneficios). A continuación se explican los parámetros que componen la coordenada subjetiva generadora de bienser.

Las *necesidades* son las razones tanto conocidas como desconocidas que condicionan las decisiones de ocio (Dower, 1981; Cuenca, 1995, 2009; Monteagudo, 2008). Las necesidades hacen referencia al impulso irresistible de las personas que les lleva a hacer algo. Pero esta necesidad no es tanto física, sino más bien

sentimental o emocional. Una necesidad que quizá racionalmente no tiene sentido, pero sí lo tiene para la persona de una forma psicológica o sentimental y por ello, condiciona la experiencia. Todos los elementos objetivos están más o menos ligados a las necesidades personales. Necesidades que satisfacen los sueños interiores, deseos, carencias, necesidades materiales y el reconocimiento social son otras fuentes de influencia en la configuración de la experiencia de ocio (Iso-Ahola, 1980).

En uno de los primeros estudios llevados a cabo por Witt y Bishop (1970) sobre las necesidades del ocio se llega a la conclusión de que la energía excedente, la catarsis y la compensación son las teorías más útiles en la explicación de la relación entre situaciones anteriores y la necesidad de participación posterior del ocio. La teoría de la energía excedente se refiere a la implicación del ocio impulsado por una necesidad de estimulación. Esta necesidad se deriva de un exceso de energía que queda después de la satisfacción de las demandas biológicas. En cuanto a la teoría de la catarsis, ésta se refiere a la participación de ocio iniciada por una necesidad de liberar la tensión emocional y ansiedad. La teoría de la compensación en cambio dice que el compromiso con el ocio resulta de la necesidad de compensar los objetivos no alcanzados en otros ámbitos. En conjunto, el estudio defiende la idea de que el ocio ofrece una vía importante para satisfacer la necesidad fundamental de la estimulación y excitación óptima (Iso-Ahola, 1980).

Quizá la teoría más conocida sobre las necesidades humanas es la de la pirámide de Maslow (1943). En ella, el autor formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Las *motivaciones* (Neulinger, 1981; Iso-Ahola, 1980) son factores *push* en el proceso de construcción del bienestar en la experiencia de ocio. Por tanto, la motivación supone el estado mental previo que anima a la persona a realizar algo con interés. El conjunto de motivaciones hacen que la predisposición a la propia experiencia sea más o menos positiva, teniendo este hecho una influencia directa en cómo se vive la experiencia.

Según Moutinho (1987) es un estado de necesidad, una condición que ejerce un empujón en el individuo hacia ciertos tipos de acciones y comportamientos que se consideran traerán satisfacción. ¿Por qué se elige una actividad de ocio individual o de grupo? ¿Por qué se elige una práctica de ocio en particular? ¿Por qué se organiza el tiempo de ocio de una manera u otra? ¿Por qué la persona se mueve a un lugar en

especial? ¿Por qué se gasta importantes cantidades de dinero en algunos productos de ocio y por qué, en cambio, se consideran otros caros?

La motivación se halla en la base de toda acción humana (Deci, 1975; Maslow, 1975; Roberts, 1995). Este constructo emerge como búsqueda de respuesta a necesidades, tanto fisiológicas como socialmente aprendidas, y se define como una fuerza interna que orienta y dirige las conductas de las personas hacia determinados objetos y no otros (Iso-Ahola, 1980). Su complejidad deviene, entre otras cuestiones, de su variabilidad inter e intraindividuo (Deci y Ryan, 1985). La mayor parte de los autores (Deci y Ryan, 1975; Bakker, Whiting y Brug, 1993; Roberts, 1995; Weissinger y Bandalos, 1995) diferencian la motivación como estado del organismo al que se considera responsable de la realización de una determinada acción y los motivos, como razones impulsoras de una acción.

Otro de los parámetros influyentes en el bienestar son las *emociones*. La emoción hace referencia a la alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática. Según qué tipo de emociones se creen en la persona, considerará la experiencia más o menos positiva, más o menos gratificante. Por tanto, la emoción se refiere a aquel sentimiento o percepción de los elementos y relaciones de la realidad o la imaginación, que se expresa físicamente mediante alguna función fisiológica, como reacciones faciales o impulso cardíaco, e incluye reacciones de conducta, como la sonrisa, el llanto etc. En consecuencia, las emociones tienen una función adaptativa del organismo a lo que le rodea y conductualmente, sirven para establecer una posición con respecto al entorno. Éstas impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y hacen alejarse de otros. Las emociones actúan como depósito de influencias innatas y aprendidas y poseen ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupo y culturas (Levenson, 1994; Goleman, 2001, 2006). Debido a su relevancia, la psicología, pedagogía, la neurociencia, e incluso actualmente la inteligencia artificial, son áreas que estudian las emociones. En el ocio, las emociones son el resultado de la vivencia de las experiencias.

Los *valores* son otro de los parámetros influyentes en el bienestar de la experiencia de ocio. Se entiende por valores, los ideales internos que mueven a la persona a actuar en función de sus prioridades en la vida (Villa y Poblete, 2007). Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Los valores proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Por tanto, reflejan intereses, sentimientos

y convicciones más importantes de la persona. Es decir, suponen la cualidad, virtud o utilidades que hacen que algo o alguien sean apreciados. Los valores van unidos a cada persona e influyen por ello, directamente en la percepción de la experiencia.

Los valores caracterizan los grupos culturales, las sociedades y los individuos y por ello, sirven para analizar los cambios en el tiempo y para explicar las bases de motivación de actitudes y comportamiento. Debido a su importancia, éstos han desempeñado un papel relevante tanto en la sociología como en la antropología y disciplinas relacionadas. Asimismo, los valores han sido cruciales para explicar la organización y cambio social y personal para diversos autores como Durkheim (1912) o Weber (1969).

La teoría de los valores (Schwartz, 1992, 2006) especifica seis características principales inherentes a todos los valores. Estos rasgos están implícitos en estudios de diversos autores (Allport, 1961; Feather, 1995; Kluckhohn, 1951; Morris, 1956; Rokeach, 1973) y son los siguientes:

1. Los valores son creencias, ligadas indisolublemente a las emociones. Por tanto, cuando se activan los valores, éstos se ven impregnados de sentimiento.
2. Los valores se refieren a objetivos deseables que motivan la acción.
3. Los valores trascienden las acciones y situaciones específicas. Esta característica distingue los valores de las normas y actitudes que, en general, hacen referencia a acciones, objetos o situaciones específicas.
4. Los valores sirven de estándar o criterio. Los valores guían la selección o evaluación de las acciones, políticas, personas y eventos. Las personas deciden lo que es “bueno” o “malo”, “justo” o “injusto” y por tanto, vale la pena llevar a cabo o evitar. Todo ello, en base a las posibles consecuencias para sus valores. A pesar de que el impacto de los valores en las decisiones cotidianas rara vez son conscientes, se vuelven conscientes cuando las acciones o juicios que se están considerando tienen implicaciones contradictorias para los diferentes valores que uno aprecia.
5. Los valores se ordenan según importancia relativa unos respecto a otros. Los valores de las personas forman un sistema ordenado de las prioridades que los caracterizan como individuos. Esta característica jerárquica también distingue los valores de las normas y actitudes.

6. La importancia relativa de múltiples valores guían la acción. Cualquier actitud o comportamiento tiene generalmente implicaciones para más de un valor. La compensación entre valores relevantes, en competencia guía las actitudes y los comportamientos. Los valores influyen en la acción cuando son pertinentes en el contexto y por tanto, susceptibles de ser activados; así como cuando son importantes para la persona.

En el ámbito del ocio, los valores son los factores *pull* del bienestar de la experiencia, lo que orienta en los próximos pasos a dar (Academy of Leisure Studies, 1983; Monteagudo, 2008, 2011; Stebbins, 2008, 2011).

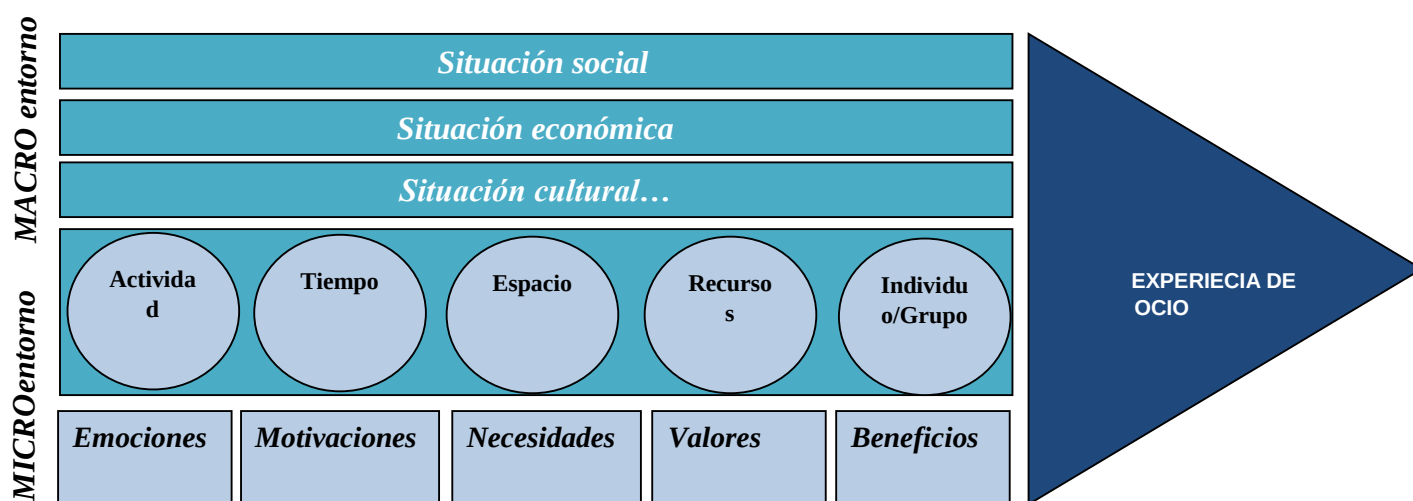
Los *beneficios* son las condiciones futuras deseadas y esperadas. Los beneficios son todos los aspectos positivos que pueden mejorar el bienestar, pero, sobre todo, la sensación de bienestar. Se espera obtener beneficios económicos, sociales, culturales y ambientales como resultado de las actividades de ocio (Driver, Brown y Peterson, 1991). Sin embargo, los beneficios personales añaden satisfacción interna a través de la coherencia entre: el ocio positivo aprendido, la idea de ocio, la práctica de ocio realizada y la experiencia de ocio sentida. Por tanto, se entiende por beneficio, una ventaja, mejora de una situación o la consecución de logros a nivel personal, del grupo o sociedad (Driver, Brown y Peterson, 1991; Driver y Bruns, 1999).

El estudio de las repercusiones positivas del ocio se planteó inicialmente en términos económicos (Monteagudo, 2011). Sin embargo, el análisis fue haciéndose más complejo conforme se concebía a la persona o a un colectivo como receptor de tales beneficios. Además de los beneficios económicos que el ocio, en su vertiente de negocio genera, la vivencia de un ocio valioso promueve distintos tipos de beneficios personales, entre los que interesa destacar los de carácter psicológico y social o relacional (Monteagudo, 2011). En consecuencia, además de un bien o ganancia (material) que se recibe o se prevé recibir de la experiencia vivida o que se va a vivir; estos beneficios están relacionados con el enriquecimiento personal y son por ello, intangibles.

Dentro de los beneficios es importante considerar también las barreras que impiden lograr esos beneficios; ya que numerosos estudios realizados sobre los procesos de participación (Crawford, Jackson y Godbey, 1991; Jackson y Scott, 1999) han demostrado que la provisión de una oferta adecuada de ocio no resulta ser una estrategia suficiente para evitar la no participación o asistencia. Los procesos de toma de decisión que inhiben o dificultan la participación en ocio y/o su continuidad se ven interferidos por multitud de factores procedentes del individuo y de su entorno. Bajo el

concepto de barrera, se analizan aquellos elementos que restringen, inhiben o limitan la capacidad de las personas de poder participar en actividades de ocio que desearían realizar, de aprovecharse de ciertos servicios o alcanzar los niveles de satisfacción deseados. La identificación de tales factores, el impacto que provocan en la persona, las circunstancias en las que actúan así como las estrategias adecuadas para mitigar sus efectos, constituye una línea de estudio en el ámbito de la Psicología del ocio (Monteagudo, 2011).

Figura 8 Factores condicionantes de la experiencia

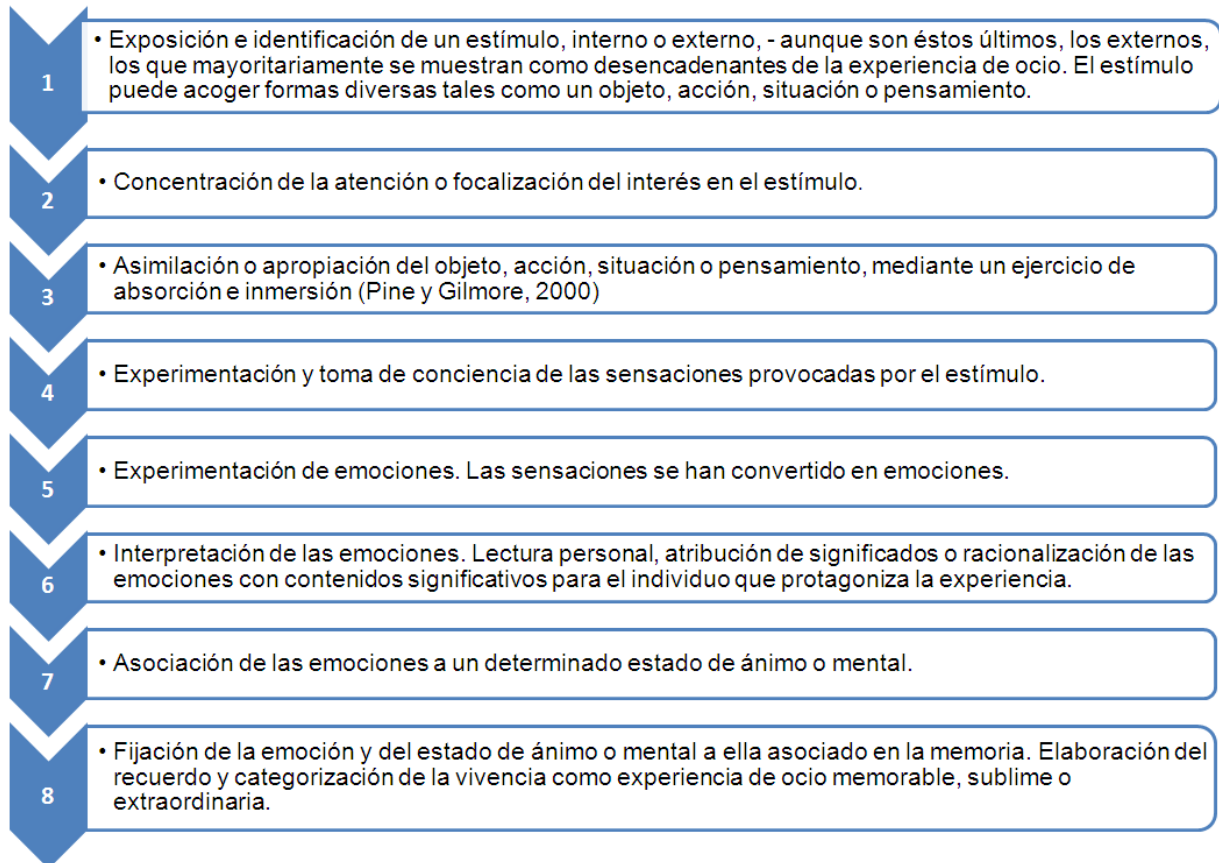


Fuente:Elaboración propia

Todos los factores que se han visto, tanto los objetivos como los subjetivos tienen que ver con el micro-entorno, es decir, con las fuerzas cercanas al propio individuo. Pero los factores del macro-entorno, el cual consiste en las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el micro-entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales también repercuten en la experiencia del individuo. Por tanto, también son factores a tener en cuenta como condicionantes de cualquier experiencia de ocio como se puede apreciar en la figura 8. Estos factores sociales dotan a la vivencia de ocio de un marco general que facilita la interpretación de las expectativas, actitudes, necesidades y preferencias que impulsan a las personas a tomar sus decisiones en cuanto a su ocio. Para ser más específicos en cuanto a los factores o estímulos que pueden actuar como desencadenantes de una experiencia de ocio, en la figura 9 se describe el procedimiento en la configuración de una experiencia.

Por ello, lograr que la vivencia de ocio sea una experiencia valiosa implica profundos cambios conceptuales, actitudinales y estructurales (Cuenca, 2004:62-64) y supone asumir, que frente a un ocio consumo, se puede trabajar por un ocio experiencial; y que frente a un ocio centrado en la diversión y el entretenimiento, se puede cultivar un ocio creativo y cultural.

Figura 9: Procedimiento en la configuración de la experiencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Monteagudo (2008:98)

1.3. Visión general

Este primer capítulo de la tesis ha abordado el ocio desde diversas perspectivas y se ha diferenciado en dos grandes apartados. El primero de ellos ha supuesto una aproximación al fenómeno del ocio. Aunque la esencia del ocio ha sido siempre idéntica, se ha visto que la relevancia, significados y funciones atribuidas a este fenómeno han variado en cada época, de la misma forma que lo han hecho las teorías, los enfoques y las hipótesis con las que se ha abordado científicamente este concepto. La aproximación al estudio del ocio entendido como tiempo libre o actividad ha quedado obsoleta. De hecho, esta transformación se ve reflejada en la demanda de los últimos años y este cambio en las características de la ciudadanía ha hecho que estén más interesados por la creatividad y las experiencias personalizadas. En consecuencia, demandan experiencias memorables, más que productos o servicios (Pine y Gilmore, 2000).

Por ello, en la segunda parte del capítulo se ha abordado el fenómeno del ocio desde su valor en clave de experiencia. Así, se ha podido ver que la investigación actual avanza con la sólida convicción de que el ocio es, ante todo, una experiencia personal compleja (direccional y multidimensional), centrada en actuaciones queridas (libres y satisfactorias) y personales (con implicaciones individuales y sociales) (Cuenca, 2006). Sin renunciar a su carácter social, la experiencia de ocio se adentra en el terreno de lo subjetivo y adopta distintas expresiones, intensidades y significados que enriquecen su esencia pero que plantean un completo reto en su estudio. En este sentido, se ha presentado el binomio bienestar-bienser como modelo de análisis de las experiencias de ocio.

Por tanto, este primer capítulo subraya la importancia de considerar el ocio en términos de experiencia valiosa. La conversión del potencial del ocio como factor de desarrollo personal depende de sus características y dimensiones intrínsecas. Los estudios realizados en relación a esta cuestión desde el paradigma de la experiencia, entre los que se encuentra los enmarcados en la Teoría del Ocio humanista defienden la importancia de vivir un ocio significativo y valioso en cuanto que la satisfacción que propicia deviene de experiencias positivas, significativas y memorables. Por ello, cabe destacar que el contenido de este primer capítulo de la tesis sirve de pilar y de guía en la construcción del estudio que aquí se presenta.

Music is a moral law. It gives a soul to the universe, wings to the mind, flight to the imagination, a charm to sadness, and life to everything. It is the essence of order, and leads to all that is good, just and beautiful, of which it is the invisible, but nevertheless dazzling, passionate, and eternal form.

Plato

Capítulo II. El festival de música como escenario de experiencias de ocio

El capítulo anterior ha defendido la comprensión del ocio como experiencia psicosocial que genera bienestar y bienser y por ende, potencia el desarrollo personal y social. Además, ha permitido confirmar la tendencia de las personas hacia la búsqueda de experiencias auténticas, memorables y significativas.

En este capítulo se lleva a cabo un giro conceptual importante, desde el fenómeno del ocio hacia uno de los ámbitos que éste se manifiesta: el festival de música. El análisis de los festivales de música a través de sus significados, características, evolución a lo largo del tiempo e integración en el estilo de vida actual es importante para desvelar la existencia de factores determinantes en la estructura organizacional y social de los festivales, capaces de actuar como promotores o inhibidores de la participación e implicación en este ámbito.

Con este planteamiento, el contenido se estructura en tres apartados. El primero de ellos analiza el fenómeno social de los festivales de música en la actualidad. Para ello, presenta sus diferentes definiciones, su evolución a lo largo del tiempo, objetivos, tipologías y características relacionadas con la organización. El segundo apartado se centra en el festival de música en clave de experiencia. De esta forma, se aborda el festival de música desde las principales dimensiones de la experiencia de ocio que se manifiestan a través de su vivencia. El tercer y último apartado presenta la visión en conjunto de esta segunda parte del marco teórico.

En definitiva, el contenido de este capítulo centra el discurso en el marco del festival de música, sus significados y trascendencia actual, clarificando a partir de la literatura especializada, el papel especialmente relevante de algunas variables en la configuración de las experiencias de ocio.

2.1. Aproximación a los festivales

Esta primera parte del segundo capítulo se enfoca en profundizar el fenómeno de los festivales, su naturaleza y perspectivas. Se divide en cinco bloques. El primero de ellos analiza el concepto de festival y sus principales características, así como los diversos objetivos que los definen y los elementos que intervienen en su celebración. El segundo apartado presenta el festival como fenómeno social a lo largo de la historia y muestra las razones de su nacimiento y evolución. Este segundo bloque lleva al tercero, donde se explica la importancia de los festivales en la actualidad desde diversas perspectivas: económica, social, cultural etc. El cuarto bloque muestra las diversas tipologías de festival según diferentes criterios. El quinto y último bloque presenta los principales agentes que influyen en un festival y las fuentes de financiación más relevantes con las que suelen contar.

2.1.1. Definición, características y objetivos principales

Un festival es un evento, un fenómeno social, que se encuentra en prácticamente todas las culturas humanas (Falassi, 1987). De hecho, los festivales suponen un importante sub-campo dentro de los estudios de eventos y atraen el interés de los investigadores de múltiples disciplinas debido a la universalidad de la festividad y la popularidad de las experiencias y significados vinculados a los festivales (Robinson y Noel, 1991; Prentice y Anderson, 2003; Long y Robinson, 2004; Pitts, 2004, 2005; Berridge, 2006; Brown y James, 2006; Morgan, 2006, 2008; Karlsen y Brandstrom, 2008; Morgan, Lugosi y Brent Ritchie, 2010; Ortega e Izaguirre, 2010; Getz, 2010).

Lo primero de todo, con el fin de analizar los festivales, es importante conocer lo que se entiende cuando se habla de ellos. Hoy en día, existen muchas definiciones de festival con independencia del nombre que reciba el evento. Goldblatt (2002:6) lo define como aquel *“evento temporal que se celebra con ceremonia y ritual para satisfacer necesidades específicas”*. Por otro lado, Getz (2007:6) lo define como *“una oportunidad para el ocio, una experiencia social o cultural fuera de las opciones habituales y más allá de la experiencia de cada día”*. De todas formas, tal y como dice Bonet (2009) bajo dicha definición se podría incluir no solo los festivales artísticos, sino también una boda, un torneo deportivo o una ceremonia de otorgamiento de premios. Por ello, aunque la intención de Goldblatt o Getz no era otra que intentar encontrar el

común denominador en el que convergieran la mayoría de festivales, es una definición demasiado genérica para el campo de investigación de este estudio. Actualmente, El Diccionario de la Real Academia (2014) lo define de forma más específica y ajustada al ámbito de interés de este estudio, como aquel “*conjunto de representaciones dedicadas a un artista o a un arte*” y “*fiesta, especialmente musical*”.

De todos modos, la dificultad para definir un festival debe buscarse en su propia etimología y en la popularidad que dicho concepto tiene. Etimológicamente, la palabra festival procede del latín *festivus* y hace referencia al concepto de festividad o fiesta. Llull lo utiliza ya en el siglo XIV relativo a fiesta, en cambio, no es hasta el siglo XVIII que en inglés se utiliza en el sentido de gran fiesta artística, deportiva o de exhibición (Falassi, 1987; Getz, 2005; Bonet, 2009).

En la actualidad, hay muchísimos eventos llamados festival, así como una enorme diversidad de temáticas, desde festivales de matemáticas, gastronomía o poesía, a agrarios, religiosos, artísticos o médicos. Bonet (2009, 2011) argumenta que quizás ésta es una de las razones por la que algunos promotores han optado por utilizar otras denominaciones para describir eventos con las mismas características y funciones que los llamados festivales. Estas distintas denominaciones pueden responder a una especificidad temporal, a pretensiones experimentales o de vanguardia, pasando por razones comerciales. Algunos de los nombres más usuales para eventos escénicos o musicales son, siguiendo una lógica temporal, semana, quincena, bienal, temporada o jornadas. Ejemplo de ello es “*La quincena musical de San Sebastián*”. Mientras que con un nombre más conceptual se encuentra muestra, ciclo, concurso, certamen, encuentro o feria (aunque en este última circunstancia para señalar la doble pretensión de evento y de mercado). En otros casos, el nombre de marca del festival aparece sin ningún adjetivo, hasta el punto que la gente substituye la palabra festival por dicha denominación (por ejemplo: Glastonbury o Primavera Sound). De todas formas, la denominación más utilizada, por ser la más reconocida entre la mayoría de los profesionales y del público, es la de festival. Prueba de ello es que algunos de los festivales más prestigiosos a nivel internacional la utilizan, de Aviñón a Edimburgo, pasando por Bayreuth o Salzburgo (Bonet, 2009:8).

A pesar de la dificultad para ponerse de acuerdo sobre una definición concreta, la necesidad de contar con una se hace patente cuando se abre una convocatoria de ayudas o se realiza, por ejemplo, una investigación científica como ésta. En ambos casos se hace necesario delimitar los potenciales beneficiarios o el campo de estudio

en función de los objetivos perseguidos. Por ello, en el estudio que aquí se presenta se delimitara el concepto de festival siguiendo los criterios que a continuación se presentan⁵:

- Disponer de una denominación comercial diferenciada, bajo la que se englobe el conjunto de actividad realizada, que debe tener un carácter excepcional (excluyéndose, por lo tanto, los ciclos que se integran en una programación estable).
- Periodicidad anual o bianual de la programación, excluyendo las fiestas patronales de los respectivos municipios.
- La representación de más de 6 espectáculos distintos, en un único o en múltiples espacios escénicos.
- Tener una duración igual o superior a 2 días.
- Programar fundamentalmente espectáculos profesionales y no amateurs.

Aunque en este estudio el criterio que se siga sea éste hay que tener en cuenta que cada definición viene influida por los objetivos planteados caso a caso. Por ello, no existe una definición mejor que otra. Tal como opina Villa-Rojo⁶ *“Las denominaciones son consecuencia directa de una conjunción de elementos, como los objetivos, las características históricas o los contenidos, que se ajustan a cada realidad particular”* (Bonet, 2009:9).

Además de los criterios citados, decir que la investigación que se presenta se centra en los festivales de música moderna, en los que se incluyen los *macrofestivales*, festivales de asistencia masiva y festivales de larga duración que no sean de música clásica o de cámara (clasificación realizada por SGAE, anuario 2006). Las características que engloban cada una de las clasificaciones, conjuntamente con los criterios ya citados, se detallan a continuación.

Macrofestivales

- Duración: generalmente dos o tres días, salvo excepciones, de programación casi continua, sucediéndose en uno o varios escenarios diferentes actuaciones.

⁵ Los criterios presentados se basan en la investigación realizada para la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública para Escenium'08, “Análisis económico del sector de las artes escénicas en España”.

⁶ Jesús Villa-Rojo es director del Festival BBK de Músicas actuales de Bilbao.

- Organización: se suelen celebrar en un recinto acotado al que se accede mediante una entrada o abono que posibilita acampar en la zona acondicionada al efecto, utilizar las diversas instalaciones y asistir a los conciertos programados.
- Programación: la mayoría de las veces los *macrofestivales* están especializados en algún género musical o responden a una temática común, que suele estar relacionada con las actividades paralelas que algunos de estos festivales ofrecen. Atraen a públicos muy especiales. Algunos *macrofestivales* operan como elementos de identidad de los asistentes.
- Estabilidad: los años que ya llevan celebrándose hacen pensar en una organización estable que asuma la realización y coordinación de las tareas necesarias para un evento de estas dimensiones.

Festivales de asistencia masiva

- No disponen de zona de acampada ni de la infraestructura adecuada que permita la permanencia continuada del público en un recinto acondicionado para tal fin.
- Su duración oscila entre uno y tres días consecutivos.
- Aunque en un principio su programación ofrecía diversidad de géneros musicales, actualmente es habitual que el cartel tenga una temática o estilo común, convirtiéndose en referencia de estilos musicales. El ejemplo paradigmático es el Sónar con la música electrónica.
- Se ponen a disposición del público varios formatos de entrada: abonos para la totalidad del festival o entradas de día, que permiten el acceso durante una jornada.

Festivales de larga duración

- Las actuaciones musicales son su eje principal, pero existen actividades paralelas vinculadas a la temática del festival, tales como talleres, mercadillos, conferencias, etc., que varían cada edición.
- Los conciertos se distribuyen en diferentes días y horarios abarcando prácticamente un mes. Así los espectadores no realizan los maratones musicales que tan atractivos resultan en los *macrofestivales*.
- Por lo general adoptan un tema como eje de la programación en torno al cual se estructura todo, tanto las actuaciones musicales como las actividades paralelas.
- Las entradas se adquieren por concierto, aunque también es posible adquirir bonos de fin de semana, abonos, etc.

De todas formas, se podría concluir que un festival en el ámbito del espectáculo en vivo se caracteriza fundamentalmente por ser una (Bonet, 2009:9):

- Oferta singular, con una alta intensidad y variedad de espectáculos en vivo, bajo una denominación específica.
- Duración temporal limitada y programación periódica (anual, bianual, etc.).

A estas características se le unen las que señalan Shone y Bryn (2001) como esenciales de este tipo de eventos, ya que afirman que los festivales, independientemente de su clasificación, son únicos, perecederos, intangibles, favorecen las interrelaciones personales, presentan una intensidad del trabajo, poseen una duración temporal limitada, desarrollan un aspecto ceremonioso o de ritual y necesitan de una atmósfera propicia que los envuelva.

No obstante, en ausencia de una respuesta específica, lo que se concluye es que depende del tipo de festival. Cada tipología es consecuencia de la interacción entre diversos factores clave (Getz, 1991; Getz y Frisby, 1991; Goldblatt 1990, 2005; Hall, 1992; De Bres y Davis, 2001; Peters y Pikkemaat, 2005; Hall y Sharples, 2008; Johnson, Glover y Yuen, 2009). Los cuatro factores más significativos que cita Bonet (2009, 2011) son cuatro:

- El territorio donde está ubicado (centralidad o periferia geográfica o cultural, nivel socio-económico, densidad demográfica y de oferta cultural, las comunidades que lo componen, nivel educativo y capital cultural, tradiciones, vitalidad etc.).
- La institucionalidad (titularidad, gobernanza y valores organizativos, modelo de gestión, actores influyentes, participación en redes etc.).
- El presupuesto disponible (volumen, evolución, financiación y estructura de ingresos, estructura de gastos, política de precios etc.).
- El proyecto artístico (comercial–rompedor, especializado– interdisciplinar– ecléctico, clásico–contemporáneo, estrenos–éxitos consagrados etc.).

Estos cuatro factores interactúan entre sí y con otros elementos externos, como el marco jurídico, el mercado, o la exigencia de calidad, entre otros. Es decir, los festivales son construcciones socioculturales que pueden variar según las variables

externas (como el territorio geográfico) o internas (como el proyecto artístico) (Getz, 2007, 2010; Getz, Andersson y Carlsen, 2010; Zoltán Szabó, 2010).

Partiendo del análisis de las anteriores aportaciones, se podría afirmar que no existe de momento una definición de festival concreta y aceptada universalmente (Carreño, 2014). No obstante, también habría que considerar que, según Bonet (2009:9), cada definición podría estar relacionada y determinada en parte y en cada caso por “una conjunción de elementos, como los objetivos, las características históricas o los contenidos que se ajustan a cada realidad particular”.

Por lo tanto, otro aspecto importante a tener en cuenta para entender lo que es realmente un festival consiste en conocer y explicitar su misión y objetivos principales.

En la actualidad no todos los festivales persiguen la misma misión ni objetivos. Cabe tener en cuenta que el entorno político-institucional, económico y tecnológico, así como la vitalidad del sector artístico local, la tradición existente junto a las necesidades y hábitos culturales de la propia población, influyen en el desarrollo y la propia misión de un festival (Bonet et al., 2008; Bonet, 2009). A falta de documentos programáticos, la observación del conjunto de materiales que configuran el evento como el programa de mano, imagen pública, estrategia de difusión, estrategia de financiación, relación con otras instituciones, etc. permite distinguir entre distintas orientaciones posibles. Aunque casi todos los festivales mezclen sus intereses, o se priorice públicamente la dimensión artística de los mismos es posible diferenciar los festivales en función de una mayor o menor orientación hacia lo artístico, lo social, lo financiero, los elementos de prestigio, o la consecución y la satisfacción de la audiencia.

La mayoría de festivales consideran que su principal misión es artística, pues ésta no solo es la opción preferida por la mayor parte de sus directores, sino también el aspecto que mayor prestigio y reputación aporta al propio festival. El alcance de dicha misión puede buscarse más allá de los públicos o los profesionales a los que se quiere llegar, pues tal como afirma Ruta Prusiviciene, directora general del Festival de Vilnius, *“la misión de un festival debe ser educar a sus socios en la promoción del papel fundamental que el arte y la cultura juega en nuestras sociedades”*⁷.

⁷ Declaración realizada durante el Encuentro *Culture in motion* organizado por la Comisión Europea en septiembre de 2009 en Bruselas. Ver programa en http://ec.europa.eu/culture/news/pdf/programme_en.pdf, y declaración en la web de la Asociación Europea de Festivales: www.efa-aef.eu

Por ello, los objetivos de un festival varían en función de la orientación de la misión, de su vocación social o artística, así como del territorio donde está ubicado y su vinculación con la comunidad y sus representantes institucionales y comunitarios. De todos modos, la mayoría de festivales acostumbran a perseguir una combinación de finalidades, con mayor o menor intensidad, o nivel de explicitación. A continuación se presentan los objetivos más comúnmente citados en función de la orientación o lógica de intervención de cada festival (Bonet, 2009:20-22):

Objetivos de lógica artística:

- Dar a conocer obras, géneros y repertorio de mayor riesgo, alta calidad o envergadura, que difícilmente se ofrecen en la programación regular.
- Fomentar la creación y la producción local contemporánea, consolidada o emergente.
- Permitir una reflexión más transversal y profunda del hecho artístico, donde el mismo se pueda vivir, mirar y analizar desde ópticas complementarias a través de la exhibición, la formación, los encuentros, las publicaciones, las exposiciones u otras actividades.
- Rendir homenaje, evocar, actualizar y/o rescatar los referentes y el patrimonio artístico local, regional y universal.
- Apoyar la generación de propuestas emergentes y de nuevos formatos y contenidos.
- Ayudar a los artistas a osar, a emprender proyectos arriesgados.
- Fomentar la proyección social y simbólica de una determinada expresión artística.
- Ofrecer una panorámica representativa de la creación y la oferta contemporánea.
- Promover el conocimiento y el intercambio entre diferentes disciplinas artísticas.
- Favorecer la reflexión sobre el papel del arte y las tecnologías en el mundo contemporáneo.
- Potenciar la formación y ampliación de los públicos.
- Ampliar el campo de referentes artísticos de la población local y visitante.
- Ampliar los horizontes estéticos y acercar las expresiones artísticas a un público no habitual, en un formato más accesible psicológicamente que el de los formatos y los espacios convencionales.

- Ofertar un espacio y un tiempo excepcional para ver, escuchar, pensar, imaginar, asombrar, disfrutar, compartir, festejar y emocionar.

Objetivos de lógica social y territorial:

- Fortalecer la identidad local o regional con una actividad extraordinaria que fortalezca y enlace la propia tradición con las expresiones contemporáneas, propias o externas.
- Fomentar la atracción de turistas y excursionistas (con el objetivo de complementar la oferta turística existente o ampliar la temporada turística, y la actividad económica que acarrea).
- Democratizar el acceso a la cultura con el desarrollo de nuevos públicos.
- Favorecer la inclusión y la cohesión social, facilitando al mismo tiempo un acceso más igualitario al arte y la cultura.
- Desarrollar e intensificar el diálogo intercultural.
- Potenciar la regeneración social y económica de un territorio degradado o marginal dotándole de notoriedad y valor.
- Desarrollar culturalmente un territorio, potenciado su tejido asociativo, la participación social y sus expresiones artísticas.

Objetivos de lógica industrial:

- Ser una plataforma de encuentro y/o de negocios entre programadores, obras e intérpretes locales e internacionales que propicie y consolide el acceso al mercado.
- Fomentar el desarrollo industrial de un género, formato o estilo artístico particular.
- Fortalecer y difundir la producción, los iconos y la industria cultural local.
- Estimular la interacción y el contraste de miradas y experiencias entre profesionales y expertos locales e internacionales.

2.1.2. Nacimiento y evolución histórica

Los orígenes de los festivales actuales se remontan a las fiestas y celebraciones antiguas de carácter ritual (Falassi, 1987; Goldblatt, 1997, 2001; Shone y Bryn, 2001; Getz, 2007). Las sociedades y grupos sociales de la antigüedad trataron de acentuar el flujo del tiempo ordinario a través de ocasiones especiales y dotarlos de significado

como afirmaciones simbólicas de continuidad y bienestar de su comunidad (Getz, 1991, 2007; Watt, 1998; Allen, O'Toole, Harris y McDonnell, 2005; Ortega e Izaguirre, 2010; Ferdinand y Shaw, 2012; Klaic, 2002, 2006, 2014).

Ya sea que expresaran lealtad a los poderes sobrenaturales, sus antepasados o gobernantes, las sociedades crearon una secuencia de acciones y hechos ritualizados que simbólicamente reforzaban sus jerarquías, el sentido de uno mismo y del sistema de valores. Estos festivales se celebraban en momentos concretos durante el año, marcados por los cambios de estaciones y para realinear la sociedad a través de la naturaleza (Devesa, 2006; Klaic, 2014).

Las actividades de celebración, aunque inspiradas en creencias religiosas, a veces también implicaban algunas consideraciones pragmáticas. Los festivales en la Antigua Grecia celebrando el dios Dionisio en el siglo quinto AC, al mismo tiempo ayudaron a afianzar simbólicamente el dominio de Atenas sobre otras ciudades-estado, solicitando sus dones al templo Dionisio en Atenas. Las festividades romanas, especialmente en el periodo imperial, hicieron hincapié en el entretenimiento por encima de las funciones estrictamente religiosas y sirvieron para apaciguar a las masas y asegurar su lealtad a los gobernantes o contendientes del poder (Klaic, 2014).

Del mismo modo, las ferias medievales eran densas reuniones de vendedores y compradores, pero también oportunidades para el disfrute, el placer y la intensiva socialización, reforzada por algunas actuaciones que enfatizaban el carácter festivo del evento por encima de su función comercial (Falassi, 1997; Wagner, 2007; Getz, 2007, 2010; McClinchey, 2008; Négrier, 2011).

Un primer ejemplo de la práctica de festivales de hoy en día se puede encontrar en el proyecto del actor inglés David Garrick. Para celebrar el aniversario del nacimiento de Shakespeare organizó una procesión festiva de actores, vestidos como los personajes de Shakespeare en la casa natal del poeta, Stratford. Confirmando el estatus de Shakespeare como un héroe cultural en el siglo XVIII, muchos visitantes acudieron a la pequeña ciudad de Midlands de Inglaterra que, sin preparación para tanta atención, pronto se quedó sin comida y bebida pese a que el clima inglés previsiblemente estropeó la procesión. Garrick perdió mucha de su propia ambición en la auto-irónica obra de un solo acto llamada *The Jubilee* (Klaic, 2014). Este incidente es una lección temprana a todos los directores de festivales posteriores sobre el riesgo inherente, complejidad logística y dependencia de las condiciones climáticas que pueden arruinar incluso el mejor concepto de festival.

Durante el siglo XIX, los festivales gradualmente tomaron forma como agrupaciones festivas de conciertos, sobre todo en la tradición alemana de *Festspiele* (Klaic, 2006, 2014), transformándose gradualmente desde el mecenazgo aristocrático al servicio de una burguesía ilustrada y sus necesidades de elevación del estatus y respeto de uno mismo, especialmente a través de la dedicación solemne de la música artística, sagrada y secular. Esta orientación musical de los festivales se complementó con otras formas festivas más populares, combinando la demostración de habilidades, deporte y formas artísticas tradicionales con otras actividades como el comer, beber y diferentes formas de comercio intensivo para sacar provecho de la multitud de clientes potenciales reunida. Así, se entrelazaban y se reforzaban entre sí aspectos artísticos, culturales, sociales y económicos (Falassi, 1997; Vauclare, 2009). Los lugares donde los *Festspiele* tenían lugar esperaban beneficiarse tanto materialmente como simbólicamente para impulsar la economía y prestigio local, al mismo tiempo que estaban nominalmente interesados en la promoción de las artes.

La historia de los festivales contemporáneos continuaron desarrollándose poco a poco sólo después de los estragos de la Segunda Guerra Mundial, cuando la fórmula de los festivales necesitaba ser reinventada y avanzada con el fin de afirmar los valores de la cultura en contra del odio, la brutalidad y la persecución (Lyck, 2012; Klaic, 2014). Los festivales se convirtieron en la celebración de la humanidad, talento y creatividad y voluntad de colaboración, una inversión en las virtudes de la ciudadanía en las democracias post-guerra, una fuerza inspiradora y alentadora que reafirmó la promesa de un futuro de paz, estabilidad y prosperidad en Europa, a pesar de las tensiones y ansiedades provocadas por la intensificación de la Guerra Fría (Klaic, 2014).

Lo que caracteriza la mayor parte de los festivales artísticos que surgieron en los primeros 15 a 20 años después del final de la Segunda Guerra Mundial fue el fuerte liderazgo adoptado por las naciones (países) y la mayor disposición de apoyo financiero gubernamental. Esto significa que los festivales se convirtieron en parte del compromiso emancipatorio del estado de bienestar con sus ciudadanos y al mismo tiempo, un vehículo para las necesidades y aspiraciones de muchos estados. Muchos festivales se iniciaron con una finalidad compensatoria detrás de sus programas, que se esperaba que enriquecieran con una dimensión internacional lo que el sector de producción cultural regular y doméstico no podía ofrecer a lo largo de todo el año.

Aunque la escala masiva que tienen los festivales de música popular en la actualidad no se logró hasta mediados del siglo XX, la celebración de varios festivales durante los años 30 y 40 prepararon el escenario para los que se desarrollaron más adelante. De

todas formas, no fue hasta 1969 con la celebración del festival de Woodstock en Estados Unidos, cuando realmente se abrió la vereda a los festivales musicales que se conocen en la actualidad. El festival Woodstock fue una reunión de decenas de miles de personas unidas por intereses musicales y políticos comunes, unidos entre sí y rodeados de los mejores músicos del siglo XX. El festival se convirtió en el icono de una generación de estadounidenses hastiada de las guerras y que pregonaba la paz y el amor como forma de vida y mostraban su rechazo al sistema. Estas personas se llamaron hippies y eran parte de un movimiento que se desarrolló en los Estados Unidos a fines de la década de los años 60. El gran éxito del festival demostró que los festivales modernos podían convertirse en una fuerza socio-política dinámica para promover a músicos, ideas y reuniones que podían cambiar el mundo y todavía hoy se recuerda como uno de los festivales rock y congregación hippie más importante de la historia.

Desde mediados de la década de los 70, Europa vio una renovación constante de su escena festivalera, la invención de nuevos conceptos y fórmulas de festival y un incremento de la participación y compromiso de las autoridades locales y regionales en la financiación de éstos. Los festivales trataron de librarse de las connotaciones elitistas y posicionarse como programas culturales democráticos, progresistas y de mente abierta para desahogarse del tradicionalismo y la rutina. En Francia, donde el ministro socialista de cultura Jack Lang duplicó el presupuesto cultural nacional de 1981 a 1983, una orientación hacia los eventos culturales de gran escala significó inspirar y comprometer a la gran audiencia y estimular la proliferación de festivales, pero también provocó una crítica elitista.

Con el tiempo, los festivales resultaron ser una parte vulnerable de la infraestructura cultural, que podían colapsarse de forma rápida en las nuevas circunstancias, ser desprovistas de financiación y perder credibilidad y apoyo. Afortunadamente, toda una generación de nuevos festivales surgieron rápidamente, impulsados por la energía de algunos funcionarios del estado con experiencia, que finalmente podían actuar como sus propios jefes o encontrar el patrocinio de nuevos políticos elegidos democráticamente. Una nueva generación de profesionales de la cultura, que apenas tuvieron tiempo para experimentar el impacto sofocante de las instituciones culturales públicas y que no querían perder el tiempo tratando de dar la vuelta a instituciones antiguas, se apresuraron a establecer sus propias iniciativas autónomas en un ámbito cultural no gubernamental que emergía rápidamente. Desde este nuevo ambiente vibrante, llegaron nuevas iniciativas que cambiaron el mapa de festivales de Europa a lo largo de los años 90, añadiendo cientos de nuevos festivales de diferentes tipos, en

lugares incluso que no se percibían anteriormente como ciudades *bona fide*. Los festivales se crearon para celebrar las recién descubiertas libertades, la alegría de la sociabilidad espontánea, la imponente diversidad de ideas culturales, planes y aspiraciones, el espíritu de diálogo e incluso de debate y polémica, la confrontación con las formas artísticas hasta entonces desconocidas, elecciones estéticas y maneras de comunicación.

La industria cultural, reforzada por la revolución digital, especialmente con el auge de internet después de 1995, introdujo sus propios modelos, patrones, lemas, consignas y herramientas de marketing en la industria del festival. Esto supuso en muchos casos, la disolución del significado de los festivales y sus distintivas características, principios y valores. En nombre de las, cada vez más populares, industrias creativas, fiestas, procesiones, desfiles, carnavales y otros tipos de entretenimiento y esquemas de concurrencia de masas para hacer dinero, han sido arrojados en el mismo saco junto a los festivales que estaban impulsados por visiones y propósitos principalmente artísticos (Guijarro, 2008).

En el nuevo milenio, los festivales pueden ser vistos como una respuesta a la globalización y su impacto cultural ambiguo. Aunque algunos se han convertido en una cuestión de moda, una tendencia a imitar y un modelo de programación cultural a copiar, también hay festivales que funcionan como baluartes de resistencia a la estandarización de las presiones de la globalización. Ejemplo de ello son las intervenciones culturales que buscan reforzar la particularidad del espacio local y establecer sus relaciones con el mundo en sus propios términos, mediante el fomento de lazos de cooperación con artistas que comparten su postura crítica y el rechazo de los productos culturales estereotipados y estandarizados. Estos festivales no funcionan de una forma compensatoria y representacional, sino de una forma de desarrollo, buscando afirmar las estrategias e intereses artísticos e inducir el desarrollo local con aliados y colaboradores. En sus mejores momentos, estos festivales articulan una dialéctica productiva de la unión de lo local y lo global.

Actualmente, los festivales de música pueden tener diversos impactos, entre los más positivos se encuentran el servir de unión de personas para recaudar fondos para causas importantes, promover ideas y celebrar hitos y para unir a toda una generación alrededor de las principales fuerzas de la música popular.

Por lo tanto, a lo largo de la historia, desde los antiguos festivales de Egipto a la reunión anual épica conocida como Glastonbury en Reino Unido, los festivales de música han supuesto durante mucho tiempo una fuerza impulsora de la experiencia

cultural colectiva e incentivadores de valores como el amor, la paz, la unión o el arte por nombrar algunos.

2.1.3. Importancia de los festivales en la actualidad

En el anterior apartado se ha podido ver que una tendencia importante en todo el mundo durante la década de los 90 fue el crecimiento y la expansión de la industria de los festivales y eventos. Después de haberse convertido en una industria en sí misma en la década de los 90, el sector siguió creciendo impulsado por el crecimiento económico y el aumento del gasto de ocio en la mayoría de los países occidentales (Allen et al., 2005). En la actualidad, los festivales y eventos se han convertido en un elemento esencial de la vida contemporánea, vinculadas inseparablemente con la promoción turística, las estrategias gubernamentales y el marketing corporativo. La cantidad de eventos enumerados por organizaciones de turismo y directorios de entretenimiento, comparado con hace diez años indica el crecimiento y la magnitud de un aumento exponencial. Este desarrollo del sector hace que sea difícil cuantificar de forma concreta la industria de eventos y festivales. Entre las razones de la explosión virtual de la industria de los festivales y eventos en la década de los 90 están (Allen et al., 2005):

- Los crecientes niveles de ingresos disponibles, junto con un aumento de la presión del tiempo, dando lugar a la demanda de experiencias de ocio estructuradas y de alta calidad.
- Aumento de la conciencia gubernamental de los beneficios del turismo y el beneficio económico de los eventos, que conllevan a un mayor desarrollo.
- Aumento de la concienciación corporativa del poder de marketing de los eventos, dando lugar a un mayor uso de los eventos tanto para la formación del personal interno y construcción moral como para herramientas de marketing y comunicación.
- Mayor concienciación de la gestión de eventos como una disciplina coherente con la capacidad de enfocar los recursos y lograr objetivos específicos.

Los festivales que se centran en la música moderna han demostrado tener una considerable capacidad para atraer público y generar ingresos. Dentro de toda la actividad musical en vivo, son los eventos que más han crecido y están generando

marcas con capacidad para promocionar la música, tanto artistas como géneros musicales. Algunos de ellos se han convertido ya en citas habituales y reciben una atención elevada de los medios de comunicación. Sus estrategias de promoción están muy bien diseñadas. En definitiva, su relevancia dentro de la industria de la música es cada vez mayor.

A pesar de la crisis, los festivales continuaron celebrándose después del 2008, y gran número de ellos aumentando en espectadores y recaudación pese a la situación de inestabilidad económica. De hecho, muchos de los festivales actuales se crearon en plena crisis. Este tipo de espectáculos especializados en diferentes géneros musicales atraen a gran cantidad de seguidores de esa música, que, junto a las diferentes actividades que se organizan, ofrece un conjunto atractivo para los espectadores que adquieren las entradas.

El crecimiento de los festivales choca con la disminución de los conciertos. En el panorama español, por ejemplo, los conciertos de música moderna han sufrido un claro retroceso desde 2008. Los principales indicadores muestran que la música moderna ha caído incluso en las comunidades autónomas más destacables, como Andalucía, Cataluña y Madrid, dando lugar a descensos en el número de conciertos, espectadores y recaudación (Anuario SGAE, 2012). Una situación muy distinta a la de los festivales de música, ya que han ayudado durante estos últimos años a que el descenso no fuera tan fuerte, debido a que concentran a gran cantidad de espectadores que esperan durante todo el año a que se celebren puesto que las temáticas y géneros son muy específicos. Aunque algunos gozan de un importante apoyo de los gobiernos (como el que presta la Región de Murcia al SOS 4.8), los que sobreviven en el mapa español se mantienen principalmente por la recaudación de entradas. El éxito de propuestas como Primavera Sound (Barcelona), Sonisphere (Getafe), Sónar (Barcelona), FIB (Bilbao) y BBK Live (Bilbao) así lo confirma. Citas que atraen a entre 30.000 y 50.000 asistentes diarios y que dejan un impacto económico de decenas de millones de euros en la ciudad, un aspecto que cada vez se tiene más en cuenta como generador de riqueza económica.

Desde el 2010 los ingresos generados por los festivales europeos han crecido regularmente y han recuperado los niveles de la pre-crisis. Esta recuperación refleja una tendencia de crecimiento dinámico y se espera que esta tendencia siga en los próximos años. De hecho, los responsables de las compañías que operan en este sector se muestran confiados sobre el futuro de acuerdo a dos sondeos sobre el

mercado de los festivales. Uno de los estudios afirma que más del 45% de los encuestados describió el mercado europeo de festivales como “sano” y el 40% señaló que la crisis económica no ha afectado sus inversiones y planes de desarrollo en demasía (EY Analysis, 2014). Además, de acuerdo a un ranking de MTV, 5 de los 10 festivales internacionales con mayor asistencia se celebran en Europa. Son los siguientes: *Donauinselfest*, Austria (3,2 millones de asistentes en 2013; *Woodstock*, Polonia (550.000 asistentes en 2012); *Sziget*, Hungría (385.000 asistentes en 2012), *Paléo*, Suiza (230.000 asistentes en 2013) y *Exit*, Serbia (385.000 asistentes en 2012).

Se observa, por tanto, que el sector de la música moderna asiste a una consolidación de los festivales, de diferentes dimensiones, formatos y estilos, como una de las herramientas principales de negocio (Anuario SGAE, 2012). A día de hoy, los géneros musicales cubiertos por estos festivales son muy amplios: *pop-rock*, electrónica, *hip-hop*, *folk* e *indie* entre otros. En general, se apuesta por la convivencia entre grandes festivales (como, por ejemplo, *Sziget*, *Glastonbury*, *Roskilde* etc.) y formatos más modestos, y entre festivales temáticos o especializados (como el *Sonar* o el *Viña Rock*) y generalistas o destinados a públicos más amplios (como *Rock in Rio*, por ejemplo). Además, el sector asiste a nuevos usos, como puede ser la aparición de los llamados “festivales *boutique*” (muy especializados, de alta calidad...) y, también, la segmentación de servicios (por ejemplo, ofreciendo servicios como aparcamiento, zonas VIP o acceso al *backstage*). Además, todos estos eventos cuentan con el desarrollo de actividades culturales paralelas en los mismos recintos donde se celebran, una de las causas por las que este tipo de conciertos congregan a multitud de espectadores.

En la actualidad, la celebración de los festivales es importante por diversas razones. Una de ellas es la capacidad de democratizar la cultura (Klaic, 2014). Un festival ofrece una introducción mucho más simple de las artes que aquellas instituciones culturales de las que se pasa de largo todos los días y nunca se entra debido, por ejemplo, a falta de información, precios de las entradas, barreras culturales o el miedo a “no pertenecer a ese mundo”. En un festival, en cambio, el público está dispuesto a asumir riesgos. Este es el caso especialmente de los festivales que se celebran al aire libre, donde la gente saca partido de su verano y del espíritu vacacional haciendo amigos, llevando a cabo actividades junto a otras personas o flirteando. Todo ello en un espacio donde la música, el arte y la cultura son accesibles y donde el público se puede fácilmente mezclar con músicos y artistas.

En segundo lugar, la celebración de un festival significa un medio de forjar nuevas relaciones sociales y reforzar el sentido de identidad local (Klaic, 2014). El festival puede ser un bálsamo que cura heridas sociales, puede dar lugar a nuevas amistades con los vecinos o una mezcla de diferentes grupos, aunque sólo sea por un momento. Un festival también puede dar forma a un deseo compartido de identidad, ya sea de una comunidad, un barrio o un entorno profesional.

La tercera razón, y seguramente la más reciente y exitosa es la idea de que un festival ofrece una buena oportunidad económica (Rivera, Hara y Kock, 2008). Durante los últimos quince años, se han realizado muchos estudios de impacto económico que tienen convencidos no sólo a políticos, sino también a comerciantes y empresas locales, de que un festival es, en general, una fuerza positiva en la mayoría de sectores económicos. El sector de servicios es un buen ejemplo: hoteles, restaurantes, cafeterías, aparcamientos, tiendas de *souvenirs*, agencias de viajes etc. todos ellos se pueden beneficiar de la celebración de festivales.

Junto a los beneficios económicos, un festival trae visibilidad a cualquier comunidad que lo acoge, una imagen que no podría conseguir por otros medios. Por tanto, un festival es a menudo una parte clave de la política turística local que puede extenderse mucho más allá del periodo del festival (Klaic, 2014). Una ciudad también puede ganar prestigio a largo plazo por sólo una fracción de lo que tendría que hacer para lograr un resultado similar a través de publicidad y promoción en los medios de comunicación. De hecho, un buen festival puede crear una cobertura mediática mucho mayor por mucho menos gasto que cualquier campaña publicitaria.

Hay una quinta y última razón de la existencia de festivales, que de hecho es el más importante: los festivales tienen un valor artístico y cultural único (Klaic, 2014). Por un lado, valor artístico en el sentido de que si un festival tiene el deseo y los medios para generar realmente creatividad, alentará a sus músicos y artistas para atreverse a cambiar sus hábitos y espacios, permitiéndoles reinventarse y liberarse de modos convencionales de representación y producción artística. Un festival siempre debe crear un espacio para que se puedan coger riesgos. Hoy en día, con la innumerable cantidad de festivales de todo tipo que existen en Europa, los mejores festivales se distinguen por estar comprometidos con el desarrollo, sobre todo en relación con su disciplina musical o artística y la innovación dentro de ésta. Asimismo, también se diferencian aquellos que muestran un compromiso con el fomento del talento joven y el desarrollo de audiencias. En un sentido más amplio, los festivales pueden verse como pioneros, innovadores e investigadores en las prácticas musicales y culturales

contemporáneas de producción, presentación y difusión; así como agentes culturales que por su condición especial y su carácter intensivo de corta duración tienden a tomar más riesgos que las instituciones culturales que operan o programan de forma estable (Klaic, 2014). El hecho es que los festivales de música conservan su legitimidad, siempre y cuando se esfuerzan por apoyar la creatividad musical y artística, sobre todo a nivel internacional. El verdadero rol de un festival es animar a los músicos y artistas a atreverse y emprender proyectos que no se arriesgarían a llevar a cabo en instituciones más permanentes.

Por otro, el valor cultural de un festival radica en el hecho de que representan una oportunidad para el público para que puedan descubrir cosas nuevas (al igual que el artista, la audiencia también coge mayores riesgos), la oportunidad de aprender y discutir con personas de ideas afines. Los festivales son ocasiones propicias para el debate, ya sean de forma formal o informal. En un festival, las palabras, los rumores y la reputación vuelan. La mayoría de festivales son espacios donde diferentes estéticas y disciplinas se unen y se enfrentan entre sí en una escala internacional. Asimismo, proporcionan una oportunidad única para que los artistas puedan reunirse con su público.

2.1.4. Tipologías de festivales

Debido a los diferentes objetivos y por tanto, a la realidad compleja de los festivales, es necesario para su análisis establecer una categorización. La multiplicidad de géneros, formatos, duración, grado de profesionalidad de la organización, intensidad, organismos titulares, presupuesto económico, etc. comporta que la categorización tenga que contemplar muchas variables. El modelo de análisis que se presenta en este estudio se utilizará la clasificación realizada por Colomer y Carreño (2011) teniendo en cuenta para denominar las tipologías de festivales: su propósito fundacional, su contenido y formato, su titularidad, modelo organizativo y financiero (ver figura 10).

En cuanto al propósito fundacional o finalidad, Colomer y Carreño (2011) diferencian tres tipos:

- Los que quieren ofrecer una programación musical concentrada en el tiempo porque consideran que una programación regular durante el resto del año no

es alcanzable o sostenible. En esta tipología se pueden incluir festivales con formato intensivo y concentrado en el tiempo.

- Los que parten de una programación concentrada en el tiempo y quieren progresar hacia una programación regular y permanente a lo largo del calendario si las circunstancias son favorables. Este tipo de festivales tienden a tener una gran duración en el tiempo y ofrecen representaciones de manera intermitente y mayoritariamente durante el fin de semana.
- Los que surgen como complemento de una programación regular para poner el acento en algún aspecto. En este tipo de festivales tienen una media o alta intensidad durante un largo periodo de tiempo proporcionando así una actividad complementaria a la programación estable.

Por otro lado, estos autores destacan que muchos festivales suelen nacer con la finalidad de dar visibilidad social a un movimiento artístico o una tendencia estética marginal o emergente que no encuentra cauces regulares de expresión. Otros, en cambio, se crean respondiendo a intereses particulares o colectivos ajenos al hecho artístico. Debido al gran valor simbólico y la capacidad de penetración mediática, algunas poblaciones impulsan la creación y celebración de festivales como instrumentos efectivos para promover el desarrollo turístico y económico de una localidad. Incluso para la generación de puestos de trabajo, para fomentar la conciencia colectiva, la autoestima, la comprensión de cultura sobrevenidas y la cohesión social.

Respecto al contenido, reflejado en la programación artística del festival, Colomer y Carreño (2011) afirman que se pueden encontrar desde festivales eclécticos o generalistas hasta los más especializados; desde los festivales que programan espectáculos o conciertos con éxito garantizado (debido a que participan estrellas de la música o grupos muy consolidados) hasta festivales con propuestas más experimentales o propuestas más arriesgadas que las anteriores. Así como, los eventos musicales que giran en torno a una temática o un género musical específico (pop-rock, heavy, soul, jazz etc.).

Por otro lado, en cuanto al formato, estos mismos autores diferencian los festivales según:

- Concentración temporal. Éstos pueden ser intensivos (concentrados en pocos días o los que operan durante el día y la noche) o extensivos (los que discurren

a lo largo de un segmento significativo del calendario o los que operan sólo en una franja horaria limitada).

- Calendario. Éstos se pueden dividir según la temporada escénica (los que se desarrollan en otras fechas en las que sólo participa su comunidad o son capaces, gracias a su repercusión mediática, de atraer espectadores de otras comunidades) o estival (época vacacional, cuando es más probable de que haya más visitantes o turistas en la ciudad).
- Ubicación. Éstos pueden celebrarse en la calle (con el objetivo de llegar a un mayor número de público), en recintos inespecíficos (los que utilizan espacios comunes o los que se alojan en espacios con gran valor patrimonial) o recintos especializados (destinados a conciertos o espectáculos musicales).

Asimismo, Colomer y Carreño (2011) clasifican los festivales según la titularidad:

- Pública. Cuando los promotores del festival son las Administraciones correspondientes al Estado. Es decir, tienen una personalidad jurídica pública, ya sean de ámbito regional o local.
- Privado. Los promotores son organizaciones no vinculadas a Administraciones Públicas y por tanto, no están controladas por el Estado. A su vez éstas pueden ser con o sin ánimo de lucro.
- Mixta. Los promotores son empresas, fundaciones o patronatos de carácter privado en los que participan tanto la administración pública como organismos privados.

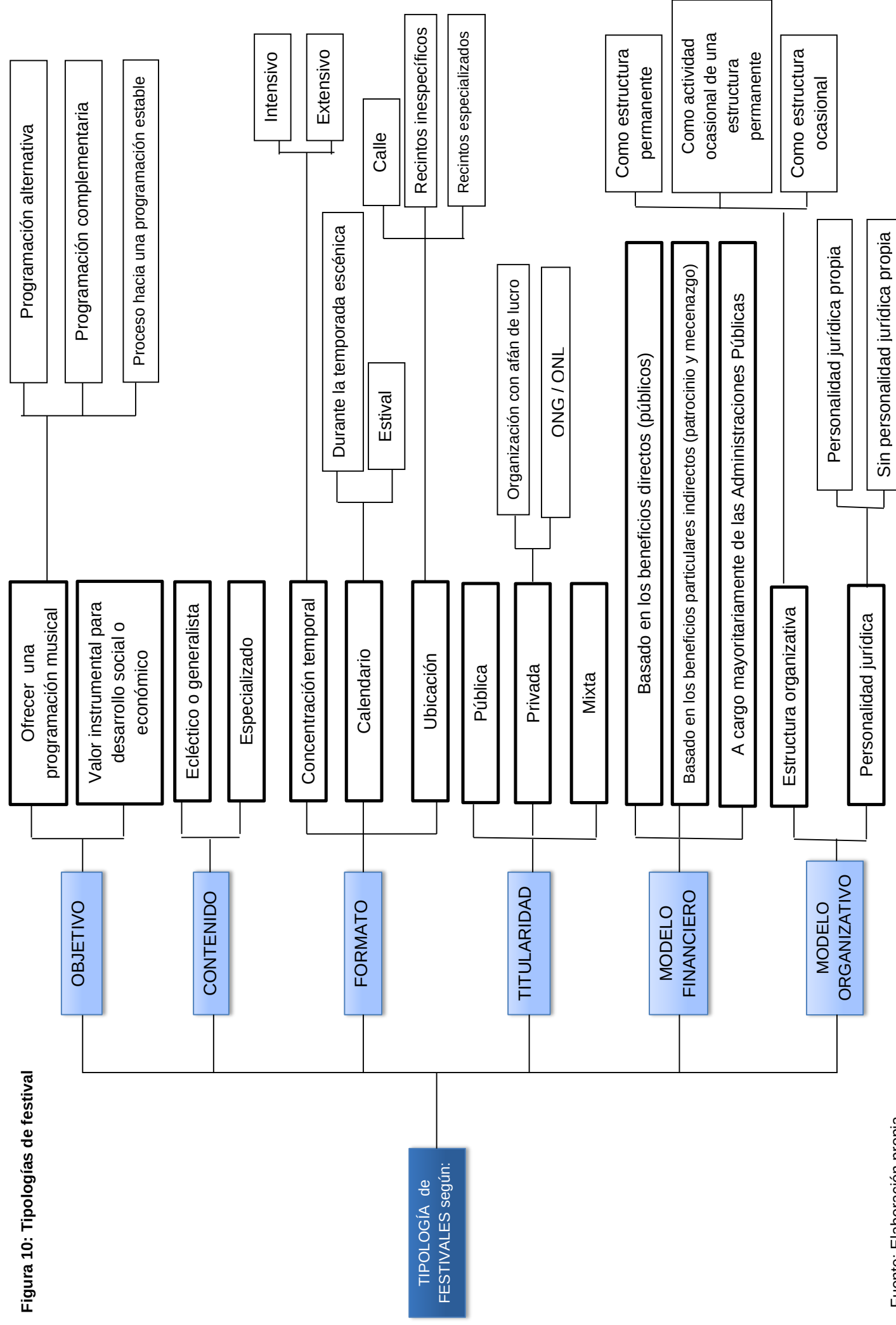
En cuanto al modelo financiero se pueden diferenciar cuatro grandes fuentes de financiación: la taquilla, el patrocinio, la aportación de recursos públicos (ya sean de la administración local, regional, estatal o, incluso, en algunos casos, europea) y otros ingresos (por ejemplo, *merchandising*). Según la fuente predominante Colomer y Carreño (2011) identifican tres modelos básicos de financiación:

- Basado en los públicos como beneficiarios directos.
- Basado en los beneficiarios particulares indirectos a través del patrocinio y mecenazgo.
- Basado en los recursos de las administraciones públicas por los beneficios que comporta para la comunidad.

Otro de los criterios para clasificar los festivales puede ser el modelo organizativo. Según este razonamiento los festivales pueden diferenciarse a su vez por:

- Estructura organizativa. Ésta hace referencia a la forma en la que la empresa se va a gestionar. En los festivales puede darse una estructura permanente (operativo los 12 meses del año. Esta estructura presenta muchas más oportunidades para desarrollar estrategias de medio y largo recorrido, aunque sus costes estructurales son mucho más elevados por lo que consumen una parte muy significativa de los recursos disponibles), actividad ocasional de una estructura permanente o una estructura ocasional (a través de estructuras ad-hoc centradas en los aspectos operativos de la actividad: programación, marketing y comunicación, administración de recursos etc.).
- Personalidad jurídica. Se entiende por personalidad jurídica aquella por la que se reconoce a una persona, entidad, asociación o empresa, con capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros. Los festivales pueden constituirse con o sin personalidad jurídica propia. Sin embargo, el no tener una entidad jurídica propia presenta algunas desventajas. Por ejemplo, ralentizar los procesos de gestión y administración o contar con el equipo de trabajo con personas “cedidas” por el mismo ente a pesar de que, en algunos casos, no estén cualificados para desempeñar su función de manera eficaz y eficiente (por no estar profesionalizados).

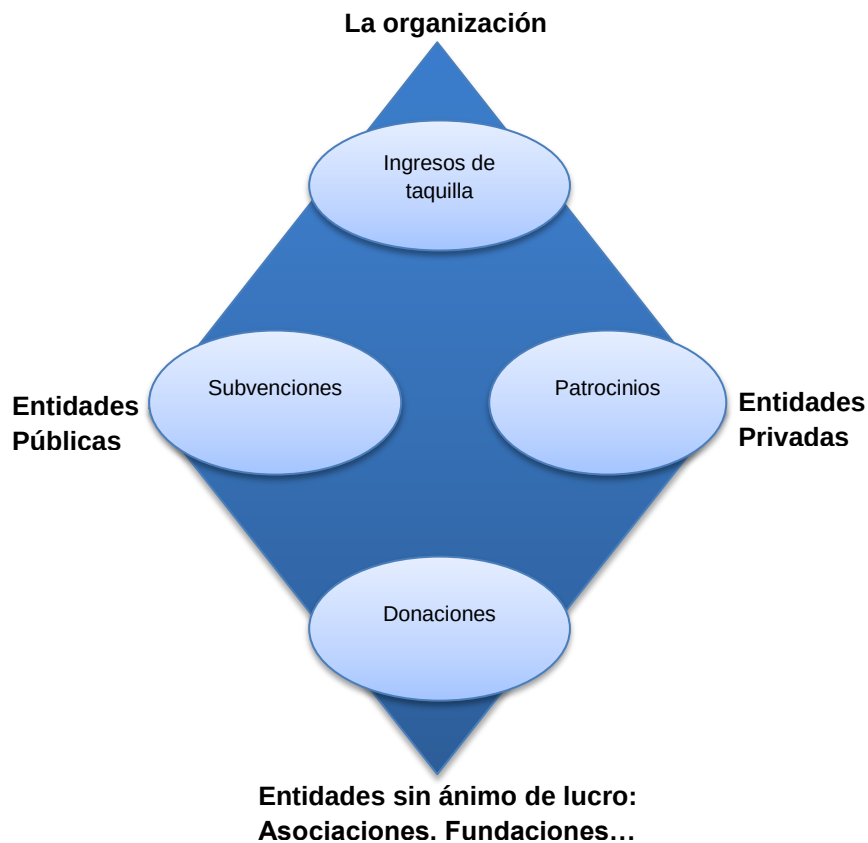
Figura 10: Tipologías de festival



2.1.5. Principales agentes y fuentes de financiación

La gestión de festivales como organizaciones generadoras de experiencias de ocio requiere una visión de gestión diferente a la de otro tipo de organizaciones. Una de estas diferencias clave es la gestión financiera, ya que se estructura de tal manera que en la mayoría de los casos no depende exclusivamente de la generación de sus propios ingresos. Esto significa que es de suma importancia para los directores de este tipo de organizaciones entender la repercusión que los diferentes agentes tienen en la propia organización. Entidades públicas, privadas y sin ánimo de lucro tienen una influencia directa en la gestión de este tipo de organizaciones a través de sus subvenciones, donaciones y patrocinios tal y como muestra la figura 11.

Figura 11: Principales agentes de un festival



Fuente: Elaboración propia

Además, el incremento del número de festivales hace que la competencia por los presupuestos de los asistentes al festival esté incrementando. En un estudio en el que se preguntó sobre las perspectivas futuras sobre el sector, el 21% de los organizadores de festival dijo que la competencia entre festivales sería el principal problema para los próximos años. Este hecho se prevé que ejerza una presión a la baja sobre los precios de entrada y un incremento de los costes de producción, ya que los organizadores contratan grandes nombres de la música y se esfuerzan por mejorar las instalaciones y recintos en los que se celebra el festival con la intención de atraer al público. Esto podría conducir a mecanismos de financiación más imaginativos. Por ejemplo, en los últimos años algunos festivales han tratado de impulsar los ingresos a través del desarrollo de marca, denominación y otro tipo de ingresos basados en la publicidad. La intensificación de la competencia también podría alentar a los organizadores a innovar en la forma de organizar, comercializar y dirigir los festivales. Por ejemplo, es probable que aumente el uso de las tecnologías digitales, incluyendo los pagos sin necesidad de dinero en efectivo (a través de la tecnología RFID) y la provisión de internet de forma inalámbrica y de alta velocidad. Además, se espera que aumenten las ofertas orientadas a la calidad como alojamientos “*premium*” o productos, servicios y/o recintos VIP. Por todo ello, es importante conocer las fuentes de financiación que existen actualmente, la forma en la que los festivales los están utilizando y la manera que podrían utilizarlos en el futuro. A continuación se presentan los principales agentes y fuentes de financiación:

ENTIDADES PÚBLICAS

El sector público cubre uno de los roles más importantes en cuanto a la financiación de eventos se refiere, especialmente en Europa. Como el número de eventos que se realizan está creciendo, las ciudades se enfrentan a exigencias cada vez mayores y más duras de decisiones de financiación acerca de a qué eventos destinar recursos y a cuáles no. Además, la ola de recortes de las instituciones públicas se ha extendido en los últimos años en Europa a raíz de la crisis financiera afectando especialmente a las ICC y por ende, a los festivales. En medio del aumento del desempleo y la presión al alza sobre los presupuestos de la seguridad social, muchos gobiernos y ayuntamientos han recortado totalmente el gasto (en vez de realizar una inversión discrecional) en apoyo a las artes, lo que supone una gran estrujamiento de las subvenciones públicas a los cines, teatros, operas, orquestas y festivales, que además

por su naturaleza esporádica son más fáciles de “eliminar” que la programación estable.

Por ello, últimamente, muchas ciudades están desarrollando estrategias de financiación con el objetivo de establecer directrices que ayuden a tomar decisiones en la elección de los eventos que deben ser financiados.

A este respecto cada ciudad sigue una política diferente. Por ejemplo, en la ciudad de Victoria (Australia), el principio para la concesión de fondos públicos a diferentes acontecimientos es la siguiente:

“La justificación para el apoyo a grandes eventos debería ser que, ya que los eventos pueden no ser capaces de cubrir todos sus costes a través de las entradas o del patrocinio, es justo que les apoyemos debido a que el evento genera beneficios para los habitantes de Victoria. Estos beneficios no sólo deberían abarcar factores económicos, sino que también deberían abarcar otros beneficios comunitarios”. (Victorian Auditor-General, 2007:60).

Este tipo de política ilustra la necesidad de una evaluación de resultados del evento, ya que esto se convierte en la base para decidir cuáles son los beneficios generados para la comunidad local.

Mientras que las decisiones sobre los principales acontecimientos excepcionales pueden ser relativamente simples, las decisiones de financiación más difíciles a menudo se relacionan con eventos que se celebran periódicamente. El principal reto para la ciudad es que los eventos requieren fondos cada año y por lo tanto, puede llegar a representar una fuga considerable en los presupuestos. Además, la evaluación de las solicitudes de financiación para los eventos anuales requiere un esfuerzo administrativo considerable. Este sistema continuo de financiación presenta problemas también para los propios eventos, ya que pueden tener poca continuidad, de lo que es a menudo la fuente de financiación más grande, y planificación a largo plazo, lo cual es esencial para mantener la calidad de los eventos, se hace imposible.

En respuesta a este problema, algunas ciudades han tenido una visión a largo plazo, que ofrece a los eventos una financiación plurianual. Melbourne, por ejemplo, ofrece 3 paquetes de financiación al año para grandes eventos con el fin de garantizar la continuidad y que les permita planificar el futuro. El Gobierno australiano se ha comprometido con 3 millones de dólares australianos durante 4 años para el Consejo de Australia de las Artes para asegurar la continuidad de la exitosa iniciativa de la *Major Festivals Initiative* (MFI).

El MFI respalda la puesta en marcha, desarrollo y exhibición de nuevos eventos artísticos realizados a gran escala. Sin embargo, otros acontecimientos no pueden calificarse por fondos públicos, porque no cumplen los criterios establecidos por las autoridades locales u otros organismos de financiación pública. Por ejemplo, la financiación multi-anual de Belfast establece una serie de criterios de elegibilidad con el objetivo de calificar y decidir a qué eventos debe otorgársele los fondos y a cuáles no. Estos son algunos de los criterios (Belfast City Council, 2004):

- Un mínimo de un miembro como personal permanente.
- Local (es) permanente de negocios.
- Una variedad adecuada de políticas en el lugar.
- Operar claramente como una organización sin ánimo de lucro.
- Una facturación anual de no menos de 140.000€.
- Cuentas auditadas u otro tipo de controles financieros equivalentes.

Además de estas condiciones, las organizaciones deben demostrar:

- Altos estándares de gestión y gobernanza.
- Planificación de negocios y una dirección estratégica de al menos cada 3 años.
- La capacidad para conseguir financiación plurianual.

Este ejemplo pone de manifiesto que la financiación pública de eventos rara vez llega sin condiciones. Como la transparencia y la responsabilidad son temas fundamentales en la financiación pública, la necesidad de dar cuenta de la utilización de subvenciones públicas también incrementa. Por ello, aunque un gran número de eventos dependen de fondos públicos, muchos buscan otras fuentes de financiación para aumentar su base de recursos, reducir riesgos y aumentar la flexibilidad.

ENTIDADES PRIVADAS Y ASOCIACIONES

Además de las subvenciones por parte de las instituciones públicas, la financiación de los festivales a menudo se construye a través de la mezcla de otro tipo de fuentes como entidades privadas y asociaciones a través de sus patrocinios y donaciones; así como nuevas modalidades de financiación privada como el *crowdfunding*.

Patrocinio

Para los festivales la obtención de recursos por parte de patrocinios se está convirtiendo en una parte cada vez más importante. En su conjunto, los eventos son un elemento importante del patrocinio de las artes. Un estudio por parte de Deloitte

(2008) acerca de la financiación de las artes en Irlanda señala que alrededor del 36% se destina a festivales y eventos. Se estima que las empresas invierten en Irlanda más de 20 millones de euros en organizaciones artísticas y culturales al año, con aproximadamente 16 millones de euros en forma de patrocinio.

El patrocinio es una fuente de apoyo cada vez más importante para los festivales (Rowley y Williams, 2008). El patrocinio comercial involucra a empresas que invierten en un evento a cambio del acceso a la audiencia o para otras oportunidades comerciales. En general, los patrocinadores utilizan los eventos para conseguir objetivos corporativos o de comunicación, incluyendo la marca, creando así una concienciación pública, mejora de la imagen, estimulación de las ventas, incentivación de los empleados, mejora de la participación de los consumidores y demostración de la responsabilidad corporativa. Una encuesta de patrocinio cultural en Nueva Zelanda indicó que las dos motivaciones más importantes para el patrocinio era el conseguir llegar a un segmento particular del mercado y el aumento de la conciencia de marca. Para algunas empresas, sin embargo, las decisiones de patrocinio pueden ser fuertemente influenciados por los intereses personales y conexiones de los miembros del Consejo de Administración o los ejecutivos de alto rango y pueden ser vistos como una forma de filantropía o donación o contemplado como parte de un concepto más amplio de responsabilidad corporativa.

El aumento de patrocinio no es una opción fácil y muchos eventos luchan para atraer el patrocinio debido a la propia naturaleza del evento o por la ausencia de una estrategia fuerte de financiación y recaudación. Por lo tanto, todavía hoy en día, el punto débil de muchos festivales se encuentra en la gestión del patrocinio empresarial. Esto es así, porque la comunidad empresarial ha tenido una experiencia limitada con el patrocinio de festivales y eventos artísticos y la mayoría de organizadores de festivales no tienen habilidades en la redacción de propuestas de negocios y de patrocinio.

Los patrocinadores suelen esperar algún tipo de compensación directa de su inversión en eventos, tales como acceso privilegiado o entradas gratuitas. Por ello, es fundamental que el propio evento calcule el coste real del patrocinio. En el Festival de Lucerna en Suiza, por ejemplo, casi el 12% de las entradas son asignadas a patrocinadores y el 24% a los “Amigos” del Festival.

Debido a la proliferación de eventos en casi todas las ciudades importantes, es inevitable que exista una competencia cada vez mayor a este respecto. En el Reino Unido, la organización *Arts and Business*, ha desarrollado un enfoque nacional para

identificar a patrocinadores y oportunidades de patrocinio. En la base de datos de patrocinio del Reino Unido (uksponsorship.com) figuraban más de 25 festivales en busca de patrocinio en el 2009.

Un elemento común de la estrategia de patrocinio de eventos es el desarrollo de un enfoque escalonado sobre el nivel de patrocinio de los beneficios que se reciben. A los principales patrocinadores se les ofrece un perfil alto de cobertura con máximos beneficios a cambio de inversiones en efectivo relativamente grandes. En cambio, a los patrocinadores menos importantes se les ofrece menos beneficios a un menor nivel de patrocinio. Por ejemplo, en el caso de ECOC 2007 en Luxemburgo se ofrecieron cuatro niveles de patrocinio:

- Patrocinador exclusivo: 600.000€, una visibilidad óptima en todas las formas de comunicación en el festival.
- Patrocinador temático: 400.000€, una visibilidad óptima en un área temática del festival.
- Patrocinador oficial: 300.000€, visibilidad en algunas formas de comunicación (por ejemplo, no en carteles).
- Proveedor oficial: 40.000€, un mínimo de patrocinio en especie.

Las empresas también pueden estar dispuestas a invertir grandes sumas en los eventos a cambio de la asociación directa del evento con su marca. Empresas como Coca-Cola, Guinness, Heineken, Barclays y General Motors a menudo han patrocinado eventos que llevan sus nombres. Coca-Cola patrocinó el evento de Coke Fest Music en Johannesburgo y Ciudad del Cabo en 2009. Heineken patrocina cada año el festival de jazz Heineken Jazzaldia de San Sebastián y The Drum Rhythm Festival en los Países Bajos no habría existido sin el patrocinio de una marca de tabaco como concepto. Sin embargo, hay muchos festivales y eventos en general que no aceptan el patrocinio del tabaco u otro tipo de empresas por razones éticas. Por lo tanto, una parte importante en la gestión de patrocinios en los festivales viene en ser claro acerca del patrocinio que no va a aceptar. Por ejemplo, la política de patrocinio corporativo de Sydney (City of Sydney, 2005:5) incluye una lista de tipos de patrocinio que la ciudad no permite, porque puedan:

- Producir un conflicto de intereses.
- Restringir el acceso a un evento.
- Permitir la propiedad y el control del proyecto patrocinado para ir fuera de la ciudad.
- Plantear un conflicto con las políticas y prácticas generales de la ciudad.
- Plantear un conflicto entre los objetivos y la misión de la ciudad y los del patrocinador.

La búsqueda de patrocinadores que se ajusten a los objetivos culturales, sociales y económicos de la ciudad puede suponer un reto. Como el informe de Sydney sugiere, los patrocinadores podrían ser elegidos tras una convocatoria pública de manifestaciones de interés. Sin embargo, este enfoque no reconoce la realidad de cómo funcionan los acuerdos de patrocinio. Las estrategias de patrocinio de eventos se basan generalmente en torno a enfoques individuales de patrocinadores específicos. El enfoque más eficaz se basa generalmente en propuestas que están específicamente diseñadas para satisfacer las necesidades de una organización determinada.

En el 2014 se invirtió más de 849⁸ dólares estadounidenses en patrocinar festivales de música sólo en Estados Unidos. La compañía que más invierte en patrocinar festivales de música en América del Norte es la empresa de cervezas Anheuser-Busch Inbev con un 31% del total de los patrocinios, seguido de Pepsico (24%) y Coca-Cola (17%). Por otro lado, el tipo de empresa que más financia festivales son compañías de medios de comunicación y publicidad (9,9 veces más que la media), seguido de bebidas no alcohólicas (5,7 veces más que la media) y compañías de servicios financieros (5,7 veces más que la media).

En Europa la tendencia es similar según un estudio de Frukt (2015). Las compañías de bebidas alcohólicas representan un 23% de los patrocinios (aunque su participación ha disminuido desde el 2012 cuando era un 26%) le siguen las bebidas no alcohólicas con un 11% y marcas de moda con otro 11%. Las marcas que más invierten en festivales de música en Europa son Red Bull con un 17%, Coca-Cola con un 13% y Heineken con un 11%. Cabe destacar el auge de patrocinios en Europa por parte de las marcas de moda textil, especialmente marcas como H&M y TOMS que en 2013 tuvieron una presencia en festivales importantes como Roskilde en Dinamarca, Hurrican Festival de Alemania y el Festival de Pitchfork en Bélgica. Estos patrocinadores pusieron stands *pop-up* en las que se podía conseguir ropa personalizada y customizada, así como intercambiar la ropa.

El interés principal de estas empresas para patrocinar festivales es:

⁸ Datos a partir de IEG Sponsorship Report (2014).

- Oportunidad de acceder a consumidores durante el verano, un periodo en el cual es difícil acceder a muchas personas a través de los medios de comunicación tradicionales.
- Continua popularidad de programas de marketing móvil.
- Plataforma para apoyar iniciativas de responsabilidad social corporativa.

Donaciones

Muchos eventos solicitan donaciones, que deben ser distinguidas del patrocinio. Una donación se refiere a un regalo filantrópico que no trae beneficios comerciales por transacciones para el donante. El motivo de la mayoría de los donantes se relaciona con un deseo de servir al “bien público” a pesar de que reciba menores beneficios, tales como la publicación de su nombre en la lista de los donantes o la recepción de un boletín de noticias. Esto contrasta con la idea básica de la contribución de patrocinio, que es una transacción puramente comercial con un rendimiento de inversión esperado a través de oportunidades de comercialización u otros beneficios, como entradas gratuitas o a precio reducido.

Una de las mayores ventajas de las donaciones es que en algunos países son deducibles de impuestos. En el Reino Unido, por ejemplo, el régimen de ayudas llamadas *Gift Aid* permite a los festivales reclamar el impuesto sobre las donaciones realizadas por cualquier contribuyente del Reino Unido. Este esquema es promovido activamente para todos los eventos del país. Este régimen pone de manifiesto que si bien este es un medio eficaz de solicitar donaciones, existen costes administrativos asociados como la necesidad de mantener los registros de cada donación adecuadamente. El régimen sólo se aplica a eventos que están registrados como organizaciones benéficas, que también incluye los gastos administrativos. En los Estados Unidos, la mayoría de eventos culturales son tratados como organizaciones sin ánimo de lucro exento de impuestos. Por lo tanto, los donantes pueden deducir las donaciones de su propia declaración de impuestos. En el caso de España, el mecenazgo sigue siendo un tema polémico y sin resolver, ya que aún no existe una ley que incentive las donaciones. Muchas son las organizaciones culturales que han solicitado esta ley para promover este tipo de ayudas y ponerse a la altura de otros países, pero los Gobernantes no parece que estén por la labor y el tema se está posponiendo y alargando en el tiempo.

Los eventos pueden tratar de solicitar grandes cantidades en forma de donaciones ofreciendo incentivos a los principales donantes. En el caso de los festivales, por ejemplo, es común ofrecer asientos o el acceso a áreas específicas del festival,

incluyendo el *backstage* para las personas que donan más de una cierta cantidad. A pesar del alto valor que tienen estos incentivos para algunos festivales, las autoridades del Reino Unido, por ejemplo, han acordado que este valor no tiene por qué ser declarado como ingreso para los donantes. En muchos países, los regímenes fiscales imponen claras restricciones de las donaciones que son deducibles de impuestos.

Crowdfunding o micromecenazgo

La palabra "*crowdfunding*" proviene del inglés *crowd* "multitud" y *funding* "financiación/recaudación". Esta aclaración etimológica permite dar una idea de algunas características definitorias del *crowdfunding*: la acción o intención de recaudar dinero (ya sea en forma de donación o de préstamo) para llevar a cabo emprendimientos comerciales, proyectos artísticos, académicos, obras de caridad u otros fines. Asimismo, la palabra "*crowd*" o "*mancomunada*" señala que la financiación del proyecto no descansa en manos de un prestamista individual, ni tampoco de un único fondo de inversión bancario, sino de una multitud de pequeños inversores que simpatizan con el proyecto o inversores que confían en la rentabilidad del emprendimiento y prevén recibir atractivas ganancias.

El criterio del *micromecenazgo* tiene como precedentes las donaciones y/o patrocinios. Pero este término se está renovando gracias a la atención que ha recibido por parte de organizaciones e individuos que tienen un proyecto ahora que las redes sociales, las comunidades online y las tecnologías de micro pagos hacen que sea mucho más sencillo y seguro obtener las donaciones de un grupo de personas interesadas a un precio muy bajo.

El patrocinio social en la modalidad de *crowdfunding* que promueve la participación de particulares en el desarrollo y financiación de proyectos culturales está emergiendo con mucha fuerza. Teniendo en cuenta la situación del sector musical y los cortes de financiación a iniciativas culturales por parte de instituciones públicas e incluso privadas, muchas organizaciones relacionadas, entre ellas los festivales de música, están utilizando cada vez más el *crowdfunding* como un modelo de financiación alternativo.

La coyuntura económica imperante, y la necesidad de buscar capital de una manera más efectiva, son sólo algunos de los indicadores que colocan al *crowdfunding* como una de las vías más exitosas a la hora de llevar a cabo un festival de música. De hecho, uno no de los aspectos que más llama la atención en el mundo del micromecenazgo musical, es la evolución que ha sufrido a raíz de la crisis económica.

Aunque en un principio la financiación colectiva estaba orientada a festivales pequeños, de reciente creación que comenzaban su andadura en este ámbito o que tenían una audiencia minoritaria, hoy en día cada vez son más los festivales consolidados en la escena musical los que deciden apuntarse a esta nueva forma de financiación contemplándolo como una buena alternativa a la financiación habitual.

Actualmente existen numerosas plataformas dedicadas al *crowdfunding*, algunos de los más conocidos en el ámbito del sector musical-festivalero son: Kickstarter, Indiegogo, RocketHub y PledgeMusic, entre otros. Asimismo, son numerosos los festivales de música que han podido organizar su festival gracias al micromecenazgo. Algunos ejemplos a nivel internacional son: RiverSong Festival (festival de Minnesota, EEUU. Su objetivo económico estaba fijado en los 5000\$ y lograron alcanzar los 5325\$ con un total de 71 mecenas); Festival internacional Gonohe (Gonohe, Japón. Partieron de un objetivo de 1000\$, y lograron triplicar esa cifra, contando únicamente con 26 mecenas); Festival LeeFest (Highams Hill Farm, a unos 40 minutos del centro de Londres. En un principio sus organizadores se propusieron alcanzar el objetivo de 50.000 €. Con casi 700 mecenas lograron alcanzar esa cantidad).

LA ORGANIZACIÓN

Para muchos festivales, la venta de entradas supone una gran parte de los ingresos que se generan. Pero maximizar los ingresos de estas entradas requiere un considerable esfuerzo de marketing, así como una gestión eficaz del rendimiento.

Por ello, la cantidad que se genera de la venta de entradas varía de forma considerable de un festival a otro. El Festival de Spoleto en Charleston, Estados Unidos, ingresó un total de 2,9 millones de dólares en la temporada del 2009, lo cual representaba el 47% del presupuesto total. En el Reino Unido el Festival Internacional de Edimburgo generó un 2,47 millones de dólares por la venta de entradas, lo que representaba más del 30% de todos los ingresos obtenidos. Sin embargo, el Festival Internacional de Nueva Zelanda generó sólo el 8% del total de los ingresos por la venta de entradas en la temporada del 2007.

Por ello, los ratios entre los ingresos generados y no generados no se pueden comparar fácilmente entre un festival y otro, sin un conocimiento detallado de la naturaleza del evento, su programa, sus políticas de precios y las expectativas de los diferentes grupos de interés. Por ello, un alto nivel de ingresos no se puede considerar como un indicador de éxito sin un análisis más cuidadoso de otras variables.

Por ello, aunque el número de entradas vendidas es una variable, igualmente importante es el coste de venta de cada entrada. El coste de marketing, los costes asociados con la operación de ventas y otros gastos de administración suelen representar el 31% del presupuesto total del festival. Esta es la razón por la que cada vez más festivales contratan la venta de entradas con compañías profesionales que cubren el coste de la venta de entradas mediante el cobro de una comisión o cuota de servicio en cada transacción. En la actualidad, un creciente número de festivales venden las entradas vía internet con el objetivo de reducir el coste de venta y así mismo, utilizar estratégicamente la información que obtienen de estas ventas online en la comercialización del festival. La compra de entradas vía internet es fácil y rápida para los clientes, aunque hoy en día, esta forma de venta está suponiendo algunos problemas de seguridad para el programa del festival que los directores de éstos deben tener en cuenta.

La venta de entradas mediante el uso de un número creciente de agencias experimentadas en venta de entradas o a través de otros tipos de redes de distribución de entradas tiene ventajas para muchos de los organizadores de estos festivales. Las ciudades pueden coordinar las operaciones de venta de entradas de diferentes eventos y festivales que acontecen en la ciudad a través de contratos con una o más agencias independientes de venta de entradas. Sin embargo, a veces surgen problemas causados por este mismo enfoque. Para muchos festivales, existen en la actualidad un número creciente de puntos de venta de entradas no autorizados y esto se está convirtiendo en un problema importante para los organizadores de estos festivales. Esto significa que los organizadores necesitan considerar cuidadosamente los medios de venta de entradas para su evento, teniendo en cuenta el coste relativo de cada entrada que se vende y el impacto de los diferentes enfoques tanto en los clientes como en el propio evento.

Además de la venta de entradas, para algunos eventos el *merchandising* (comercialización de productos) también puede ser una fuente importante de ingresos. Pero hay que tener en cuenta que una comercialización eficaz requiere una planificación cuidadosa y no es realista o incluso apropiada para ciertos tipos de eventos. Doyle (2004) afirma que un evento necesita una estrategia de *merchandising* que debe incluir un presupuesto claramente definido, una política de abastecimiento, planificación para el diseño y ubicación de los productos para mejorar la visibilidad y la accesibilidad a los visitantes, una política de precios y una estrategia clara para la gestión de ventas.

El catering y la prestación de servicio de alimento y bebidas es a menudo otro de los elementos importantes en la generación de ingresos porque es parte de la experiencia del festival. Por tanto, debe ser incorporado en las estrategias financieras y operativas del evento. Hay que tomar decisiones sobre si el catering será sólo un servicio periférico en el festival y un coste neutro sin fines de lucro, o si por el contrario se tratará de una parte importante y clave de la estrategia del festival y de los ingresos de éste. Los directores del festival también tienen que determinar si el catering será gestionado por la propia organización del evento o si será contratado a especialistas externos. La ciudad puede ofrecer a concurso este servicio para diferentes eventos, lo cual es probable que atraiga mayor interés de los proveedores potenciales.

2.2. El valor del festival de música en clave de experiencia de ocio

Una vez analizado el fenómeno social de los festivales de música a través de sus significados, características, evolución a lo largo del tiempo e integración en el estilo de vida actual, este segundo apartado del capítulo se centra en el valor del festival de música como experiencia de ocio. De esta forma, el apartado consta de un solo bloque en el que se aborda el festival de música desde las principales dimensiones de la experiencia de ocio que se pueden manifestar a través de su vivencia.

2.2.1. La experiencia festivalera desde las dimensiones de ocio

En el primer capítulo del marco teórico se han expuesto de forma breve las dimensiones de la experiencia de ocio. En cambio, en este apartado, las dimensiones que se analizan, son aquellas que sirven para definir el fenómeno de los festivales de música, ya que el objetivo es profundizar en el concepto de los festivales y las dimensiones que definen el fenómeno. Esta diferenciación de las dimensiones resulta de especial interés y utilidad para aproximarse a un conocimiento más concreto y real de los festivales desde el punto de vista de la experiencia de ocio. Por tanto, cada dimensión que se presenta a continuación es un aspecto de los festivales que, de una forma u otra, lo configuran y que por ende, pueden generar, potencialmente, bienestar y bienser a través de su vivencia.

La dimensión productiva-consuntiva

Los festivales de música se han convertido en un segmento de actividad económica surgido por imperativos del bienestar y que debido a la sociedad emergente han llegado a crecer y convertirse en una industria. Como señala Echeverría: “*muchas formas de ocio han sido transformadas en trabajo productivo*” (1994:66). El festival se plantea, en este enfoque, como objeto de producción flexible y consumo

Promueve: Bienestar, Utilidad, Profesionalización

Prácticas prototípicas en el festival: Industrias culturales-musicales (sellos, discográficas, agencias de *management* y *booking*), sector del turismo, sector gastronómico, bienes de consumo etc.

fragmentado, con un valor de uso y un valor de cambio. En palabras de Gil Calvo: “*el ocio es también una inversión productiva, realizada bajo la esperanza matemática de obtener unos beneficios futuros que superen con creces los actuales costes soportados*” (1988:46). El festival, como producto o como servicio, es partícipe de todas las fases de la actividad económica: producción, comercialización, distribución, compra y consumo. Sin embargo, no se debe olvidar que los festivales, como industria relativamente nueva, no vende un producto tangible, ni si quiera un servicio. Los festivales ofrecen experiencias. El pasar de una percepción de ocio como negación a una afirmación del ocio, ha hecho trasladar este concepto al mundo económico. Pine y Gilmore (2000) anuncian ya la aparición de la economía de la experiencia, que se diferencia de la economía de servicios característica del siglo XX y de la economía industrial característica del siglo XIX como se puede ver en la tabla 5. La principal diferencia con la anterior economía de servicios radica en el carácter de la ofrenda. Mientras que en la economía de servicios cuando una persona compra un servicio lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él, en la economía de la experiencia cuando una persona compra una experiencia paga para disfrutar de una serie de sucesos memorables montados por una compañía con el fin de involucrarlo personalmente (Cuenca, 2011: 62). Por ello, la economía de la experiencia va más allá que la de servicios, ya que considera que el protagonista es la persona y la clave está en las experiencias memorables que quieran vivir éstas, porque las experiencias son intrínsecamente personales (no son exteriores). Esto tiene una relación con el estado físico emocional, intelectual o espiritual, así como los valores de la propia persona. En definitiva, es otra dimensión de cómo entender la economía y en consecuencia, la manera de entender a los agentes principales que interactúan en ella: clientes, empresas, proveedores etc. Incluso en la forma en denominar a estos agentes como se puede ver en la tabla 5.

Esto significa que la nueva ofrenda de experiencias tiene lugar cada vez que un festival emplea deliberadamente los bienes como utilería y los servicios como escenario para captar al público. Si los productos naturales son agotables, los bienes son tangibles y los servicios son intangibles, las experiencias son memorables. Quienes las adquieren valoran involucrarse en lo que el festival revela ante ellos durante un cierto lapso. Y así como la gente ha reducido sus gastos en bienes para adquirir más servicios, ahora está analizando el tiempo y el dinero que dedica a los servicios con el objeto de hacer lugar a las experiencias, que son más memorables y valoradas (Pine y Gilmore, 2000:36).

Tabla 5: Distinciones económicas

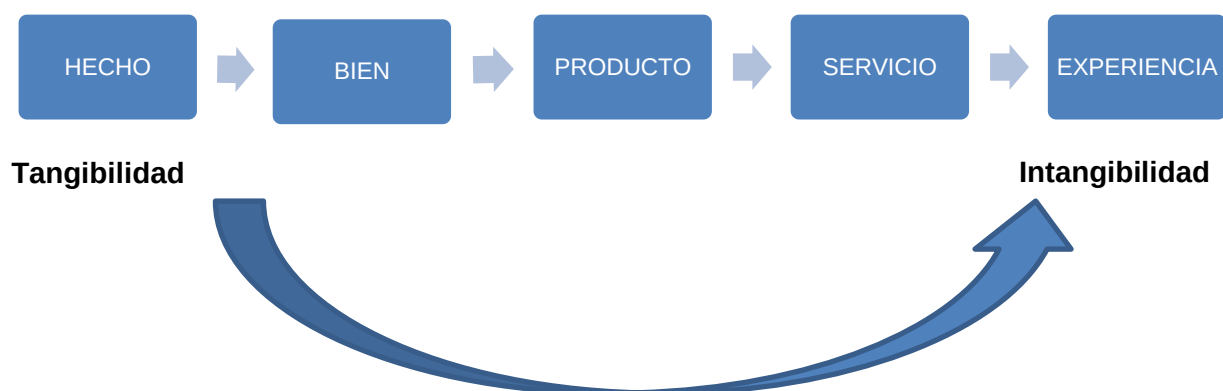
Ofrenda económica	Productos básicos	Bienes	Servicios	Experiencias
Tipo de economía	Agraria	Industrial	De servicios	De experiencias
Función económica	Extracción	Fabricación	Provisión	Teatralización
Carácter de la ofrenda	Agotables	Tangibles	Intangibles	Memorables
Atributo esencial	Naturales	Estandarizados	Personalizados	Personales
Método de abastecimiento	Almacenados en gran cantidad	Inventariados después de la producción	Entregados a pedido	Promovidas durante un breve periodo
Vendedor	Comerciante mayorista	Fabricante	Proveedor	Teatralizador
Comprador	Mercado	Usuario	Cliente	Huésped
Factores de la demanda	Características	Rasgos	Beneficios	Sensaciones

Fuente: Pine y Gilmore (2000)

Por ello, los festivales en general y por ende, los gestores de éstos tienen que tener una nueva comprensión de este contexto y nuevo concepto de la “economía de la experiencia” teniendo en cuenta que las experiencias debe conocerlas y vivirlas desde dentro. El gestor necesita pensar creativamente sobre la relación entre los recursos que posee y las necesidades y preferencias del que vivencia la experiencia. Lo importante es lograr el vínculo decisivo entre las necesidades y las posibilidades que se pueden ofrecer. Cualquier objeto o cualquier lugar se convierten en atracción importante, si existe quien sepa encontrar en ellos sus potenciales de interés (Cuenca, 2011:71). Todo esto basándose en la idea de que al directivo de cualquier empresa debe preocuparle, como a todos los seres humanos, los objetivos supremos del hombre (Pine y Gilmore, 2000:16).

Todas estas ideas se reflejan en el sector del ocio y por ende, en el de los festivales, más que en otros sectores debido a su carácter humanista y de desarrollo humano que ha evolucionado de hecho a experiencia y por ello, ha pasado a ser algo más intangible que antes (ver figura 12).

Figura 12: Transformación de la economía del ocio



Fuente: Elaboración propia a partir de San Salvador (2000)

Por ello, en muchos casos, el ocio entendido dentro de la economía de la experiencia ha pasado a ser aspecto utilizado para innovar dentro de las organizaciones y es necesario también que muchas organizaciones que tienen el ocio como eje central de su actividad, como los festivales, utilicen también el concepto de “*economía de la experiencia*” para innovar y convertir lo que ofrecen (bienes, productos o servicios) en experiencias de ocio memorables para el huésped. Por lo tanto, la clave está en integrar al cliente y ya no tratarlo como tal, sino como huésped (Pine y Gilmore, 2000).

Todo ello, sin olvidar el desarrollo humano que potencialmente puede haber detrás de las experiencias vividas a través de los festivales. En palabras de Verdú se puede decir que la experiencia de ocio trasciende la realidad imperante en la economía de mercado en el que probablemente se disfruta y dota de autoridad y poder al individuo (Goytia, 2008) ya que:

“El consumismo, se ha reencarnado en humanismo (...). Gracias al consumo elegimos, nos degustamos, nos reconocemos y, al cabo, transformamos aquella primera etapa del seco amor por los objetos en una jugosa lubricia interpersonal.

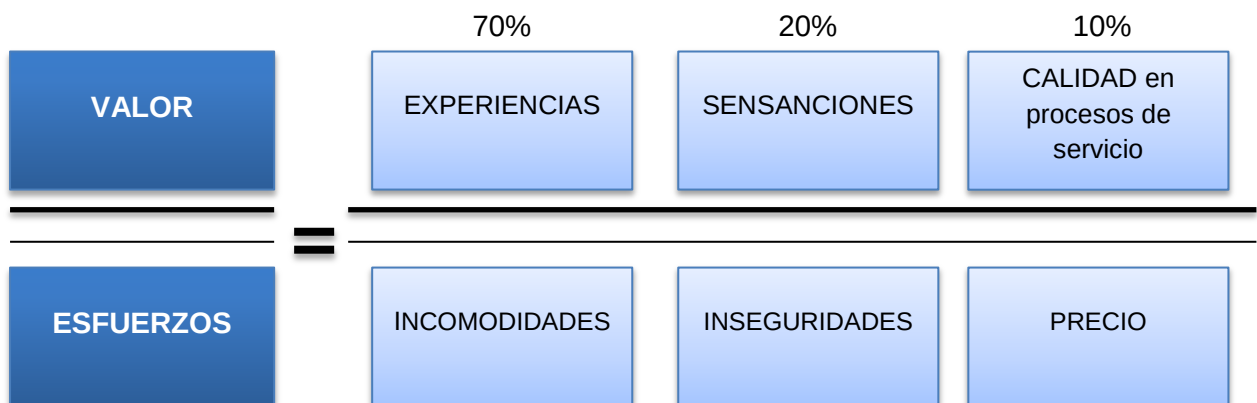
Cambiamos, en definitiva, la represión por la expansión y la continencia repetida por el juego interminable de la ilusión o la compulsión”.

Por ello, en el marco o contexto presentado, se propone la interpretación de la experiencia de ocio en el siglo XXI desde cuatro presupuestos de partida que propone Goytia (2008) y que la enmarcan en una lógica encadenada. Una cadena de cuatro eslabones que enlaza la naturaleza psicosocial de la experiencia de ocio al consumo, éste a la participación, la participación al disfrute y éste a su vez a la persona (Goytia, 2008:47):

- Presupuesto 1: Visión psicosocial de la experiencia de ocio. El ocio incluye aspectos personales y sociales.
- Presupuesto 2: Experiencia. Más allá del consumo está la participación.
- Presupuesto 3: *Carpe díem*. Más allá de la participación está el disfrute. Consumir más no implica disfrutar más. El ocio es experiencia satisfactoria.
- Presupuesto 4: Protagonismo. Más allá del disfrute está la persona. El sujeto está en el núcleo de la participación y del consumo. El ocio exige internalización y que el sujeto sea protagonista de la experiencia. Se habla de un disfrute en primera persona en el que importa más el desarrollo del sujeto que la vivencia gratificante en sí misma.

Es clave que los festivales de música sean conscientes de la necesidad de sustituir la mera oferta de conciertos, actividades paralelas etc. por la facilitación de experiencias debido a las nuevas necesidades de las personas. De hecho, según una encuesta realizada por American Express (2004), el 59% de los consumidores recibe la mayor satisfacción personal de la vivencia de experiencias. Asimismo, autores como Bordas (2003) llegan a afirmar que el 70% del valor está en las experiencias (ver figura 13).

Figura 13: El valor de las experiencias



Fuente: Bordas, 2003:6

La dimensión festiva

Los festivales como experiencia de ocio se enmarcan fundamentalmente dentro de la dimensión festiva, aunque esto no supone que esta dimensión sea la única presente en la experiencia festivalera, sí es una de las más predominantes.

De hecho, la dimensión festiva del festival es visible ya en su propia etimología. La palabra proviene del latín *festivus* y hace referencia al concepto de festividad o fiesta. Por tanto, la experiencia de ocio de un festival se enmarca esencialmente dentro de la dimensión festiva.

Promueve: Bienestar a través de sentimientos de pertenencia, cohesión grupal, sentido de lo extraordinario, relaciones interpersonales

Prácticas prototípicas del festival: Conjunto de conciertos extraordinarios, espectáculos musicales, encuentros festivos, concursos, actividades extraordinarias

Según afirman los sociólogos, la fiesta es un acontecimiento socio-cultural de primer orden que representa el ocio por excelencia. Esta dimensión se halla ligada a la vivencia colectiva del festival puesto que la fiesta sólo es posible cuando se comparte. Por lo tanto, aunque la experiencia de ocio autotélico es afirmación del sujeto que la vivencia, en el caso de la fiesta, es también una afirmación social y comunitaria. Desde este punto de vista comunitario, como señala Cuenca (2009:152) *“la fiesta es una celebración de carácter público en la que la propia comunidad se siente autopresentada y autorrepresentada”*. Emerge como resultado de una serie de actividades que hacen posible la vivencia de momentos extraordinarios. El festival de música está compuesto por numerosas actividades, pero su principal actividad extraordinaria es el conjunto de conciertos que se pueden disfrutar en un periodo corto de tiempo. No obstante, alrededor de esta actividad principal, se pueden vivenciar numerosas otras actividades relacionadas con la música, el baile, el arte, el espectáculo, la gastronomía etc. Todas ellas propician el encuentro festivo.

Por tanto, el festival de música es el marco adecuado para el disfrute de vivencias, en las que se reafirma el sentido de pertenencia y cohesión grupal (Cuenca, 1993).

En palabras de Laín Entralgo (1960:38) la fiesta es la hora del ocio gozoso y alegre, un ocio que se realiza en la esfera del culto, de lo extraordinario y de lo sagrado.

Como dimensión de ocio, la fiesta requiere un adecuado estado de ánimo y participación en libertad. En el festival cobran sentido saberes no productivos tales como el canto, la música y la danza. Las fiestas hablan de cohesión, solidaridad, identidad y pervivencia de los grupos humanos. La fiesta es el mensaje con el que se

expresa el sí a la vida. Es una afirmación de la bondad del mundo y la existencia. A la alegría inicial que se supone en los asistentes a una fiesta habría que añadir lo gratificante y placentero de su vivencia. La sensación agradable se potencia por la interacción comunicativa que se desarrolla en el ámbito festivo y musical. La capacidad de impresionar, propia de la organización festiva, favorece la capacidad de comunicación y el contagio de la alegría (Cuenca, 2009).

Aunque la participación en la fiesta presenta un carácter cíclico, esta fugacidad, desde el punto de vista del ocio, se amortigua a partir de la vivencia sucesiva de tres momentos: la preparación, la celebración y el recuerdo. De este modo, el acto festivo cobra sentido también como acto lúdico y creativo, además de ser en sí mismo una realidad extraordinaria. La brevedad del ocio festivo se engrandece por la transmutación, algo que no ocurre en el ocio cotidiano. La transformación de la realidad y sus elementos hacen de la vivencia festiva una vivencia de ocio por excelencia. Gracias a la libre implicación del elemento subjetivo individual y comunitario se consigue hacer perdurable su temporalidad fugaz (Cuenca, 2009:142).

El festival, como fiesta y en cuanto manifestación extraordinaria y fugaz de ocio, es ante todo una vivencia subjetiva. Por ello, existen tres valores dominantes en el ámbito festivo: alegría, espontaneidad y libertad; junto a dos rasgos inherentes al espíritu de la fiesta: exceso y ruptura (Cuenca, 2009). Desde el punto de vista del ocio, la fiesta es: descanso psicológico, en cuanto cambio de actividad habitual; es contraste con relación a las prácticas de ocio habituales; es reconocimiento del sentido de lo extraordinario, comunión con la comunidad que comparte esas vivencias y generosidad, porque implica la realización de esfuerzos encaminados a alegrar a los otros.

Diversos autores consideran que la fiesta es una experiencia extraordinaria y necesaria a la vez. Gil Calvo (1991:26) por ejemplo afirma que:

“los seres humanos hacemos fiestas porque gracias a ello nos sentimos mejor y llegamos a hacernos mejores: tanto en capacidad de trabajo y organización social como en bienestar corporal y capacidad de hacernos felices unos a otros. Es por eso que hacer fiesta es una necesidad antropológica y biológicamente evolutiva, es decir, física y corporal. Y que por eso constituye nuestra razón vital”.

Desde un punto de vista positivo, la fiesta es necesaria porque a través de ella se accede a un estado de ánimo y a una vivencia peculiar de la existencia en la que predominan los valores positivos tales como alegría, plenitud, encuentro, confianza y, en última instancia, una manera de vivir la felicidad (Cuenca, 2009).

La fiesta ha sido entendida, desde su profundización teórica como:

1. Paroxismo. *“La fiesta es el paroxismo de la sociedad, a través del cual se purifica y se renueva. Se revela como el fenómeno total que manifiesta la gloria de la colectividad y la favorece en su ser”* (Caillois, 1982: 303-332).
2. Complejo cultural. *“La fiesta es un complejo cultural de carácter universal, puesto que lo encontramos en todas las sociedades humanas, tanto del pasado como del presente”* (Rodríguez Becerra, 1982:10).
3. Fenómeno social. Velasco (1982) señala que la fiesta es un complejo contexto eminentemente social donde tiene lugar una interacción de personas y actividades de muy diverso tipo, que permiten un rico intercambio de mensajes. El ambiente de fiesta se crea, fundamentalmente, gracias a un especial estado de ánimo de las gentes y su acción social.
4. Representación pública. Gil Calvo (1991:11) afirma que la fiesta crea una realidad pública emergente que supera la mera sociabilidad de las vidas privadas: *“Hacer fiesta implica transfigurar la vida social en vida pública, entendiendo lo público como el espectáculo que de sí representa la sociedad ante ella misma. La vida pública es la vida social más su autorrepresentación reflexiva”*.
5. Ruptura. El rol de la fiesta como ruptura con el mundo ordinario y el vivir cotidiano. La auténtica celebración es aquella en la que se capta ese algo absolutamente nuevo. Los festivales son oportunidades de experimentar conciertos, espectáculos, artistas etc. en vivo, no vivenciados con anterioridad en la programación estable.
6. Acontecimiento comunicativo. Roiz subraya que *“la fiesta es el acontecimiento comunicativo por excelencia, en el que suceden un máximo de interacciones y un fluir, aparecer, desaparecer y reaparecer de formas y procesos comunicativos interesantes y ricos para cualquier análisis, tanto de carácter directo e inmediato como telepresente a distancia”* (1982:113). En este sentido, los festivales son fenómenos en los que a través de conversaciones, encuentros, reuniones, comidas, etc. se manifiesta el acontecimiento comunicativo propio de la fiesta; así como, a través de salidas del medio, viajes, visitas tanto en el propio recinto del festival como fuera del recinto.

Por lo tanto, los rasgos generales del fenómeno festivo que se dan en el festival son los siguientes (Cuenca, 2009):

1. Fenómeno subjetivo. Para comprender el festival es necesario vivirlo. El acceso a la vivencia festiva no es posible desde la observación o desde el análisis objetivo.
2. Fenómeno social, público y comunitario. El festival encuentra su sentido en la comunidad que lo vive y lo hace suyo. Por ello, los acontecimientos festivaleros pueden ser mediadores en la reconstrucción del sistema social, al tiempo que hacen sociedad y cultura.
3. Acontecimiento comunicativo. Los festivales, por su naturaleza, tienen características comunicativas propias en el que se interrelacionan diversos mensajes: musicales, estéticos, expresivos, lúdicos etc. Como acontecimiento comunicativo, el festival tienen especial relevancia para el desarrollo de la función fática (Cuenca, 2009), de contacto interpersonal; así como incidencia en las funciones emotiva y conminativa. Esta última hace referencia a la relación que surge entre el mensaje (musical o no) y la reacción del receptor (público, artista, patrocinador etc.).
4. Vivencia personal y comunitaria. La fiesta es ocio por excelencia. En ella se hacen explícitos los valores del ocio: alegría, libertad, no utilitarismo etc. y encuentran su sentido muchas actividades y aprendizajes de carácter lúdico y artístico. La fiesta, en tanto que vivencia óptima de ocio, no es sólo un momento concreto sino fundamentalmente un proceso.

La dimensión creativa

Además de la dimensión festiva, el festival de música, como práctica musical-cultural, tiene implícita la dimensión creativa. A través de sus dos vertientes: la creación y especialmente, la recreación. Estas dos vertientes hacen desarrollar un carácter reflexivo, global, de mejora, apertura y encuentro que supone la realización de la persona y donde el aprendizaje y la formación están implícitos. Por ello, se dice que la práctica cultural es un disfrute más razonado, ligado a procesos de reflexión. Las experiencias

Promueve: Bienestar a través de la reflexión, innovación, identidad personal, desarrollo personal

Prácticas prototípicas del festival: música, baile, moda (estética), arte

festivaleras de ocio están unidas al desarrollo de prácticas especialmente musicales y en algunos casos también dramáticas, literarias, artesanales etc., y son estas experiencias las que proporcionan la autorrealización y felicidad de las personas.

Aristóteles pensaba que el mejor ejemplo de los aprendizajes de ocio eran las artes: música, poesía y danza (Aristóteles, 1337-1338) e invitaba a llenar el tiempo libre a través de la formación. El ocio así entendido originó el nacimiento y el desarrollo de la cultura clásica (Cuenca, 2009:114) siendo sus principales características: el amor a la sabiduría, la diversión noble y una apertura de ánimo que es inherente a toda creatividad. Su principal constante es la reflexión como procedimiento para ahondar en el sentido de las acciones y los conocimientos.

La alienante cultura del trabajo y la exigencia cada vez mayor de especialización de conocimientos que exige éste, ha hecho que el ocio se convierta hoy en día en el nuevo ámbito de desarrollo humano. A través de él se puede acceder a los saberes que le faltan a cada uno y se desea tener desde una vertiente no productiva, sino como incremento de las posibilidades de cada cual y como afirmación de la identidad personal (Cuenca, 2009). De todas formas, a pesar del apogeo de esta dimensión del ocio a través de la sociedad de consumo: televisión, discos, libros, festivales etc., tener medios no es suficiente para hacer realidad este ocio. Se necesita algo más para que la sabiduría sea deseada y el encuentro sea gozoso. Cuenca (2009) señala principalmente dos requisitos necesarios que están directamente relacionados con el proceso personal interno. Por un lado, *iniciación* mediante la formación/educación. Cada cual tiene un potencial creativo que se puede desarrollar y que permite llevar a cabo una experiencia de vida más satisfactoria. Este hecho pone en evidencia la necesidad de entender la cultura (la música, el baile, el arte etc.) como algo práctico, vivo, interrelacionado con la vida misma en la que cobra sentido a través del ocio. Por otro lado, *disposición* cultural mínima.

Estos dos requisitos ponen de manifiesto la importancia de la actitud activa, del aprendizaje, de la experiencia y el encuentro para que el festival llegue a entenderse como algo vivo, tanto del individuo como de la sociedad, y pueda haber a partir de aquí un desarrollo humano.

A priori, parece que esta dimensión no es de las que más se manifiesta en los festivales. En cambio, algunos de ellos basan su unicidad y experiencia extraordinaria en la vivencia de experiencias creativas, entendidas en su sentido más global a través de sus dos vertientes: creación y re-creación, que encuentran en el festival su máxima expresión.

Respecto a la vertiente de la creación, no sólo se da con anterioridad al festival a través de las composiciones de los artistas, sino también a través de las actividades que lleva a cabo el público durante el festival (incluso en algunos casos antes y después del festival). Sziget, el festival de música húngaro con carácter internacional, organiza actividades dedicadas a la expresión creativa del público. De esta forma, el festival organiza exposiciones, proyecciones, workshops, talleres en los que el público en general puede participar a través de diversas actividades relacionadas con la música, el diseño, el baile, el teatro, la artesanía etc. De hecho, profesionales, artistas y escuelas de arte, diseño, baile, música, teatro, e incluso yoga, participan para enseñar técnicas e iniciar al público en diversas áreas creativas para probar y ver qué es lo que más les puede gustar, inspirar y/o divertir. En este caso el festival se convierte en una plataforma de iniciación (para amateurs) y desarrollo (para los más profesionales) que fomenta la creatividad.

En consecuencia, en el festival la creatividad no se mide solamente por los productos que se generan y se consumen. Csikszentmihalyi (2001:18) diferencia dos tipos de creatividad:

- Creatividad productiva. Esta tipología hace referencia a la creatividad que tiene como resultado un producto en concreto. En los festivales se ve reflejado principalmente a través de los conciertos, álbumes (pueden darse en diversos formatos como los CD, vinilos, formato digital de los discos como *mp3* o a través de plataformas *streaming* como Spotify, Deezer etc.) o *merchandising* general (bolsos, camisetas, gorras...del festival o los artistas que participan en él).
- Creatividad vivida. Esta segunda tipología se relaciona con el vivir plenamente que se puede experimentar y sentir. En el festival se da especialmente a través de la música en vivo, actividades creativas (como las que organiza Sziget) y el éxtasis de lo extraordinario.

Independientemente de la tipología a la que se refiera Csikszentmihalyi defiende que la creatividad es fuente de sentido en las vidas porque: La mayoría de las acciones y cosas típicamente humanas son el resultado de la creatividad. Es decir, sin creatividad, sería verdaderamente difícil distinguir a los seres humanos de los monos, ya que el lenguaje, el arte, la tecnología, la inteligencia científica...son resultado del ingenio. Por otro, cuando la persona se entrega a la creatividad, se siente que está viviendo más plenamente que durante el resto de la vida.

Además, la práctica activa de experiencias culturales y artísticas permite el desarrollo de habilidades concretas introduciéndonos en una visión y un disfrute del mundo más complejo, pero, a largo plazo, más enriquecedor, satisfactorio y humano. Por ello, Csikszentmihalyi (2001: 17) señala que la creatividad entendida como la habilidad para cambiar espontáneamente la forma en la que se contempla, se piensa o se actúa en el mundo, es una de las destrezas más importantes desarrolladas por la especie humana, ya que las personas creativas ponen de manifiesto lo gozosa e interesante que es una actividad compleja. Esta realidad de cambio se favorece a partir de las vivencias de ocio del festival, porque en el mundo de las ideas el ocio permite a la mente desconectarse temporalmente de la realidad, tal y como se contempla, para que emerjan nuevas posibilidades que serán posteriormente transformadas en realidad.

Esta transformación supone un proceso creativo que aunque es más recurrente que lineal, algunos autores han formulado a modo de referencia los pasos cognitivos que pueden darse. El primero de estos autores fue Wallas en su trabajo *El arte del pensamiento* (1926) en el que distinguió tres pasos: *preparación, incubación y revelación*. Posteriormente Csikszentmihalyi (1998) planteó cinco periodos que son los siguientes: *preparación, incubación, intuición, evaluación y elaboración*.

A través de estas etapas se ve la complejidad del proceso creativo, ya que se vislumbra que no es un proceso estanco y depende mucho de la situación creativa. Como dice Csikszentmihalyi refiriéndose al proceso creativo “*el número de interacciones por las que pasa, de vueltas que encierra, de intuiciones que precisa, es algo que depende de la profundidad y amplitud de los temas que se tratan*” (1998:103).

Por tanto, en algunos festivales de música se da la creación a partir de diversas actividades. Sin embargo, esta creatividad no dura sólo durante los días del evento, sino que potencialmente puede tener un seguimiento posterior debido a la continuidad de la actividad concreta iniciada y al disfrute, inspiración, gusto generado.

No obstante, la vertiente más desarrollada de la creatividad en los festivales es la re-creación, ya que la clave de la experiencia de los festivales de música es el diálogo que se crea entre artistas y público; y por ende, en la re-creación de su obra (canciones que comprenden un álbum o varios). Cuenca afirma que “*para un artista el mejor obsequio es dialogar con sus obras: leer sus libros, ver sus cuadros, oír su música*” (2000: 119) y en esto se basa la re-creación durante festival.

Respecto a la re-creación López Quintás señala que para re-crear la cultura no basta analizar desde fuera, sino que hay que “*imaginarse en el núcleo irradiante de la*

misma, y re-hacer su experiencia básica, y descubrir la intuición fundamental que esta experiencia alumbró en el espíritu del autor" (1998:23). Así, el gozo de la recreación surge de revivir el proceso creador artístico, ya que se produce un diálogo entre la persona y las obras, creándose así mismo un campo de iluminación. En este punto cabe señalar la diferenciación que hace López Quintás de las *artes del tiempo* y las *artes del espacio*. En los festivales se da especialmente las artes del tiempo, ya que en este tipo de arte se permite recibir el mismo proceso generativo de la obra. En los festivales se viven las composiciones de los grupos musicales en su unicidad, debido al contexto del propio festival. Por tanto, se vive cada acto interpretativo de forma extraordinaria y única. Además, en este tipo de arte se distingue entre concepción, realización (plasmación en la partitura, en el escrito...) e interpretación. De esta forma, cuando en el festival se contempla a un gran intérprete concentrado en la ejecución de una obra, se asiste con todo rigor al proceso genético de la misma. Es decir, el buen intérprete actúa a impulsos de la fuerza interna de la obra que constituye la razón de su actuación confiriendo a la obra una presencia viva que facilita al espectador revivir el impulso creador que la anima y estructura.

Por otro lado, Amigo (2000), en su libro *El arte como experiencia de ocio*, afirma que el arte como vivencia de ocio es una experiencia gozosa caracterizada por los siguientes rasgos: *una actitud* -capacidad de asombro-, *una participación* -co-creadora-, y un *descubrimiento*. El festival, en su potencialidad, puede estar caracterizado por todos ellos y así, es como se logra la verdadera experiencia valiosa y memorable que fomenta el desarrollo humano. Esta tesis se basa y defiende esta potencialidad que puede desarrollarse y a través de la cual puede generarse experiencias auténticas, memorables y significativas más allá del mero consumo.

La dimensión lúdica

El festival además de una realidad extraordinaria y creativa cobra sentido también como acto lúdico. De hecho, los festivales de música, además de los conciertos, basan su oferta en los diversos juegos relacionados con el baile, el canto, el arte etc. que proponen.

Promueve: bienser a través de la diversión y el descanso

Prácticas prototípicas del festival: concursos; juegos relacionados con el baile, el canto y nuevas tecnologías; viaje

Se pueden encontrar festivales de música con un programa lleno de actividades paralelas relacionadas con el juego: colchonetas elásticas, karaokes, *bodypainting*, maquillaje, disfraces, fotomatones, *photocalls*, concursos o juegos de azar para

conseguir entradas o conocer a tu artista preferido y un largo etc. Incluso algunos de los festivales más innovadores están incorporando juegos a través de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías. Pero además de los juegos propuestos “oficialmente” por la organización, también surgen juegos “informales” o “improvisados” por el propio público que acude al festival, o por los propios artistas, antes, durante y/o después de los conciertos: juegos con agua, espuma, pelotas...; a través de cantar las canciones de los artistas en forma de “coro” o “pregunta-respuesta” junto a los músicos etc.

Por ello, a través de esta dimensión el festival puede promover una experiencia basada en la diversión y el descanso (Cuenca, 2009; San Salvador, 2000). La diversión entendida como entretenimiento, una acción que distrae y que evade de los límites de la realidad. Así, la diversión libera del cansancio mental, de la monotonía y del aburrimiento (Dumazedier, 1964). El festival como experiencia extraordinaria representa la huida del universo cotidiano y potencialmente puede tener una función de evasión compensatoria que permite restablecer el equilibrio de la persona. Respecto al descanso, en el ámbito del festival se puede dar como separación del trabajo y el quehacer cotidiano. Por tanto, sería especialmente un descanso activo, es decir, un descanso dirigido a eliminar la fatigabilidad mental a través de la huida de lo cotidiano.

La dimensión lúdica es algo necesario para el equilibrio físico y psíquico. Además, se une con la dimensión creativa, ya que jugar es una actividad creadora que implica a la persona por completo, abriéndola co-creadoramente a lo real. En los festivales este aspecto es de gran relevancia debido a que la co-creación (Nijs y Peters, 2002; Prahalad y Ramaswamy 2004a, 2004b; Van Pelt, 2005; Jaworski y Kohli, 2006; Payne, Storbacka y Frow, 2008; Hover, 2008; Ramaswamy y Gouillart, 2010) puede abrir posibilidades de identificación, compromiso y lealtad por parte del público respecto del festival en cuestión. Asimismo, el resultado del juego es un estado de ánimo de alegre exaltación, en el que se tiene consciencia de ser de otro modo distinto que en la vida ordinaria (Huizinga, 1987). Además del juego a primera instancia como recreo o diversión, en los festivales también se dan las formas superiores del juego humano; ya que los festivales pertenecen a la esfera de la fiesta o del culto a determinada música o artistas.

La dimensión ambiental-ecológica

En los festivales el lugar es uno de los componentes con mayor relevancia, ya que el

Promueve: Bienestar a través de la vinculación al espacio, capacidad de admiración, contemplación

Prácticas prototípicas del festival: música y recreación al aire libre (especialmente espacios extraordinarios)

entorno físico afecta al modo de sentir y experimentar la música. No sólo por la acústica diversa que cada espacio genera, sino por el ambiente del propio lugar. De hecho, Stenberg afirma que ciertos medios nutren la creatividad y otros la aplastan, porque *“la creatividad es, en parte, producto de una interacción entre una persona y su contexto”* (1997:26). Por ello, en muchos festivales el ambiente es condición y esencia de la vivencia de ocio. De hecho, algunos de ellos se caracterizan y son conocidos por el espacio extraordinario en el que son celebrados.

De esta forma, parte del carácter excepcional de los festivales viene del lugar en el que acontecen: playas, montes, desiertos etc. son algunos de los escenarios naturales que atraen a numerosos espectadores a vivenciar la música y el espectáculo de una forma singular. En este sentido, la naturaleza puede proporcionar armonía, un aspecto que se refuerza con la práctica y escucha de la música; y viceversa. En efecto, numerosos festivales se celebran en la época estival debido al mejor tiempo meteorológico y a la oportunidad que ofrece de poder llevar a cabo las diferentes actividades al aire libre. Esta circunstancia es incluso un motivo esencial de atracción e interés del público en algunos de los festivales; quedando la música en un segundo plano.

Además de los espacios naturales, también existen espacios urbanos que se transforman debido al festival, pudiendo crear, potencialmente, un ambiente urbano extraordinario. En consecuencia, algunas zonas urbanas, debido a su excepcionalidad histórica, arquitectónica, simbólica etc. pueden conseguir un atractivo, no sólo por parte de los residentes, sino entre las personas que visitan la ciudad. Por ello, muchos festivales se convierten en un valioso recurso turístico, debido al ambiente urbano que genera (Richards, 2007; Richards y Palmer, 2010; San Salvador, 2010).

La dimensión solidaria

La mayoría de festivales de música sin ánimo de lucro en Europa, ya tengan una titularidad pública o privada, organizan el festival con una intención altruista y social; y, al mismo tiempo, con necesidad de participar y hacer partícipes de. Festivales como Roskilde Festival en Dinamarca o Glastonbury en Reino Unido, son *macrofestivales* que han crecido debido a su carácter solidario. Este tipo de festivales, a pesar de tener

Promueve: Bienser a través de la vivencia del otro, participación asociativa y voluntariedad.

Prácticas prototípicas en el festival: Animación sociocultural-musical, festival social, animación turística.

un número de trabajadores importantes en plantilla, tienen un mayor número de voluntarios que trabajan en el festival sin remuneración alguna.

La dimensión solidaria en este tipo de festivales se manifiesta de forma elevada, ya que basan su satisfacción en la libre ayuda y el desprendimiento. En la vida práctica esta dimensión se hace realidad a través de tres manifestaciones: *comunicación, cooperación y ayuda* (Cuenca, 2009).

La comunicación se corresponde con el conocimiento. Cuenca (2009) afirma que siempre que se difunden ideas relacionadas con las vivencias positivas de ocio se está actuando solidariamente a este nivel. En este tipo de festivales con iniciativas solidarias se transmiten unos valores altruistas y de ayuda al otro. Volviendo al ejemplo de Roskilde, éste tiene como objetivo apoyar iniciativas que benefician a niños y jóvenes, así como apoyar la labor humanitaria y cultural. Además el festival señala que es independiente de partidos políticos y no tiene fronteras geográficas. En este tipo de festivales también se da la cooperación, a través de la participación en el proyecto, tanto por parte de los organizadores como por parte de los voluntarios, cuyos beneficios se reparten entre las personas implicadas. Por ello, muchos de los festivales que actúan de esta forma son asociaciones sin ánimo de lucro que están dispuestas a llevar a cabo acciones solidarias que no tienen como fin una rentabilidad económica, sino la realización de nuevas acciones de ocio especialmente satisfactorias para los que colaboran en su organización y difusión. En este tipo de festivales también se manifiesta la ayuda, entendida como entrega desinteresada en beneficio de los otros o de unas determinadas ideas (Cuenca, 2009). La satisfacción que reporta se relaciona con la apertura personal, el encuentro con el otro y el gozo de ayudar. En el festival se manifiesta, especialmente, a través del voluntariado y de las iniciativas altruistas que se llevan a cabo. Por ejemplo, Glastonbury dona gran parte de las ganancias a proyectos o iniciativas altruistas de mejora del medioambiente o un determinado colectivo.

En consecuencia, a través de las seis dimensiones (productiva-consuntiva, festiva, creativa, lúdica, ecológica-medioambiental y solidaria), que se pueden visualizar en la figura 14, el festival tiene el potencial de ser el escenario idóneo para proporcionar bienestar y bienser a las personas que acuden a él.

Figura 14: Las dimensiones del festival



Fuente: Elaboración propia

2.3. Visión general

La participación en ocio y los festivales de música coinciden en el escenario de la vivencia de experiencias en las sociedades contemporáneas. Ambos fenómenos poseen identidad propia y, no obstante, su estrecha conexión actual resulta incuestionable. La primera parte de este capítulo ha proporcionado el análisis del festival de música a través de sus significados, características, evolución a lo largo del tiempo e integración en el estilo de vida actual. Todo ello ha servido para desvelar la existencia de factores determinantes en la estructura organizacional y social de los festivales, capaces de actuar como promotores o inhibidores de la participación e implicación en este ámbito. La literatura especializada ha confirmado el papel crucial que los festivales tienen como forma de entretenimiento y desarrollo económico. Además, los estudios relacionados con su tipologización en base a estructura organizativa, modelo económico-financiero etc.; junto a los agentes que conforman el festival como patrocinadores, mecenas, instituciones públicas etc. ponen de manifiesto aspectos organizacionales que pueden ser determinantes en la visión, misión y filosofía general del evento; y por ende, en el nivel de participación de la audiencia.

Algunos de esos condicionantes pueden ser el tamaño del festival, la titularidad, la estructura organizativa, el modelo financiero, el país donde se celebra el festival o los agentes implicados. Todo ello, puede hacer impulsar o dificultar la generación de experiencias.

En la segunda parte, se ha podido ver que el hecho de que el festival reúna elementos musicales, teatrales, artísticos, medioambientales y ceremoniales y diversión hace fomentar sus dimensiones productiva, festiva, creativa, lúdica, ecológica y solidaria de ocio. Y a su vez, hacen que se configuren como un fenómeno complejo con una enorme potencialidad. Esta complejidad, a pesar de que pueda constituir una barrera para una vivencia valiosa, auténtica, memorable y significativa, abre las puertas a la creación de diferentes tipos de experiencias de ocio.

Todo ello ha puesto de manifiesto el carácter dinámico de los festivales y ha hecho ver que su estructura organizacional y características particulares pueden variar su influjo en el comportamiento de las personas en base a diversos factores. Esta información es especialmente valiosa en el marco de cualquier intervención que pretenda promover la participación y el compromiso de la audiencia de los festivales, así como su continuidad a lo largo del tiempo.

Todos estos argumentos han permitido legitimar el festival de música como factor potenciador de experiencias de ocio; junto a elementos determinantes en su estructura organizacional y social influyentes en la vivencia de la experiencia. En este sentido, es de destacar la figura del director de este tipo de organizaciones, ya que tiene un papel crucial en la posibilidad de intervenir y generar experiencias de ocio potenciando así, el desarrollo personal y social de las personas que acuden al festival. Por ello, el siguiente objetivo de la tesis se centra en el papel del director de festivales de música y en el conocimiento de su perfil actual como generador de experiencias.

*The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant.
We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift.*

Albert Einstein

Capítulo III. El gestor de festivales de música como generador de experiencias de ocio

Establecidas las bases epistemológicas para la comprensión de la experiencia festivalera, el marco teórico de esta tesis se adentra en este capítulo en el rol del gestor, el significado de su cometido, la evolución que ha tenido y la importancia del desarrollo del nuevo perfil respecto al binomio bienestar-bienser. La convicción sobre la influencia que el gestor tiene como generador de experiencias de ocio y por ende, de facilitar el desarrollo personal y social de los ciudadanos, es un argumento de peso para interpretar su rol a la luz de las experiencias que originan tanto bienestar como bienser. La adopción de este enfoque longitudinal y la visión del gestor como generador de experiencias resulta relevante, ya que desvela la necesidad de transformación del perfil de director actual; y por tanto, el desarrollo de conocimientos, competencias y valores enfocados a alcanzar ese nuevo perfil con la finalidad última de poder responder a la demanda del presente y futuro próximo.

Convencidos de las aportaciones que el conocimiento del perfil actual de los directores respecto al binomio bienestar-bienser pueden tener en el desarrollo personal y social de los ciudadanos, este capítulo profundiza en el rol del gestor como generador de experiencias de ocio. Cabe subrayar que no se ha encontrado una extensa bibliografía que conciba el tema objeto de estudio de forma multidisciplinar. Sin embargo, los estudios encontrados confirman la idoneidad de adoptar el rol del gestor como generador de experiencias como elemento central de este estudio por su capacidad para dar respuesta a la demanda actual de los ciudadanos. La revisión de la evolución del rol del gestor a lo largo de la historia festivalera pretende descubrir su idiosincrasia y las dificultades de adquirir un rol como generador de experiencias de ocio. El bienestar y el bienser se presentan como un binomio imprescindible, cuyo estudio resulta crucial para comprender el perfil del gestor como generador de experiencias.

3.1. Aproximación a la figura del gestor de eventos

Este primer apartado del capítulo profundiza en la figura del gestor de eventos desde la creación de su rol hasta la actualidad. El apartado se divide en dos bloques. El primero de ellos, presenta la evolución del gestor de eventos, sus funciones a lo largo de la historia y la situación actual de su rol desde el ámbito económico-profesional. Así se entienden las razones y el conjunto de elementos que hacen del gestor de eventos una profesión de relevancia en la sociedad contemporánea. El segundo bloque muestra el conjunto de conocimientos, competencias y valores que se consideran relevantes desarrollar hoy en día por los directores de eventos.

3.1.1. Evolución del gestor de eventos: hacia la profesionalización

A medida que el tamaño y las necesidades de la industria de los festivales han crecido, la formación en la gestión de los eventos ha comenzado a emerger como una disciplina separada. En los primeros años de la industria, que conduce a mediados de la década de los 90, el campo se caracterizaba por un gran número de voluntarios. Los pocos gestores de eventos que obtenían puestos remunerados provenían de una variedad de disciplinas afines y por tanto, echaban mano de los conocimientos adquiridos a partir de la disciplina que provenían y de las habilidades aprendidas en su trabajo. Muchos vinieron de áreas afines como el teatro y el entretenimiento, la producción audiovisual y el cine, y adaptaron sus habilidades a los eventos y festivales. Otros vinieron de trabajar como proveedores de eventos tales como puesta en escena, iluminación y empresas de producción de sonido, habiendo descubierto que podían expandir y aprovechar las habilidades que habían adquirido para llevar a cabo la gestión global de eventos y festivales. Incluso hoy en día, esto sigue sucediendo así. Sin embargo, como la celebración de eventos y festivales por parte del gobierno y la industria ha crecido, los presupuestos de eventos han aumentado y la logística de estos se ha vuelto más compleja, la necesidad de profesionales cualificados que puedan cumplir con los requisitos específicos de la industria se hace cada vez más notoria. La educación y la formación a varios niveles, ha crecido para satisfacer esta necesidad. De hecho, en la actualidad, universidades de todo el mundo ofrecen grados y másteres en la gestión de eventos. Aunque esto significa dar un paso adelante, no implica que el sector de eventos esté profesionalizado como sucede con otros sectores.

En este camino a la profesionalización, Allen, O'Toole, Harris y McDonnell (2005) comparan los eventos, entre ellos los festivales, con cualquier otra industria basada en proyectos. Estos autores afirman, por ejemplo, que la ingeniería civil no se trata sólo sobre del producto, sino sobre la descripción del proceso necesario para crear ese producto. Sucede lo mismo con la gestión de eventos, es decir, no se trata sólo del evento, sino de los procesos que se utilizan para crear y mantenerlo (Bowdin, McDonnell, Allen y O'Toole, 2001). El reconocimiento de este proceso es la base para el reconocimiento de la gestión de eventos como una profesión. Una profesión se caracteriza por (Allen, O'Toole, Harris y McDonnell, 2005):

- Un conjunto de conocimientos: esta es como la biblioteca de la profesión. Se compone de la información de otras profesiones como la logística, la gestión de contratos y el marketing. Las revistas y libros de texto describen el conjunto de conocimientos y lo perfeccionan continuamente.
- Una metodología: Este se compone de una serie de procesos o tareas, que pueden ser descritas y enseñadas. El proceso de gestión de riesgos es un ejemplo.
- Heurística: Se trata de las “reglas de oro”, relatos y descripciones de la propia experiencia que se pueden aprender sólo en el trabajo.

La gestión de eventos está gradualmente recopilando y describiendo estas tres áreas. En el pasado “la regla práctica” y “la prueba error” eran la forma principal de organización de eventos. Cuando se reconozca y describa los procesos utilizados para crear el evento (la metodología), será cuando la gestión de eventos podrá progresar de una simple habilidad o destreza a una profesión.

En este proceso de profesionalización es importante entender los diferentes conceptos que hacen de una persona un profesional de la industria. Aunque existen diversas definiciones del término profesional, en esta investigación se entiende como el conjunto de conocimientos, competencias y valores que capacitan a la persona a desempeñar con excelencia una profesión. Cabe destacar que estos elementos que configuran la profesionalidad de una persona están muy relacionados, aunque en su explicación teórica se presentarán de modo independiente. A continuación se profundiza más en cada uno de ellos.

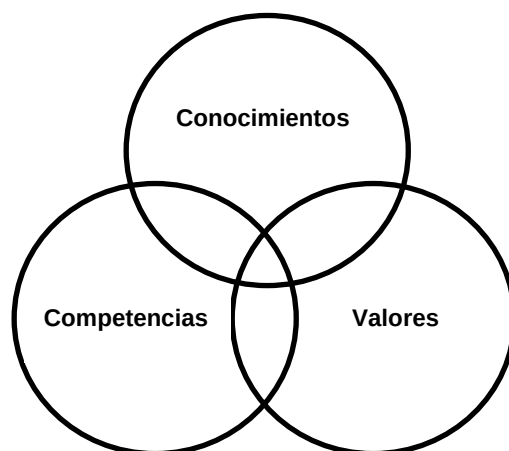
El conocimiento es el resultado de la asimilación de información a través del aprendizaje, es decir, es el conjunto de hechos, principios, teorías y prácticas relacionados con un campo de trabajo o de estudio. En el contexto del Marco Europeo de las Cualificaciones (2009), los conocimientos se describen como teóricos y/o

fácticos. Por tanto, los conocimientos son el punto de partida de la información que permite actuar a una persona desde una perspectiva informada. Esta información consiste en teorías, hechos y principios y puede ser adquirida a través del aprendizaje formal o informal y las experiencias. Sin embargo, tal como indica Morin (2000:29) *"una mente bien formada es una mente apta para organizar los conocimientos, y de este modo evitar su acumulación estéril"*. En este sentido, se podría decir que incluso el dominio de la materia es insuficiente. El proceso hacia la profesionalización debe poner el énfasis en la organización del conocimiento y para ello, es necesario desarrollar los diferentes tipos de pensamiento.

Por tanto, es necesario desarrollar también un conjunto de competencias para ser profesional. Éstas se refieren a la capacidad de una persona para hacer un trabajo correctamente. Es decir, la capacidad que demuestra una persona para utilizar los conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y/o metodológicas en situaciones profesionales o de estudio en el desarrollo profesional y personal. En el contexto del Marco Europeo de las Cualificaciones (2009), la competencia se describe en términos de responsabilidad y autonomía. Por tanto, las competencias predicen el desempeño eficaz, dan lugar a criterios válidos de selección, reconocen la posibilidad de transferencia de las habilidades de los trabajadores y son flexibles para satisfacer las necesidades cambiantes de los requisitos futuros. Por otra parte, el modelo de competencia abarca todos los aspectos que se necesitan para tener éxito en un trabajo mediante el examen no sólo del conocimiento y habilidades necesarias, sino también de los atributos personales que se requieren.

En consecuencia, las competencias se componen por un conjunto de habilidades y atributos personales, que son esenciales para ser un actor eficaz y exitoso en un puesto de trabajo determinado. Por un lado, la habilidad entendida como la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar el *know-how* a fin de completar tareas y resolver problemas. En el contexto del Marco Europeo de las Cualificaciones (2009), las habilidades se describen como cognitivas (implica el uso del pensamiento lógico, intuitivo y creativo) o prácticas (implica la destreza manual y el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos). Por otro, los atributos personales concebidos como las características subyacentes que son partes profundas y permanentes de un individuo y que son expresados la mayor parte del tiempo. Se trata del estilo personal o eficacia personal de cada individuo tales como sentimientos, actitudes, hábitos y cualidades o rasgos.

Figura 15: Relación entre conocimientos, competencias y valores



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, las competencias, en esta investigación, guardando coherencia con el tema de investigación y siguiendo la línea de Villa y Poblete (2007) se clasifican en dos grandes categorías:

- Competencias instrumentales: aquellas que tienen una función de medio. Suponen una combinación de habilidades manuales y capacidades cognitivas que posibilitan la competencia profesional. Incluyen destrezas en manipular ideas y el entorno en el que se desenvuelven las personas, habilidades artesanales, destreza física, comprensión cognitiva, habilidad lingüística y logros académicos.
- Competencias emocionales. Éstas a su vez se distinguen en competencias interpersonales y sistémicas:
 - Competencias interpersonales: suponen habilidades personales y de relación. Se refieren a la capacidad, habilidad o destreza en expresar los propios sentimientos y emociones del modo más adecuado y aceptando los sentimientos de los demás, posibilitando la colaboración en objetivos comunes. Se relacionan con la habilidad para actuar con generosidad y comprensión hacia los demás, para lo cual es requisito previo conocerse a uno mismo. Estas destrezas implican capacidades de objetivación, identificación e información de sentimientos y

emociones propias y ajenas, que favorecen procesos de cooperación e interacción social.

- Competencias sistémicas: suponen destrezas y habilidades relacionadas con la totalidad de un sistema. Requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo. Estas competencias incluyen habilidad para planificar cambios que introduzcan mejoras en los sistemas entendidos globalmente y para diseñar nuevos sistemas. Requieren haber adquirido previamente las competencias instrumentales e interpersonales.

Además de los conocimientos y competencias, el profesional debería guiarse por unos valores. Se entiende por valores los ideales internos que mueven a la persona a actuar en función de sus prioridades en la vida. El camino hacia la profesionalidad no puede reducirse a una buena formación académica y/o gran experiencia adquirida en un campo en concreto, sino que es imprescindible un esfuerzo en el desarrollo de valores que consiga antes que nada que los profesionales sean principalmente *personas* y, por tanto, defiendan y postulen los valores que dignifican a todos los seres humanos como personas independientemente de cualquier otra variable que las diferencie (Villa y Poblete, 2007). La importancia de los valores en la educación actual y por ende, en el desarrollo profesional, viene reseñada por múltiples autores e instituciones, tal como se recoge en la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*:

"En los albores del nuevo siglo, se observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual, las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias, nuevos conocimientos e ideales" (UNESCO, 1998:1).

Dar respuesta a las demandas sociales requiere un espíritu nuevo por parte de las instituciones universitarias (Villa y Poblete 2007), que de algún modo se indica en esta declaración cuando se afirma:

"Dado que tiene que hacer frente a importantes desafíos, la propia educación superior ha de emprender la transformación y renovación más

radicales que jamás haya tenido por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas" (UNESCO, 1998: 2).

Teniendo en cuenta todo ello, el modelo que se presenta en la figura 15 muestra las tres áreas de competencia en interconexión. Los conocimientos, las competencias y valores se apoyan unos a otros. Así, el profesional que está llevando a cabo una destreza en el trabajo está utilizando al mismo tiempo los conocimientos, competencias y valores personales requeridos.

En el caso del sector de eventos, el conjunto de conocimientos, competencias y valores que llevan a la profesionalidad, se han ido determinando poco a poco a través de investigaciones y experiencia adquirida en el sector.

Por ejemplo, Getz y Wicks (1994: 108-9), además de las habilidades genéricas de gestión, especifican las siguientes áreas de conocimiento adecuados para la inclusión en la formación de la gestión de eventos:

- Historia y significado de los festivales, celebraciones, rituales y otros eventos.
- Evolución histórica, tipos de eventos.
- Tendencias en la demanda y la oferta.
- Motivaciones y beneficios que se buscan en los eventos.
- Roles e impactos de los eventos en la sociedad, la economía, el medio ambiente y la cultura.
- Quién produce los eventos y por qué.
- Conceptos y estilos del programa.
- Configuración de eventos.
- Operaciones exclusivas para eventos.
- Gestión y dirección exclusiva para eventos.
- Marketing exclusivo para eventos.

Perry, Foley y Rumpf (1996) describieron los atributos y conocimientos requeridos por los directores y gestores de eventos basado en una encuesta de opiniones de 105 directivos que asistieron a la *Conferencia de Eventos* en Canberra (Australia) en febrero de 1996. Siete atributos fueron mencionados con frecuencia, de los cuales la visión fue catalogada como la más importante, seguido de cerca por el liderazgo, adaptabilidad y capacidad de organización, comunicación, marketing y gestión de personas. En cuanto a las áreas de conocimiento que se consideraban más importantes, el resultado fue el siguiente: gestión de proyectos, elaboración de

presupuestos, gestión del tiempo, relación con los medios de comunicación, planificación, gestión de recursos humanos y marketing.

Posteriores estudios realizados por Harris y Griffin (1997), Royal y Jago (1998), Harris y Jago (1999) y Arcodia y Barker (2002) confirman la importancia de estas áreas de conocimiento. Por lo tanto, a pesar de ocasionales diferencias en los matices y en el énfasis que se le otorga a cada uno, en general el campo parece estar de acuerdo en el conjunto de conocimientos específico de las mejores prácticas apropiadas para la formación de los profesionales de eventos.

3.1.2. Conjunto de conocimientos, competencias y valores establecidos en la actualidad

En el camino a la profesionalidad del sector, investigadores, universidades y centros superiores han intentado determinar un conjunto de conocimientos, competencias y valores homogéneos que definan a los profesionales de la industria. De hecho, el *Event Educators Forum* (2004) en Australia identificó 212 organizaciones formativas y 23 universidades registradas con cursos que incluían componentes de la gestión de eventos. Bowdin (2003) estima que existen 29 colegios y universidades en el Reino Unido que ofrecen alrededor de 140 cursos de grado relacionados con eventos. Las cuestiones más importantes han sido definir el papel de los cursos de eventos ofrecidos en el patrón general de la educación y definir el contenido de los cursos. Tradicionalmente, la primera generación de cursos de eventos estuvo compuesta (y en algunos centros aún está compuesta) dentro de programas más amplios relacionados con el turismo y la hospitalidad. Estos programas suelen hacer especial hincapié en las reuniones, incentivos, convenciones y exhibiciones y se centran en la gestión de reuniones y conferencias en el contexto de la industria del turismo. Debido a que la definición de los eventos se ha ampliado para incluir eventos públicos y gubernamentales, algunos nuevos cursos se han ido desarrollando con un enfoque más amplio abarcando todo el espectro de tipos de eventos. Estos cursos se suelen asentar dentro de marcos más amplios como las artes, los deportes, la gestión empresarial o el ocio. De hecho, los dos centros de excelencia de ocio a nivel europeo (nombrados por la Organización Mundial del Ocio) -*Academy for Leisure* (AfL) de la universidad *NHTV Breda University of Applied Sciences* (Breda, Países Bajos) y el *Instituto de Estudios de Ocio* (IEO) de la *Universidad de Deusto* (Bilbao, España)- ofrecen grados, posgrados y programas aplicables a la gestión de eventos, pero

asentados en el marco más amplio del ocio. La universidad holandesa ofrece dos programas de grado: *Science in Leisure Studies* e *International Leisure Management*; y dos programas de máster: *Leisure Studies* e *Imagineering*. Estos programas se centran en la transmisión de conocimiento y desarrollo de competencias relacionados con diversas áreas de la gestión y aplicados a varios sectores de ocio como los parques de atracciones, centros deportivos, eventos, espacios de ocio (auditorios, salas...etc.), teatros y agencias de viaje. Es de destacar su programa de máster pionero en *Imagineering* contextualizado en la economía creativa. La intención de este máster es que el estudiante desarrolle competencias relacionadas con el diseño y asesoría profesional para la implantación de modelos de organización innovadores. El máster se centra en el diseño de soluciones que aporten valor a las organizaciones en la actual economía creativa. Estos grados y posgrados se nutren de las principales líneas de investigación en los que se centra la AfL: *Imagineering*: diseño organizativo y empresarial; *storytelling*, experiencia y comportamiento de ocio; *placemaking* y eventos. Por otro lado, la universidad vasca se centra en las diversas dimensiones que conforman la experiencia de ocio y en los campos en los que éste se manifiesta: cultura, deporte, turismo y recreación. Esta orientación es visible en los dos másteres que ofrece: *Organización de congresos, eventos y ferias*; *dirección de proyectos de ocio, cultura, turismo, deporte y recreación*; y en el programa de doctorado en *Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano*. Estos posgrados se enfocan en el conocimiento de los diversos sectores de ocio y en el desarrollo de competencias que permiten su gestión, sin olvidar el enfoque humanista. De hecho, los posgrados se ven reforzados por las líneas de investigación del propio instituto enfocado especialmente en el ocio como factor de desarrollo humano.

Además de estos dos centros de excelencia en ocio existen otras universidades y centros a nivel europeo que ofrecen grados, posgrados y programas relacionados con la gestión de eventos, especialmente abundantes en Inglaterra. Algunos ejemplos de universidades y las respectivas titulaciones que ofrecen son: University of Surrey (*International events management*), Bournemouth University (*Events and leisure marketing*; *Events management*; *Sports management*), Sheffield Hallam University (*Events management with arts & entertainment*; *Events management with tourism*; *Events management*; *Hospitality business management with culinary arts*; *Hospitality business management with conference & events*; *International hotel management*; *Tourism & hospitality business management*; *Tourism management*), University of Leeds (*Entertainment management*, *Hospitality leadership & Management*, *Sports events management*, *Events management*). La mayoría de ellos se enfocan, tanto

desde un punto de vista teórico como práctico, en conocimientos y competencias necesarias para trabajar en el ámbito de la organización de eventos; ya sea como programas independientes en los que se abarca toda la gama de eventos contemporáneos, incluyendo los festivales, o asentados dentro de marcos más amplios como el turismo, la cultura o el ocio.

En consecuencia, el conjunto de conocimientos de la gestión de eventos y sus respectivas titulaciones para la profesionalización del sector se están definiendo paulatinamente. En este sentido, esta tesis tomará de referencia el EMBOK (*Event Management Body Of Knowledge*)⁹, ya que en él se define un marco que consta de una variedad de facetas que intentan representar los fundamentos de la gestión de eventos. El EMBOK (Silvers, Bowdin, O'Toole y Nelson, 2006; Robson, 2009) reúne las funciones de la gestión de eventos con el proceso de planificación y organización de eventos, así como proporciona una estructura que facilita la recopilación, análisis y recuperación del conocimiento que rodea a la gestión de eventos.

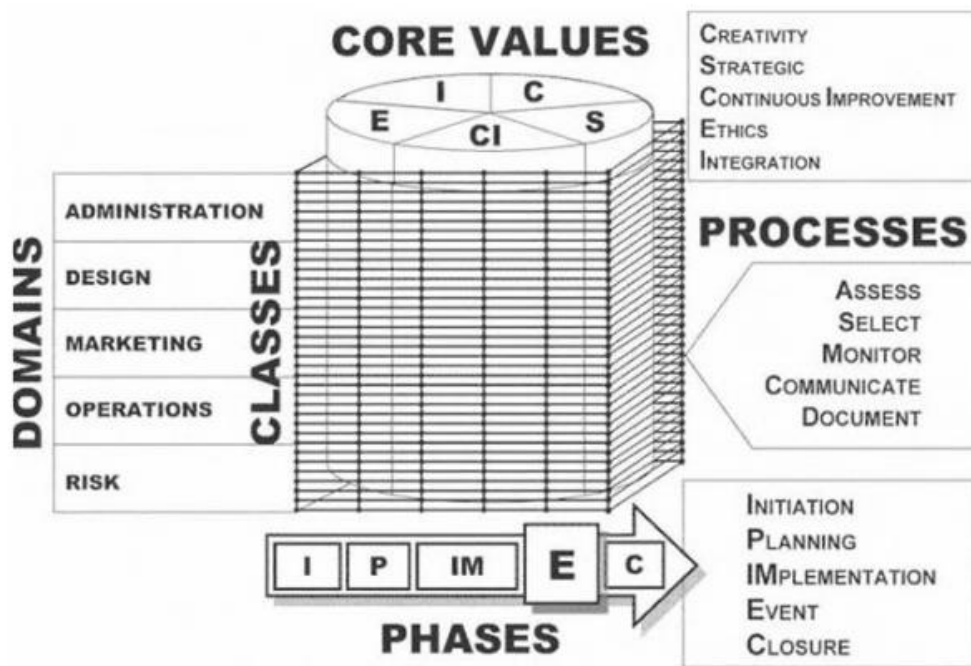
Los cuatro aspectos principales de EMBOK incluyen las fases, procesos, valores centrales y áreas de conocimiento. En su conjunto éstos representan el alcance de la gestión de eventos y proporciona las categorías primarias de un sistema de gestión del conocimiento o un sistema de gestión de eventos.

Las *fases* reflejadas en EMBOK ilustran la naturaleza secuencial de la gestión de eventos, destacando la importancia del tiempo en este tipo de organizaciones. Las fases incluyen la iniciación, la planificación, la ejecución, el evento y el cierre y se derivan de la terminología tradicional de la gestión de proyectos.

Por otro lado, los *procesos* de EMBOK ilustran tanto el sistema secuencial como el iterativo que promueven un curso completo de acción, así como un enfoque dinámico de la evolución de eventos. Los procesos incluyen la evaluación (el cual incluye la identificación y el análisis), la selección, el seguimiento, la comunicación y la documentación y se basan en el sistema de procesos, sistema ampliamente aceptado.

⁹ El EMBOK es un proyecto llevado a cabo por Silvers, miembro fundador del Comité Ejecutivo Internacional EMBOK, en el que participan otros miembros como Bowdin, Goldblatt, Gonzalez, Landey, Mondor, Nelson y O'Toole.

Figura 16: Estructura de la gestión de eventos propuesta por EMBOK



Fuente: Comité Ejecutivo Internacional de EMBOK (2005)

Los valores centrales de EMBOK especifican aquellos principios que deben ser infundidos a lo largo de todas las decisiones relativas a cada elemento, fase y proceso de un evento para asegurar que las decisiones tomadas facilitan resultados exitosos y sostenibles. Estos incluyen la mejora continua, la creatividad, la ética, la integración de proyectos y el pensamiento estratégico. Estos valores son igualmente vitales para la excelencia en la gestión de eventos, por lo que no existe ninguna jerarquía entre ellos.

Los dominios de EMBOK representan las áreas generales de actividad o las funciones generales dentro de la gestión de eventos e ilustran el alcance de las responsabilidades asignadas a los organizadores de eventos, así como las categorías adecuadas para una estructura organizativa o la gestión efectiva de los conocimientos. Al igual que los valores centrales, los dominios no tienen una aplicación secuencial y por tanto, no llevan implícita ninguna jerarquía.

El dominio dedicado a la *administración* se ocupa fundamentalmente de la adecuada asignación, dirección y control de los recursos utilizados en un evento. Dado que los recursos son limitados por definición, es imperativo que sean adquiridos, desarrollados y utilizados en la forma más eficiente y eficaz para beneficiar al propio evento. Dentro de la administración están la dirección de áreas como *finanzas*, *recursos humanos*, *información*, *adquisición*, *accionistas o agentes del evento*, *sistemas* y *tiempo*.

El dominio que hace referencia al *diseño* se centra en la interpretación artística y la expresión de las metas y los objetivos del evento y sus dimensiones experienciales. Los elementos desarrollados dentro de cada área funcional se combinan para crear la experiencia del evento. Dentro del diseño se encuentran las áreas de *catering, contenido, entretenimiento, medio ambiente, producción, programa y tema principal* del evento.

El dominio de *marketing* se ocupa de las funciones que facilitan el desarrollo del evento, cultivando el apoyo económico y político necesario y dando forma a la imagen y el valor del evento. La naturaleza del evento como experiencia requiere una profunda comprensión de la relación única que se crea entre el “comprador” y el “vendedor” con este “producto” intangible. Este dominio se ocupa del desarrollo y la gestión de áreas como el *plan de marketing, materiales, merchandising, promoción, relaciones públicas, venta y patrocinio*.

El dominio de *operaciones* se concentra en las personas, productos, equipamiento y servicios que se reúnen para producir el evento, así como las funciones, responsabilidades, aplicaciones y maniobras asociadas a cada uno de ellos. Esto requiere la coordinación impecable de todos los elementos con el fin de gestionar todos los requisitos logísticos y funcionales y expectativas involucradas. Por tanto, este dominio se ocupa de la gestión de los *asistentes, comunicaciones, infraestructura, logística, participantes, lugar y técnica*.

El dominio de *riesgos* se ocupa de la protección de obligaciones, oportunidades y aspectos legales asociados tradicionalmente con cualquier tipo de empresa, incluyendo los eventos. Estas áreas están íntimamente relacionadas con cada elección y actividad llevada a cabo y son cada vez más un requisito solicitado por las partes interesadas, desde autoridades reguladoras hasta consumidores de eventos más exigentes. Este dominio es responsable, por lo tanto, de la *gestión del cumplimiento, gestión de decisiones, gestión de emergencias, gestión de las condiciones de trabajo, gestión de seguros, gestión jurídica y legal y la gestión de seguridad*.

El EMBOK tiene como objetivo ayudar a que existan mejores profesionales en la industria y que sean reconocidos como tales. La ilustración del alcance y la complejidad de esta profesión a todos los componentes internos y externos y partes interesadas, profesionales actuales y futuros e industrias aliadas y proveedoras hace que aumente el respeto y la veneración tanto por la profesión de la gestión de eventos

en sí misma como de las habilidades y conocimientos especializados que se requieren para ello.

En cambio, no hay que olvidar que los festivales no son sólo la gestión de actividades, conciertos, agentes y en general, aspectos objetivos. Más que nunca los festivales venden experiencias y más que experiencias, emociones. ¿Cómo debe ser el profesional que facilita emociones? ¿Qué perfil debe tener?

A pesar de la importancia del modelo EMBOK desarrollado recientemente y siendo éste un avance importante en el campo, se necesita ir más allá, ya que el modelo no tiene en cuenta aspectos importantes - principalmente aspectos subjetivos que definen el bienestar de la persona y no sólo el bienestar -, como la gestión de emociones, cruciales en el éxito de un evento.

3.2. El gestor en clave de experiencia de ocio

Dentro de la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 2000) y el mercado, las emociones humanas están teniendo un protagonismo cada vez mayor. Todo en la vida se ha convertido en un asunto emocional. De hecho, una experiencia de ocio exitosa se mide en términos de buenas o malas experiencias, lo que significa que las emociones están directamente ligadas con las experiencias, ya sean positivas o negativas (Morgan, 2008; Calvo-Soraluze y San Salvador, 2013, 2014).

En la actualidad, los festivales tienen éxito al proporcionar un espacio y tiempo lejos de la vida cotidiana donde se facilita el compartir experiencias intensas y extraordinarias. Los festivales no son sólo un cierto número de conciertos más o menos atractivos, sino que son sinónimo de experiencias, emociones y sentimientos, acontecimientos de la vida donde las personas quieren participar. Por lo tanto, los festivales al ser una expresión de ocio que ofrece emociones de primera mano, la clave está en entenderlos como experiencias de ocio significativas y memorables. En este contexto, los directores son, como Arnould y Price afirman: *“empresarios que facilitan la promulgación de guiones culturales, ayudando a los participantes a transformar las experiencias en recuerdos valiosos de crecimiento personal, superación de retos, trabajo en equipo y perseverancia”* (1993:24).

Esta tesis desarrolla la idea de este nuevo contexto en el que los profesionales de festivales se convierten en generadores y facilitadores de experiencias de ocio

significativas que proporcionan tanto bienestar como bienser (físico, emocional y espiritual). Este nuevo perfil de profesional requiere el desarrollo de un nuevo conjunto de conocimientos, competencias y valores que no se han concebido hasta el momento en el contexto de los festivales y eventos, como sucede con la inteligencia emocional y espiritual (Gardner, 1994, 1995; Goleman, 2001, 2006; Torralba, 2010), esencial para el desarrollo de valores. Esta idea no sólo lleva a ir más allá de la función que desempeñan hoy en día los directores/gestores y las competencias que necesitan desarrollar, sino que además proporciona una base teórica de la gestión de experiencias significativas en el contexto de los festivales y eventos.

Por lo tanto, hoy en día, el interés cada vez mayor en las experiencias y la creatividad indica que el público actual es parte de una nueva generación con nuevos intereses en el que quieren ser más que meros espectadores. Quieren ser más activos y creativos. Quieren sentir que están viviendo una experiencia real que significa algo en sus vidas y que van a recordar a posteriori (Cuenca, 2009). Por ello, es importante que los festivales de música, y los eventos en general, sean reflejo de esta nueva realidad donde los directores tienen un papel esencial en el diseño y creación de las condiciones como facilitadores de experiencias únicas y significativas de ocio. Pero, ¿necesitan los directores un estilo, perfil de dirección específico para ello? ¿Necesita un festival de música una cultura organizativa específica para apoyar la (co)creación de experiencias de ocio?

Con el objetivo de responder a estas preguntas este apartado se divide en tres bloques. El primero de ellos presenta al director de festivales como gestor de los parámetros que generan bienestar: actividad, tiempo, espacio, recursos e individuo/grupo. El segundo apartado muestra al director de festivales como gestor de las variables que generan bienser: necesidades, motivaciones, emociones, beneficios y valores. El tercer apartado, engloba la generación y gestión de experiencias integrales a través de la importante función del director como gestor de cambio en este sector cada vez más inestable.

3.2.1. Gestionando el binomio BIENESTAR-BIENSER

Este apartado se divide en dos bloques. El primero de ellos presenta a los gestores como generadores de bienestar y profundiza en cada uno de los parámetros que lo componen: actividad, tiempo, espacio, recursos e individuo/grupo. El segundo

apartado muestra a los gestores como generadores de bienestar y ahonda en las variables que lo conforman: necesidades, motivaciones, emociones, beneficios y valores.

3.2.1.1. Gestionando el BIENESTAR

En el contexto de los eventos y festivales la gestión del bienestar supone que las personas tienen una serie de necesidades y derechos básicos cuando acuden a un evento. Mediante este enfoque, el bienestar es evaluado mediante el análisis de indicadores objetivos y observables (Sherwood, 2007; Stiglitz et al., 2013), que muestran el grado de satisfacción de las necesidades básicas. Por lo tanto, cuando el bienestar del público es el objetivo final del profesional de eventos, éstos desarrollan los programas, productos y actividades de promoción para lograr el bienestar del público asistente. Se centran en aspectos objetivos y visibles como el tiempo o la temporalidad (estación, hora, duración del evento), actividad (el conjunto de actividades programadas: exposiciones, espectáculos, actuaciones, visitas guiadas etc.), espacio (lugar, ubicación, capacidad) y recursos (presupuesto disponible, servicios, personal etc.) (San Salvador, 2011); todo ello teniendo en cuenta para quién están diseñando (qué tipo de individuo/grupo) para gestionar todos estos aspectos de la mejor manera posible con el fin último de proporcionar una comodidad y satisfacción material.

Las *actividades* que se llevan a cabo en los festivales definen la temática y el estilo de festival. Los conciertos son protagonistas indiscutibles de los festivales de música y esta evidencia queda reflejada en su programación. Incluso el tipo de música del concierto define el festival y su estructura, ya que no son lo mismo los festivales de música moderna que de música clásica, por ejemplo. De hecho, tienen un público diferente, una forma de escucha de los conciertos dispar, un contexto distinto y por tanto, problemáticas diferentes. Lo que no los diferencia es la importancia que adquiere la música y en consecuencia, la programación de los conciertos. De hecho, Klaic (2014) subraya que los directores de festivales ganan su reputación profesional por la coherencia de sus conceptos y la capacidad de trasladarlos a una selección de conciertos concretos, resultado de la diligencia de su investigación y evaluación del talento artístico disponible.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Bonet (2009) recalca que uno de los aspectos clave de un festival es el proyecto artístico, pues es el “*corazón de un*

festival”; ya que de su coherencia y proyección externa depende el éxito del mismo. Este autor afirma que un festival puede ser más o menos comercial o rompedor, especializado, interdisciplinar o ecléctico, clásico o contemporáneo; pero que lo realmente esencial es que su línea artística (compuesta por las actividades concretas seleccionadas) sea coherente y explícita. Asimismo, Bonet (2009, 2011) añade que independientemente de la especialización estética, un festival se define en función de su número de estrenos, producciones o coproducciones, de la proporción de grupos emergentes o nacionales frente a los consolidados o internacionales, o de su capacidad por programar e interrelacionar los intérpretes locales y la programación estable con los artistas extranjeros invitados y su excepcionalidad.

Debido a la importancia que el diseño de la actividad principal del festival tiene para los directores, Klaic (2014) menciona el secretismo que éstos mantienen cuando son preguntados por sus métodos y estrategias en el diseño de la programación y las actividades que lo conforman. A pesar de su escasa concreción, los directores subrayan la importancia de la curiosidad, perseverancia, disposición de viajar mucho y coger riesgos considerables en la selección y diseño de las actividades que componen la programación del festival. Klaic (2014) también resalta que la selección de actividades para la programación se realiza siguiendo los propios intereses, gustos, afinidades e intuiciones del director; así como la relevancia de los consejeros informales y compañeros de la red de contactos del gestor.

A pesar de que los conciertos musicales son el foco principal de cualquier festival de música, cada vez más festivales, junto con conciertos y actuaciones, están ofreciendo una serie de actividades paralelas: exposiciones, presentaciones de libros y discos, talleres y clases magistrales, premios, ferias y más diversas actividades de ocio. Con ello, intentan llegar a la audiencia a fin de que vivan el festival de una forma nueva y creativa en el que ellos mismos sean los protagonistas (Cuenca, Aguilar y Ortega, 2010). Sin estas actividades el director está dejando de lado la principal misión de un festival: la función social y artística que el evento en sí posee. Estas actividades, de acuerdo con José Antonio Etxenike¹⁰: *“No son sólo necesarias para enriquecer la experiencia artística, sino que son una forma de distinguir un festival de la programación regular (...) este tipo de actividades permite ampliar el festival más allá de su espacio físico y temporal natural y al mismo tiempo determina el compromiso del festival con las comunidades presentes en el territorio de acogida”*.

¹⁰ Director del festival *La Quincena Musical de San Sebastián*. Comentario publicado en *Understanding leadership in Music Festival* (Calvo-Soraluze, 2011: 27).

Respecto a la variable del *tiempo*, éste marca los principios y finales de la celebración festivalera, así como su duración en cada actividad/concierto concreto. Efectivamente, algunas de las expresiones más habituales del tiempo en el marco del festival se materializan en términos de frecuencia, duración, horario, estación o temporada. Por ello, la gestión del parámetro tiempo se entiende en su sentido más global, ya que tiene en cuenta no sólo la duración del festival y horario de cada actividad, sino la estación o temporada en la que se celebra que afecta a su vez al tiempo meteorológico. Es más, el tiempo también adquiere importancia no sólo en la celebración misma del evento, sino durante todo el proceso de gestión (el antes, durante y post).

En cuanto al término frecuencia, hace referencia a la asiduidad o periodicidad con la que se celebra un festival. Aunque muchos de ellos se celebran anualmente en las mismas fechas, ésta puede cambiar de un festival a otro. De hecho, la frecuencia de celebración define el festival en sí mismo y lo diferencia de otro tipo de celebraciones festivas. Así, respecto a la dimensión temporal, Rolfe (1992) destaca la idea de la regularidad. En este sentido, descarta la inclusión en esta tipología de los eventos improvisados, excesivamente cortos o sin una organización regular y cíclica. Asimismo, existen otros autores que mencionan estos aspectos. Entre otros, Rolfe (1992), Falassi (1997), Frey (2000, 2003), Bonet et al. (2008), Vauclare (2009), Goldblatt (2011), Bonet (2011), Lyck (2012). Wagner (2007) establece, además, el concepto de concentración temporal como otra característica asociada a los festivales.

En efecto, diversas definiciones de festival incluyen la dimensión temporal para su diferenciación y clasificación. No sólo la frecuencia, sino tal y como se ha mencionado otro tipo de parámetros como la duración, que hace referencia tanto al tiempo que transcurre entre el principio y fin del festival (contabilizado en días), como de las actividades individuales programadas dentro de éste (contabilizado en minutos/horas). La gestión de este parámetro de tiempo es relevante en los festivales, ya que el bienestar proporcionado puede depender de los días que dura el festival y/o un determinado concierto o actividad paralela.

La distribución de las horas en que se realizan las actividades del festival también tiene una gran influencia en la afluencia de público. De hecho, muchos de los festivales programan sus conciertos a la tarde y los cabezas de cartel suelen actuar en las horas que los directores consideran “puntas” (usualmente en horas nocturnas).

Asimismo, la estación o temporada en la que se celebra el festival influye directamente en el bienestar que origina en el público. De hecho, este parámetro tiene un impacto

importante en otros, ya que la temporalidad influye claramente en la meteorología y consecuentemente, en el espacio elegido para la celebración del festival. Debido a que los directores no pueden contralar el tiempo meteorológico, muchos de ellos deciden celebrar el festival en épocas estivales cuando los días son más soleados y largos (según la luz solar). Así, tienen la opción de que el festival pueda acontecer en recintos externos y atraer a mayor número de personas (debido a la diferenciación del espacio, la unión con el “disfrute vacacional” etc.).

El proceso (el antes, durante y post) adquiere en los festivales una gran relevancia. Además, es uno de los aspectos que, a través de su adecuada gestión, puede transformar el carácter esporádico del festival en una experiencia de ocio sostenible en el tiempo. Desde el punto de vista del ocio, la fugacidad de los festivales se amortigua a partir de la vivencia sucesiva de sus tres momentos: preparación, celebración y recuerdo. Así, el acto festivo cobra sentido también como acto lúdico y creativo, además de ser en sí mismo una realidad extraordinaria. La brevedad de los festivales se engrandece, de esta forma, por la transmutación, algo que no ocurre en el ocio cotidiano (Cuenca, 2009). La transformación de la realidad y sus elementos hacen de la vivencia festivalera una vivencia de ocio por excelencia. Precisamente, gracias a la libre implicación del elemento subjetivo individual y social se consigue hacer perdurable su temporalidad fugaz (Cuenca, 2009).

En el caso de los festivales, el *espacio* donde se celebra es clave. Ya lo dice Gavin Henderson¹¹: *“la programación (de un festival) está impulsada por un conjunto de edificios/avenidas”*. Hay que tener en cuenta que la elección del espacio no es sólo una elección de un conjunto de edificios o lugares. Cada espacio tiene que ser coherente con el estilo de música, el artista, la audiencia y con el ambiente que se quiere crear. El espacio es parte de la creación de un festival y sus características (la acústica, el estilo del edificio/auditorio/entorno, capacidad etc.) son parte de la diferenciación y aportación de valor (Calvo-Soraluze, 2011).

Por ello, el espacio define, en la mayor parte de los casos, el festival. No sólo por la importancia del territorio o la ciudad al que está unido el evento, sino el lugar concreto de la ciudad donde se celebra que puede ser emblemático, simbólico o representativo de unos valores concretos. Parques, playas o montes, por mencionar algunos, son espacios que influyen en el impacto visual, definen la relación con el artista y conforman la experiencia de la audiencia (Pitts, 2005). Además, los espacios son en

¹¹ Gestor artístico, director de orquesta y trompetista. Comentario publicado en *Understanding leadership in Music Festivals* (Calvo-Soraluze, 2011:29).

muchos casos representantes de diferentes valores como la libertad, la naturaleza, la paz etc. Así, aunque a primera vista el espacio puede parecer algo periférico respecto a la música y los conciertos, no lo es, ya que supone un fuerte componente en la creación de la experiencia global del festival. Existen muchos ejemplos de festivales donde el espacio es clave para transmitir el espíritu del festival en sí mismo como el Festival KutxaKultur de San Sebastián que se celebra en el parque de atracciones del Monte Igeldo. Un lugar simbólico e idílico tanto para donostiarras como para foráneos donde se divisa la parte más emblemática de la ciudad: la bahía de la Concha y donde el ambiente retro del parque lo hace idóneo para la música alternativa y atmosfera *indie* que se quiere crear.

Asimismo, cuando se habla de la importancia del espacio, como un elemento más de la experiencia del festival, no sólo se refiere al auditorio, avenida o lugar donde se celebra el concierto en sí mismo, sino también al entorno o a los lugares que rodean el recinto del festival como pueden ser las entradas, las zonas de acampada, los autobuses, la cola para los tickets, zonas de comida y bebida etc. donde se comparten opiniones sobre la música, las actuaciones y el festival en general (Pitts, 2005). En muchos casos, estos espacios dan lugar a amistades e incluso romances que son parte importante de la vivencia del propio festival. De hecho, este entorno que rodea el evento se puede ampliar, no sólo al contexto del recinto, sino al pueblo, ciudad o incluso país donde se celebra; ya que el público que acude al festival asiste también a un pueblo o a una ciudad y se contagia de su ambiente, reflejado por su desarrollo territorial, ambiental, económico, social, político y cultural y las organizaciones (instituciones, empresas y entidades sociales) y personas que (con)viven en ella.

Muchos festivales incluso, acontecen en la propia ciudad, no en un recinto acotado o cerrado y por tanto, el *espacio* adquiere mayor protagonismo. De hecho, en muchos casos, el festival adquiere el nombre del pueblo o la ciudad donde se celebra el evento. Este es el caso de festivales tan importantes internacionalmente como Glastonbury Festival en Reino Unido, Roskilde Festival en Dinamarca, Edinburgh International Festival en Escocia o el Festival de Benicassim en España. Todos ellos adquieren el nombre de la ciudad o incluso país donde se celebran y el lugar se hace internacionalmente conocido por su festival, atrayendo un número importante de turistas que, de otro modo, no tendría el lugar. Esta realidad hace que, en muchos casos, los festivales se conviertan en factores de atracción turística beneficiando a los pueblos y ciudades donde acontecen. El impacto generado puede tener una gran envergadura, no sólo a nivel económico y de empleo, sino también a nivel artístico-cultural, social, medioambiental y de desarrollo personal.

Bonet (2009, 2011) afirma que el territorio condiciona mucha más de lo que se puede pensar en la realidad y potencialidad de un evento artístico. De hecho, el autor subraya que no es lo mismo celebrar un festival en una gran ciudad que en una zona rural, en espacios al aire libre o en locales cerrados, en un lugar con programación estable o esporádica, en un sitio patrimonial emblemático o en un viejo almacén industrial desconchado. Todo ello, influye en el carácter, percepción y respuesta del público o impacto. En este sentido, Ricard Robles¹², refiriéndose a la simbiosis entre el Festival Sónar y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona que lo aloja, comenta: *“al principio el CCCB nos ayudó a definir la característica urbana buscada, consiguiéndose una nueva utilización de los espacios que no era la convencional, pero luego también nosotros le dimos carácter y personalidad ayudando a su extensión a nivel de ciudad, país e internacionalmente”*. Bonet (2009) subraya que por esto mismo, muchos festivales pierden su alma o razón de ser cuando se da un cambio fuerte respecto a la localización. De nuevo Ricard Robles comenta que *“El Sónar no aceptó la pretensión del Ayuntamiento de Barcelona de dejar el CCCB y marchar al espacio del Fòrum¹³, pues hubiera cambiado totalmente el carácter urbano que se pretendía y que era su razón de ser”*. Más allá del lugar preciso, es evidente que un festival de músicas avanzadas como éste no hubiera nacido y crecido sin en el dinamismo del tejido cultural y social de la ciudad condal, que el propio festival contribuye a crear (Bonet, 2009).

Por ello, la relevancia del espacio elegido (tanto el *microespacio*, como el *macroespacio*) es relevante en la determinación del grado de bienestar del público y por tanto, es clave conocerlo y gestionarlo adecuadamente.

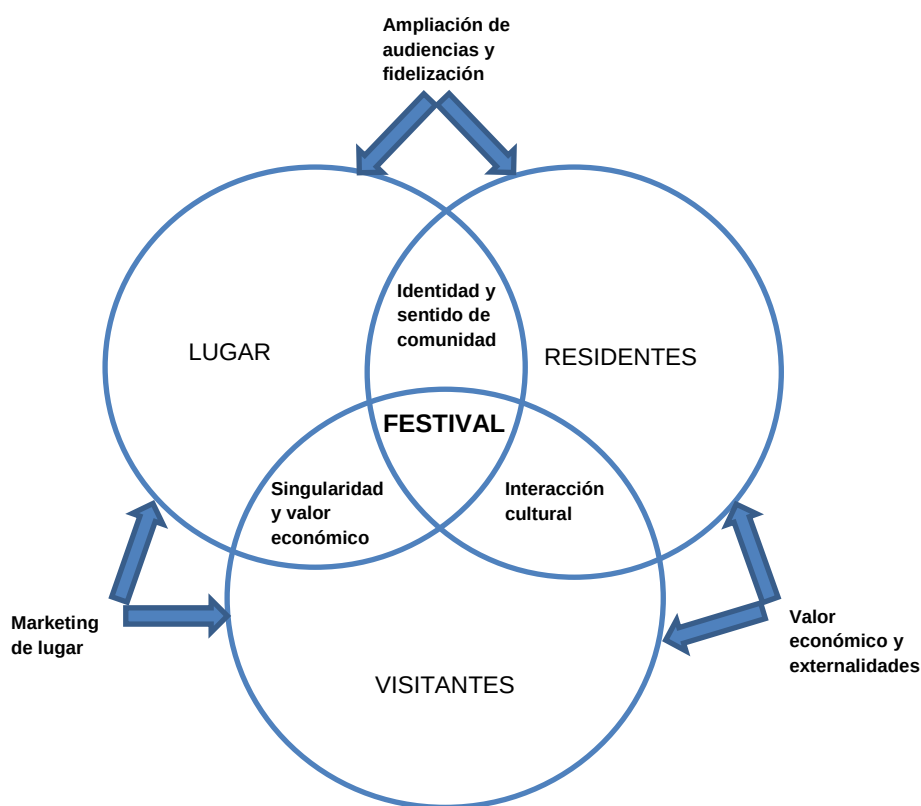
En este sentido, Bonet (2009, 2011) diferencia a los diferentes públicos que acuden a un festival según relación con el lugar. Este autor destaca que la relación entre el lugar físico y simbólico y las distintas comunidades presentes en un festival es muy importante. De hecho, subraya que los residentes comparten con el espacio una identidad y un particular sentido de comunidad, pues de alguna manera forma parte de su historia. Esto es especialmente cierto cuando el lugar tiene un carácter monumental

¹² Director del festival Sónar. Comentario publicado en *Modelos de dirección y gestión de grandes festivales* (Bonet, 2009:12).

¹³ El Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) está situado en pleno centro de la ciudad, a cinco minutos de la plaza Catalunya, mientras que el Fòrum, espacio habilitado para la realización del Foro universal de las culturas del año 2004, queda mucho más excéntrico.

o simbólico, pero también se da cuando el festival recupera un espacio degradado para la ciudad. Por otro lado, los turistas u otros visitantes no residentes externos encuentran en la ciudad o en los espacios singulares donde se desarrolla el festival un valor particular, que en ocasiones llega a ser icónico. Bonet (2009, 2011) afirma que entre residentes y visitantes puede establecerse una relación de complementariedad (la demanda conjunta hace posible el evento) o incluso de interacción cultural al compartir una misma experiencia desde ópticas distintas. Esta relación público-lugar y las estrategias que se pueden llevar en cada caso se pueden ver en la figura 17.

Figura 17: Relación entre lugar, residentes y visitantes



Fuente: Bonet (2009:13)

En el caso de los festivales la gestión de *recursos*, tanto económicos como humanos y artísticos es compleja, debido especialmente al carácter esporádico y discontinuo que caracteriza a los festivales.

En cuanto a los recursos económico-financieros se refiere, las posibilidades para conseguir la misión y los distintos objetivos del festival varían substancialmente en función de la disponibilidad de éstos. De hecho, Bonet (2009, 2011) afirma que el presupuesto disponible y la estructura de ingresos y gastos es imprescindible para entender un festival. La propia dinámica temporal (número de días con actividad,

continuidad semanal y volumen de actividades diarias), el grado de internacionalización de la oferta, la posibilidad de coproducir o estrenar, o el nivel de las actividades de acompañamientos dependen de forma directa de los recursos disponibles.

Debido a la importancia de los recursos económico-financieros y a la propia naturaleza de los festivales, la mayoría de ellos suelen utilizar diversas fuentes de financiación. Por un lado, está la captación de ingresos externos: subvenciones, patrocinio y publicidad fundamentalmente y por otro, la generación de recursos propios: política de precios y abonos, concesión para restauración y comercios, venta de subproductos y servicios colaterales entre otros (Bonet y Schargorodsky, 2011). Existe también la contraprestación de servicios como el intercambio de entradas por publicidad en los medios de comunicación o la exclusividad por descuento. La política y estrategia financiera de los festivales influye directamente en el público, en el consumo que estos hagan de su ocio y por tanto, del grado de bienestar que obtengan.

En cuanto a los recursos humanos, la buena formación y la calidad intrínseca de los profesionales participantes resulta fundamental junto a la motivación y la experiencia previa (Bonet y Schargorodsky, 2011). Hay que tener en cuenta que un festival cuenta con una estructura permanente pequeña y a partir de este grupo inicial, el resto del personal aumenta progresiva pero bastante lentamente hasta unos pocos días antes del evento. Es en la propia celebración del festival cuando el incremento de recursos humanos crece exponencialmente para cubrirse todas las necesidades relacionadas con atención al público, artistas y técnicos. Así, la selección e incorporación del personal no puede permitirse errores ni largos procesos de formación y aprendizaje y por ello, para asegurar un reclutamiento ágil y seguro, la mayoría de festivales cuentan con una amplia red de contactos de confianza. Además, para que el equipo humano esté bien coordinado y exista una buena cultura de cooperación conviene, en general, que la organización sea lo más horizontal posible para que a medida que crezca y se vaya incorporando nuevo personal, no se dé una excesiva distancia entre la dirección y el conjunto de colaboradores (Bonet y Schargorodsky, 2011). En este contexto, hay que destacar la importancia del papel del director y su equipo más próximo para asegurar los conocimientos y valores del equipo humano como garantía de calidad y continuidad del festival.

Respecto a los recursos artísticos, su relevancia es innegable en los festivales de música, ya que la actividad principal depende de éstos. Los artistas, músicos, grupos, bandas, o cualquiera de las denominaciones utilizadas, son como la materia prima

para el evento, ya que son parte del “producto” final que ofrece el festival. Cada artista ofrece sus canciones, su música, su estilo y emociones y la función del director es saber combinar cada componente en un programa de calidad adaptado a la orientación del festival y a su público objetivo.

Por ello, los artistas que componen el festival definen, en gran medida, el espíritu del evento y el conjunto de todos ellos determina el proyecto artístico por el que apuesta el director del festival. Frans de Ruiter dice que su rol como directores de festivales es empezar seleccionando los artistas. Para ello, no existen reglas ni criterios concluyentes. Los directores se encuentran en la tesitura de elegir entre una proporción de artistas nacionales frente a extranjeros, o consagrados en relación a emergentes o noveles. Esta selección depende a su vez de factores como la orientación del festival, presupuesto disponible, proporción existente en la programación estable, o disponibilidad de artistas locales noveles de calidad, entre otros. Además, la elección artística, no sólo comprende el escoger a la banda, sino que exige un proceso de negociación y planificación importante del que depende el éxito del festival.

Sea cual sea la estrategia y la línea artística del festival, la selección de los artistas es una cuestión clave para los directores de festivales. Así, a diferencia de otro tipo de eventos u organizaciones, los directores de festivales de música necesitan tener habilidades creativas o artísticas para la adecuada selección de su principal “materia prima” y el diseño de la programación general.

El aspecto del bienestar que hace referencia al *individuo/grupo*, se refiere a la forma que los gestores tienen de enfocar su oferta al público objetivo. A pesar de que el público acuda a un mismo festival, la forma de asistir a éste (por ejemplo: en pareja, en familia, con amigos) y sus necesidades pueden cambiar sustancialmente. Esto refleja los diferentes estilos que existen de vivir el evento. De hecho, dependiendo de la forma en que la audiencia asista y vivencia el festival, el bienestar de la experiencia de ocio se compondrá de diferentes factores: procesos internos, paz, socialización, celebraciones, solidaridad, reflexión etc.

Esta heterogeneidad del mercado, hace que una sola oferta homogénea por parte de la organización, no responda a las necesidades de todo el público y por ello, la segmentación sea necesaria. La segmentación supone la división de mercados heterogéneos en segmentos o nichos más reducidos a los que se puede llegar de forma más eficaz con productos, servicios, experiencias a medida que satisfagan las necesidades exclusivas de cada grupo.

El mercado puede ser segmentado por cuatro diferentes características del público: geográfico (región del mundo o país, comunidades autónomas, tamaño de la ciudad, densidad de la población, clima), demográfico (edad, género, número de miembros en la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, nivel educativo, generación, etnia, nacionalidad, religión), psicográfico (clase social, estilo de vida, personalidad, intereses, actividades, opiniones, valores, actitudes) y conductual (beneficio buscado, nivel de uso, frecuencia de uso, nivel de fidelidad, disposición de compra, actitud hacia el producto/servicio).

A pesar de estos cuatro diferentes criterios para la segmentación, en la actualidad varios autores afirman que los rasgos demográficos tradicionales, tales como la edad, género, nivel educativo e ingresos, no dicen demasiado del mercado, y por ello, no son suficientes para utilizarlos como rasgos para la segmentación hoy en día. En cambio, subrayan que los rasgos no demográficos tales como los valores, gustos y preferencias son más propensos a influir en la compra de los consumidores.

Además, para que esta división resulte eficaz, los segmentos deben tener las siguientes características: deben ser mensurables (los segmentos deben poder medirse), accesibles (se debe poder acceder y atender de forma efectiva a los segmentos), sustanciales (los segmentos de mercado deben ser lo suficientemente grandes o rentables como para atenderlos), diferenciables (los segmentos se deben poder distinguir conceptualmente y deben responder de forma diferente a distintos elementos del marketing mix: producto, precio, comunicación y lugar) y accionables (se deben poder diseñar programas efectivos para atraer y atender a los distintos segmentos).

A pesar de la estabilidad subyacente del concepto básico de la segmentación, los recientes avances en la tecnología de la información y la tendencia hacia la *glocalización* están introduciendo un cambio discontinuo en su adopción e implementación.

De hecho, el incremento del nivel educativo, económico y social de los ciudadanos de los países de Europa occidental en los últimos años, junto a los cambios continuos producidos por la tecnología, ha hecho que la demanda se haya transformado. Efectivamente, el conocimiento general de la ciudadanía está creciendo, cada vez están más informados y son más exigentes. Este cambio en las características de la ciudadanía ha hecho que estén más interesados por la creatividad y las experiencias personalizadas. En consecuencia, más que productos o servicios, el público demanda experiencias personalizadas, únicas e irrepetibles. Este cambio hace que los festivales

y por ende, sus gestores, tengan que cambiar su visión, forma de gestión y aplicación de la segmentación.

Esta realidad se ve reforzada por las posibilidades que ofrecen las nuevas innovaciones tecnológicas. Gracias a potentes ordenadores, a bases de datos detallados (*big data*), a los medios de comunicación inmediatos e interactivos como el correo electrónico, redes sociales, aplicaciones de mensajería instantánea (*Whatsapp*, *Telegram* etc.) o internet, en general, se ha expandido no sólo la capacidad de implementar la investigación de la segmentación del mercado de forma más eficaz, sino que también ha ampliado la cartera de métodos de segmentación disponibles (Dahan y Srinivasan, 2000). Estos cambios facilitan la individualización y personalización (o también llamados, en el ámbito del marketing: marketing uno contra uno, marketing personalizado o marketing de mercados de uno).

Esta personalización supone *customizar* las experiencias en función ya no sólo de cada segmento, sino en función de las necesidades y preferencias de cada persona del público; interactuando así, individualmente para crear un valor único diseñando experiencias a la medida de las necesidades individuales. En consecuencia, la gestión de la experiencia de ocio exige colocar a los usuarios en el centro del sistema funcional, ya que cada individuo es diferente en base a su definición psicosocial. Por tanto, la clave del éxito radica en la personalización, en identificación rápida y precisa del perfil de dicho usuario y en ofrecerle un gran abanico de productos y servicios, personalizados y actualizados que satisfagan sus deseos y necesidades (Goytia, 2008:62).

Por lo tanto, la segmentación y más allá de ella, la personalización es la que abre la puerta a los elementos del bienser. De hecho, aunque entender el bienestar objetivo es esencial para la dirección que tiene como fin el ofrecer una experiencia memorable, los directores de festivales no pueden olvidar que el producto que están vendiendo – experiencias – va más allá de los servicios básicos que ofrecen la satisfacción física y material. Los elementos objetivos ofrecen la oportunidad de obtener la cantidad y calidad de los productos, bienes y servicios, pero no garantizan la cualidad de la experiencia. De hecho, el mejor proyecto o el programa más caro, no son una garantía de gestión exitosa. Por ello, para que los directores tengan la capacidad de entender cómo se sienten las personas, tienen que saber de sus emociones, motivaciones, valores, necesidades y beneficios (San Salvador, 2011). Es decir, tienen que entender la experiencia de ocio no sólo como algo que proporciona bienestar, sino como algo que tiene potencial de ofrecer el bienser a las personas.

3.2.1.2. Gestionando el BIENSER

El bienestar subjetivo o el bienser es un término genérico que incluye factores como cómo de satisfechas están las personas con sus vidas o cómo las personas sienten felicidad. Este enfoque se centra, por tanto, en lo que las personas piensan y cómo se sienten acerca de su propio bienestar. Esto incluye las reacciones emocionales como los juicios cognitivos. En el contexto actual, los consumidores no están buscando sólo un bienestar físico o material, por lo que no es suficiente que los profesionales del sector presten atención únicamente a los aspectos que satisfacen al consumidor físicamente (Calvo-Soraluze, 2011), sino también mental y espiritualmente (Lightman, 2005; Torralba, 2010). De hecho, son las emociones y sentimientos lo que la gente recuerda en mayor medida.

Todo el mundo tiene un sentido y necesidad íntima de orden espiritual como la felicidad o el bienestar (entendido como la sensación general del bienestar) y el disfrute de la belleza y la identidad. Por lo tanto, el desarrollo de la inteligencia espiritual abre nuevos e insospechados horizontes en el corazón de la rutina diaria y la inmediatez y el interés a corto plazo (Lightman, 2005; Torralba, 2010) para los profesionales. Con el fin de ofrecer experiencias significativas, experiencias que la gente nunca olvidará, los directores deben prestar más atención a este tipo de inteligencia (Calvo-Soraluze, 2011) desarrollando las habilidades y valores fundamentales para ser más conscientes de las *emociones, valores, motivaciones, beneficios y necesidades* (San Salvador, 2011) de los clientes. Es decir, a aquellos aspectos que les dan sentido y significado a las personas.

El creciente incremento de festivales ha dado lugar al aumento en el interés de la *motivación* de la audiencia en atender estos eventos (Uysal et al. 1991; Uysal, Gahan y Martin 1993; Mohr et al. 1993; Backman et al. 1995; Formica y Uysal 1996; Scott 1996; Schneider y Backman 1996; Crompton y McKay 1997; Formica y Uysal, 1996 1998; Formica y Murrmann, 1998; Nicholson y Pearce, 2000, 2001; Lee, 2000; Dewar et al. 2001; Lee y Crompton, 2003; Lee et al. 2004; Li y Petrick, 2006; Uysal y Li, 2008).

Crompton y McKay (1997) citan tres razones interrelacionadas por las cuales la investigación sobre la motivación de eventos es importante: Es clave para la mejora en el diseño de productos y servicios; está estrechamente ligado con la satisfacción; y es un ingrediente crucial para entender el proceso de toma de decisiones del público. Además, estos factores son cada vez más relevantes, ya que la competencia se está

intensificando debido al incremento en el número y diversidad de festivales. Cada vez más, la cuestión fundamental de las razones por las cuales las personas asisten a festivales debe ser complementado con otras cuestiones como en qué medida los diferentes eventos atraen al público que tiene diferentes motivaciones o si hay motivaciones subyacentes comunes a todos los eventos (Nicholson y Pearce, 2001).

Sin embargo, el estudio de la motivación es una de las áreas más complejas dentro de la investigación (para los investigadores) y gestión (para los profesionales del sector) de los eventos y continúa ofreciendo muchos desafíos debido a la naturaleza intangible del fenómeno. Aspectos como las motivaciones múltiples o cómo llevar a cabo la medición e interpretación están aún por resolver (Mansfeld, 1992; Witt y Wright 1992; Pearce, 1993). En consecuencia, se han desarrollado diversas teorías en la literatura de la sociología y el turismo. En el caso de los eventos y festivales los investigadores han tomado como referencia especialmente las ideas desarrolladas por Iso-Ahola (1982, 1989) que tiene en cuenta el comportamiento de búsqueda y evasión simultáneamente y se asocia con la búsqueda de un cierto nivel óptimo de excitación/emoción (Mohr et al., 1993; Uysal, Gahan y Martin 1993).

En el estudio llevado a cabo por Crompton y McKay (1997), por ejemplo, se da un mayor peso a la dimensión de la búsqueda más que a la dimensión escapista y basan su análisis e interpretación en siete dimensiones socio-psicológicas: la novedad, la socialización, el prestigio/estatus, el descanso y relajación, la educación en valores/enriquecimiento intelectual, intensificación de la afinidad con amigos/familia, relación/unión familiar.

Por otro lado, el estudio llevado a cabo por Festival Awards (FA) en colaboración con CGA strategy (2014) sobre el mercado de festivales de música moderna en el que participaron más de 8.000 asistentes de toda Europa, revela que lo que más les importa al acudir a un festival es la música y los grupos de música que tocan en el festival (el 53%). Las razones que le siguen son: desconectar de la vida cotidiana (21%), juntarse con los amigos (12%), conocer nuevas personas (6%), querer experimentar los espacios al aire libre donde se celebra el festival (6%), volver a lo básico/sencillo (3%) y emborracharse (1%). Estas respuestas corresponden a un perfil medio de asistentes con una media de edad de 26 años -el 53% tienen entre 18 y 25 años, el 23% tienen más de 30 y sólo el 8% tienen más de 40 años-; 54% son hombres y 46% mujeres -40% están solteros o sin compromiso, 10% están casados y el 22% tienen hijos-; su salario medio es de 12.300 euros y el 45% gana menos de 10.000 euros al año.

No obstante, a pesar de los estudios que se han llevado a cabo en torno a las motivaciones de asistencia a eventos y festivales, en términos prácticos, los organizadores no pueden hacer uso de forma fácil y fiable de los modelos o patrones de la demanda observada en otros festivales y eventos, incluso aunque sean de naturaleza similar. Esto se debe a que, hasta ahora, existen pocas evidencias de motivaciones genéricas u homogéneas en eventos. A menos que estas motivaciones genéricas se establezcan, los organizadores y los investigadores necesitan determinar la razón por la cual las personas acuden a un evento en particular.

No obstante, existen dos características innatas a los festivales que, al ser parte de su atractivo, hay que priorizar a la hora de organizar un festival. En primer lugar, la singularidad innata del evento y la oportunidad que ofrece para experimentar un fenómeno/vivencia en particular. En segundo lugar, las oportunidades que ofrecen muchos de ellos para aumentar y mejorar la socialización (Nicholson y Pearce, 2001).

Unido a al parámetro de las *motivaciones* está el de las *necesidades*, que le sucede algo similar que al de las motivaciones. Debido a su intangibilidad es difícil investigar sobre ello. De hecho, a diferencia de las motivaciones en las que sí que existen algunas investigaciones y teorías relacionadas a los festivales, ya que se considera que tiene un papel central entre las variables determinantes de la asistencia festivalera; apenas existen estudios relacionados con las necesidades que cubre un festival. Aunque las motivaciones y las necesidades no son lo mismo, de cierta forma están unidas debido a que las conductas intrínsecamente motivadas satisfacen necesidades psicológicas. En consecuencia, la vivencia del festival tiene la posibilidad de influir en las tres necesidades psicológicas de las personas, fundamentales para el bienestar y desarrollo humano: la percepción de autonomía (necesidad de sentirse libre de decidir, optar y percibirse dueña de sus acciones), competencia (necesidad de sentirse capaz de desenvolverse con eficacia en su entorno, obtener los resultados deseados y experimentar sentimientos de maestría o eficacia) y relación con los demás (se entiende como la búsqueda y desarrollo de sentimientos de seguridad, aceptación y conexión con los demás).

En cualquier caso, a pesar de la complejidad, existen teorías relacionadas con las necesidades que cubre la fiesta, una de las dimensiones de ocio inherente al festival. Por tanto, la oposición y complementariedad del *homo festus* respecto del *homo laboriosus* es algo que, al menos teóricamente, está puntualizado a partir de los trabajos de Durkheim (1912). Existen dos rasgos inherentes al espíritu de la fiesta: el exceso y la ruptura. Es decir, a la continuidad, rutina, tranquilidad, atonía, calma, orden

y comedimiento de la vida cotidiana se opone la efervescencia, el exceso, la ruptura, el frenesí y la renovación que proporciona la vivencia de la fiesta (Cuenca, 2009). Por tanto, el *homo festus* representa la afirmación de lo extraordinario y la necesidad de vivirlo como compensación del esforzado quehacer de cada día.

En términos de ocio, diversos autores consideran que la fiesta es una experiencia extraordinaria y necesaria a la vez. Gil Calvo (1991:26), afirma que es una necesidad antropológica y biológicamente evolutiva, es decir, una necesidad física y corporal. Desde este punto de vista antropológico, Roiz (1982:121) destaca diversos aspectos que sitúan el acto festivo en un sentido de necesidad social, ya que:

- Promueven la cohesión y la vida grupal o comunitaria.
- Afirman el futuro de la comunidad.
- Acentúan la estabilidad de las relaciones y distancias sociales, especialmente a través de una sanción de las formas y procesos de estratificación social.
- Participan e influyen en el mundo (cosmovisual, ideológico) simbólica o instrumentalmente.
- Canalizan los procesos de socialización.
- Vinculan los subgrupos locales emigrados a los subgrupos residentes en las localidades.
- Atraen a grupos externos, con fines tanto amplificadores (de valores, de formas, prácticas, costumbres) como mercantiles (turismo).

Por ello, la fiesta (y por ende el festival) constituye la razón vital del ser humano. Como contrapunto, excepción y vivencia de una dimensión extraordinaria, la fiesta es un componente esencial de la vida humana. Su pérdida desarraiga a la persona de su pasado y recorta sus posibilidades de futuro, embotando su sensibilidad psíquica y espiritual. Cuenca (2009) subraya que se hacen fiestas desde siempre y que las necesitamos. Caillois (1982:330) afirma que todas las fiestas tienen una función análoga, que consisten en la liberación de las limitaciones cotidianas: trabajo, servidumbres, rutina y realidad. La fiesta es, desde este punto de vista, un respiro en el que se vive el sueño, el mito y lo intemporal.

Aunque el sentido de cada fiesta o festival y la necesidad que cubre pudiera ser diverso, no cabe duda de que el goce y el contagio colectivo favorecen la exaltación de valores o antivalores. Aquí es cuando entra en juego el siguiente parámetro del bienser: los *valores*.

El festival, como expresión de fiesta y manifestación extraordinaria y fugaz de ocio, es ante todo una vivencia subjetiva. En ella dominan, especialmente, tres valores: alegría, espontaneidad y libertad (Cuenca, 2009). Además, en el festival encuentran su sentido

muchas actividades y aprendizajes de carácter lúdico, artístico y creativo. Por tanto, desde un punto de vista positivo, el festival es necesario porque a través de él se accede a un estado de ánimo y a una vivencia peculiar de la existencia en la que predominan los valores positivos tales como alegría, plenitud, encuentro, confianza y, en última instancia, una manera de vivir la felicidad (Cuenca, 2009).

Además de los valores intrínsecos del festival, como vivencia festiva, cada festival puede transmitir una serie de valores únicos que caracterizan su existencia y celebración. El que el festival comparta y transmita esos valores que le caracterizan, influye en el grado de identificación del público con el evento y por tanto, en la asistencia y compromiso con el festival. Un grado alto de identificación con los valores transmitidos por el festival, tiene como resultado que las personas que acuden a ellas:

- Se sientan más realizadas como personas, más plenas y valoren su propia vivencia en el festival.
- Se sientan satisfechas de ser parte de esa comunidad y más identificadas y comprometidas con la razón de ser de la organización.
- Hagan más aportes individuales y sean más creativas, porque a través de su vivencia en el festival se sienten más realizadas como personas y más satisfechas de sí mismas.

Si el público se sienta identificado con los valores del festival, satisface sus necesidades y cumple con sus motivaciones brotan las emociones positivas, entrando en juego el siguiente parámetro del bienestar: las *Emociones*. Por tanto, en los festivales, las emociones son el resultado de la vivencia de las experiencias. Éstas pueden ser positivas o negativas, según la identificación con los valores que transmite el festival y las necesidades y motivaciones que el público sienta satisfechas.

Los festivales, a través de los tres valores mencionados (alegría, espontaneidad y libertad) y los dos rasgos que lo caracterizan (exceso y ruptura) generan una serie de emociones positivas. Además, la alegría inicial que se supone en los asistentes a una fiesta habría que añadir las emociones de gratificación y placer de su vivencia. Esta sensación agradable se potencia por la interacción comunicativa que se desarrolla en el ámbito festivo. La capacidad de impresionar, propia de la organización festiva, favorece la capacidad de comunicación y el contagio de la alegría (Cuenca, 2009). Por tanto, desde un planteamiento de ocio, el festival es potencialmente capaz de generar emociones positivas que llevan a un estado placentero motivado por una serie de actividades que hacen posible la vivencia de unos momentos extraordinarios que tienen lugar durante la celebración de la fiesta. Desde el punto de vista del ocio, la fiesta es descanso psicológico, en cuanto cambio de actividad habitual; es

reconocimiento del sentido de lo extraordinario, comunión con la comunidad que comparte esas vivencias, y generosidad, porque implica la realización de esfuerzos encaminados a alegrar a los otros (Cuenca, 2009). Pero además, los festivales que tienen como elemento central la música, al ser un sistema de comunicación emocional, el parámetro de la emoción puede ser aún más intenso.

Diversos estudios afirman que la música desencadena la secreción de oxitocina, una pequeña proteína implicada en el establecimiento de vínculos materno-filiales, sociales o relaciones de pareja. Se la conoce también como “la hormona del amor” y también de la confianza, favoreciendo procesos de comunicación.

En la medida en que la comunicación modula los niveles de oxitocina, se podría plantear la hipótesis de que las actividades musicales aumentan los niveles de oxitocina, tal y como refleja el estudio psicológico de *The neurochemistry of music* (2013) de la revista *Trends in Cognitive Sciences* de Chanda y Levitin del departamento de Psicología de la Universidad McGill de Montreal (Canadá):

“las actividades sincronizadas, como la música, danza o la marcha, durante mucho tiempo se ha sabido que fomentan sentimientos de conexión social, confianza interpersonal y vinculación. Muchas actividades humanas y animales son rítmicas: caminar, hablar, aplaudir, bailar, mecer a un bebé o la actividad sexual. Y las actividades rítmicas realizadas por grupos de personas tienden a ser sincrónicas, reflejando una coordinación social” (17(4): 188).

La música se utiliza para regular el estado de ánimo y la excitación en la vida cotidiana y para promover la salud física y psicológica y el bienestar en el ámbito clínico. A pesar de que la investigación científica sobre los efectos neuroquímicos de la música todavía está en sus comienzos, diversos estudios afirman la evidencia de que la música mejora la salud y el bienestar/bienestar a través de la participación de los sistemas neuroquímicos para la recompensa, la motivación y el placer; el estrés y la excitación; inmunidad; y la afiliación social.

Aquí es cuando entra en juego el siguiente parámetro del bienestar: los *beneficios*. La vivencia del festival puede traer numerosos beneficios. Por ello, el director de un festival debe ser consciente de que los beneficios no son sólo de carácter económico, sino que la vivencia del festival potencialmente genera distintos tipos de beneficios personales, entre los que destacan los de carácter psicológico y social o relacional; y por ende, puede fomentar el desarrollo personal y social de los asistentes.

Por ello, es importante que los directores de festivales tengan una mejor información sobre los beneficios de las actividades de ocio que desarrollan en el festival para justificar la relevancia de su propia existencia, así como para hacer un mejor trabajo de gestión de los recursos limitados. Es clave tener en cuenta los beneficios para una evaluación adecuada de los recursos adecuados, formulación y análisis de las políticas y decisiones de inversión y la justificación de los programas y presupuestos (sobre todo en los festivales que tienen alguna ayuda pública). Además, los directores necesitan verificar el modo de medir los beneficios del ocio por diversas razones profesionales. Los directores necesitan ayuda para apoyar o clarificar su comprensión intuitiva sobre los beneficios de la vivencia de los festivales y así, aumentar la satisfacción personal y la autoestima en su papel como profesionales en la prestación de actividades de ocio. Más importante aún, esta mejora de la profesionalidad mejoraría su reconocimiento y apoyo de la sociedad. La profesión de proveer oportunidades de ocio y recreación sólo podría beneficiarse de este refuerzo de credibilidad pública de la profesión (Driver, Brown y Peterson, 1991).

Al mismo tiempo, es importante que el público esté informado de los beneficios que adquiere acudiendo a un festival – en este aspecto es donde el director juega un papel clave-. El público es capaz de expresar sus puntos de vista de diversas formas: a través de sus representantes políticos, a través de procesos de participación pública y más específicamente a través de sus decisiones sobre qué actividades de ocio llevar a cabo y en cuáles de ellas comprometerse (Driver, Brown y Peterson, 1991). Por ello, si el público está mejor informado de los beneficios de acudir a un festival será capaz de implicarse e involucrarse más en esas actividades (co-creando el festival) aumentando su motivación y beneficios posteriores.

El conocimiento de los beneficios lleva consigo asimismo, el conocimiento de las barreras. A pesar de que no se ha investigado demasiado sobre el hecho de las razones por las cuales una persona no acude a una fiesta/festival, existen algunos autores que han teorizado sobre ello. Por ejemplo, Getz (1994) apunta algunos aspectos relacionados con la autenticidad, ya que señala que cuando los festivales y otros eventos especiales se desarrollan conscientemente y promocionados como atracciones turísticas, existe un riesgo de que la comercialización le quite valor a la celebración; que el entretenimiento o el espectáculo remplace el significado inherente de la celebración. En otras palabras, el turismo puede destruir la autenticidad cultural. En este contexto, las ideas de Getz sugieren que las personas que no acuden a festivales expresan de alguna forma el sentimiento de que los turistas y la sobrecomercialización destruye su interés, el de los locales. El estudio de Kay, Wong y

Polonsky (2008) detecta barreras físicas, de acceso, de coste, de tiempo, de producto, de interés personal, de socialización y entendimiento y de falta de información. Asimismo, estos autores afirman la interrelación de todas estas barreras al acudir a un evento cultural. El estudio realizado por Uysal et al. (1993) y Mohr et al. (1993) concluye que no existen barreras demográficas para acudir a un evento. En cambio, otro estudio realizado por Milner, Jago y Deery (2004) hace ver que existen barreras demográficas que parecen obstaculizar el acudir a un evento cultural como: tener una edad avanzada, estar retirado/jubilado, ser viuda o viudo y no tener hijos. A diferencia de las personas que acuden a festivales que tienden a ser más jóvenes, solteros, con trabajo a tiempo completo y tienen hijos en casa.

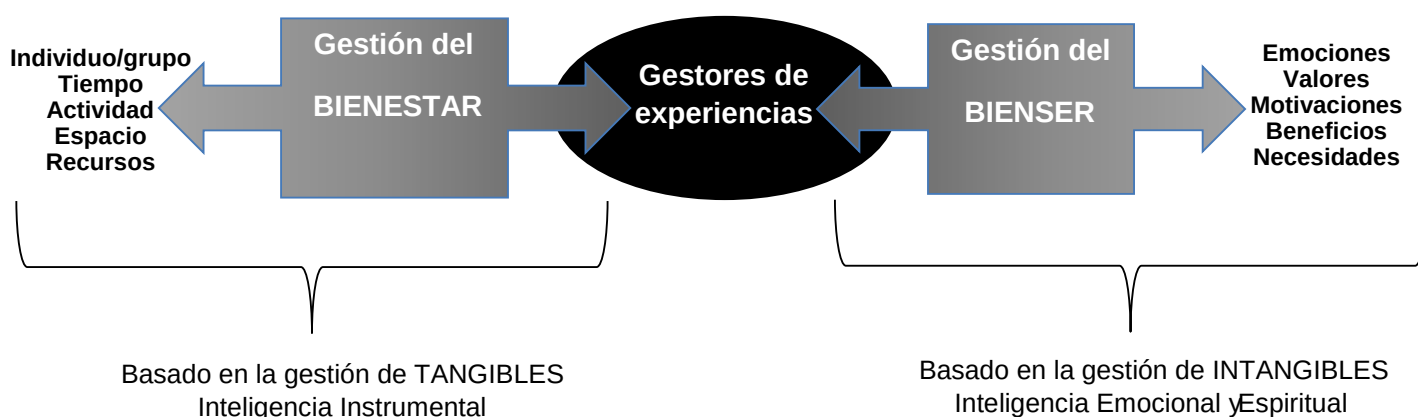
Otro estudio (FA y CGA, 2014) revela que de aquellos asistentes a festivales de música moderna de Europa, las razones que impedirían que acudieran de nuevo al festival son: menor calidad de los artistas, entre los que se encuentran los cabezas de cartel (30%); menor cantidad de artistas y escenarios (19%); 5% de incremento en el precio de la entrada (19%); 5% de incremento en el precio de comida y bebida (5%); cambio de espacio/recinto (3%) y el 20% restante no se vería influenciado por nada en concreto. Asimismo, de aquellos que asisten a festivales las quejas más habituales, en orden de importancia, son: malas condiciones del espacio/recinto donde se celebra el festival como humedad o suciedad (14%); falta de duchas o baños limpios (13%); largas colas de espera y masificación de personas (10%); precio elevado de la comida y bebida (9%); el precio de las entradas (7%); suspenso del concierto de sus bandas favoritas (6%); restricción de ciertos productos/artículos (6%) y tener que andar un largo camino (5%). Relacionado con las quejas más habituales están los aspectos que más echan de menos en el festival que son los siguientes: inodoros y fregaderos limpios (28%); camas (18%); duchas (8%); cargadores de móviles (5%); internet (4%); el 34% restante no echa de menos nada en concreto.

El director tiene que tener en cuenta todas estas barreras para poder reducirlas y fomentar los beneficios que genera el asistir a un festival.

Por tanto, los festivales no son una lista de actividades o el resultado de un activismo entusiasta. El equilibrio en cuanto a las experiencias de ocio se logra cuando las personas que nos acompañan, las actividades elegidas y el uso del tiempo, espacio y recursos están vinculados a una experiencia de ocio positiva basada en emociones asumidas, motivaciones internas, necesidades resueltas, valores claros y beneficios obtenidos, tal y como se puede ver en la figura 18. Por tanto, los generadores de experiencias necesitan ser gestores de los aspectos que generan bienestar, así como

de aquellos que generan bienestar para fomentar el desarrollo personal y social de las personas que lo vivencian. Para ello, necesitan desarrollar la inteligencia instrumental dirigida a la gestión de tangibles, así como la inteligencia emocional y espiritual (Gardner, 1994, 1995; Goleman, 2001, 2006; Torralba, 2010) para la gestión de intangibles.

Figura 1 Representación de la gestión de experiencias respecto al binomio bienestar-bienestar



3.2.1.3. Los perfiles de gestor según la matriz bienestar-bienestar

Una vez analizada la gestión de la experiencia según el binomio bienestar-bienestar, en esta sección se presentan los perfiles que pueden tener los directores según el nivel de relevancia que le den al uno o al otro a la hora de gestionar.

Para ello, se presenta la matriz del bienestar-bienestar que se puede observar en la figura 19. Se trata de una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales refleja un perfil de gestor diferente según el binomio bienestar-bienestar. El eje vertical de la matriz define la gestión de los aspectos que comprenden el bienestar (tiempo, espacios, recursos, actividades, individuo/grupo) y el horizontal la gestión de los aspectos que completan el bienestar (emociones, valores, motivaciones, necesidades, beneficios). Cada director se sitúa en uno de los cuadrantes en función de la

relevancia que, a la hora de gestionar el festival, otorga a cada eje. A continuación se explica cada cuadrante y el perfil de gestor correspondiente.

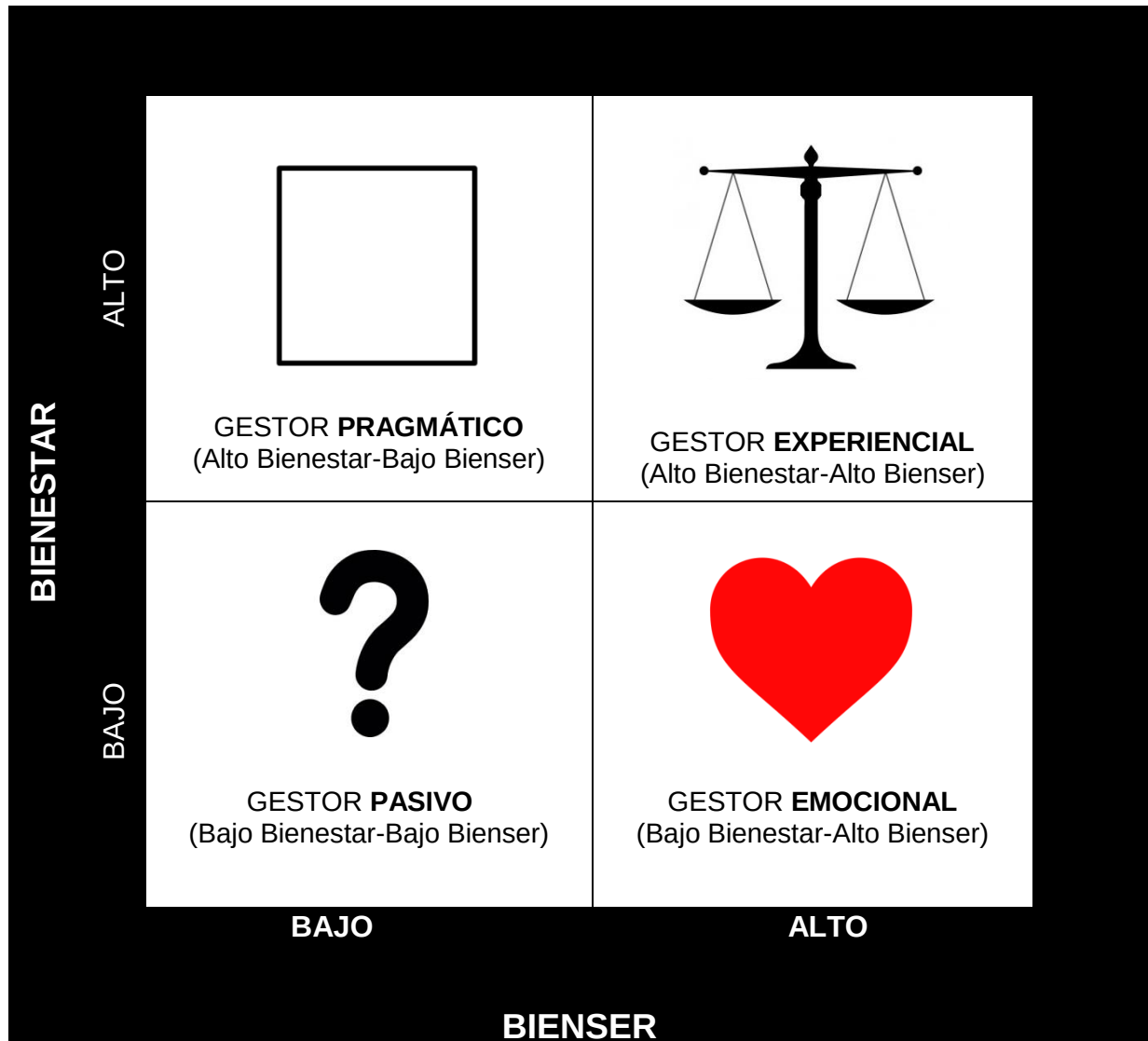
Gestor pragmático (símbolo cuadrado): Este gestor tiene un alto enfoque sobre los aspectos que definen la gestión del bienestar y un bajo enfoque sobre aquellos aspectos que definen el bienser. Es un estilo de gestor que se enfoca en la gestión técnica del festival, centrándose y especializándose en aspectos como los recursos, actividades, espacios, tiempo y/o la segmentación de la audiencia. Sus conocimientos son especialmente técnicos e instrumentales y están enfocados en la gestión práctica y utilitaria del festival. El enfoque de este perfil de gestor es adaptativo, es decir, se centra especialmente en la calidad técnica del festival.

Gestor emocional (símbolo corazón): Este perfil de gestor otorga un bajo enfoque a los aspectos que definen la gestión del bienestar y un alto enfoque a aquellos aspectos que definen el bienser. Es un estilo de gestor que se enfoca en la gestión más humanista y emocional del festival, centrándose en aspectos como los emociones, valores, motivaciones, necesidades y beneficios de la audiencia. Sus conocimientos se relacionan con la gestión de intangibles y subjetivos y están enfocados en la gestión humanista y emocional del festival. El enfoque de este perfil de gestor es adaptativo, se centra especialmente en la calidad emocional del festival.

Gestor pasivo (símbolo interrogación): Este tipo de gestor tiene un bajo enfoque tanto en los aspectos que definen la gestión del bienestar como en aquellos que definen el bienser. Es un estilo de gestor apático que desconoce el mercado y sus agentes principales. Este perfil de gestor está en el puesto debido a la falta de profesionalización del sector (relacionado con el pensamiento de “cualquiera puede hacerlo”) y a las bajas barreras de entrada de la propia industria. Este perfil de gestor hace que el festival no tenga éxito o tenga un éxito pasajero y es dañino o peligroso para los agentes implicados. El enfoque de este perfil de gestor es incremental, es decir, está centrado en la cantidad.

Gestor experiencial (símbolo balanza): Este perfil de gestor otorga un alto enfoque tanto a los aspectos que definen la gestión del bienestar como a los aspectos que definen el bienser. Por tanto, existe un equilibrio integral entre el binomio bienestar-bienser. Es el gestor experiencial por excelencia. Se recomienda desarrollar y/o potenciar al máximo este perfil, ya que pertenece a un enfoque transformador (cualitativo) y es el que puede facilitar el desarrollo personal y social de la audiencia que vivencia el festival.

Figura 19: Perfiles de gestor en base a la matriz bienestar-bienser



Fuente: elaboración propia

3.2.2. Gestionando el CAMBIO

Una vez entendido el gestor de eventos como generador de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienser, se considera necesario entender la generación de las experiencias de forma integral. Para ello, es relevante tener en cuenta la sociedad actual en la que el cambio es *el pan de cada día* y más, si se contempla un sector tan variable y volátil como el de los festivales de música. Para entender la generación de experiencias integrales en el festival, este apartado se divide en dos bloques. El primero de ellos presenta la sociedad del cambio en el que se vive actualmente: la sociedad en red y la era digital; así como la revolución que ha supuesto internet y las

Redes Sociales en la sociedad y en la forma de entender los festivales. En el segundo bloque muestra la influencia que ha tenido la innovación tecnológica en el caso de los festivales y los efectos en la figura y funciones del gestor.

3.2.2.1. Cambios generados por la sociedad en red y la era digital

Los avances tecnológicos han impulsado a menudo cambios en la organización y en la experiencia de actividades de ocio, llegando a marcar los diferentes periodos de la historia del ocio. El cine, la televisión y el video (Argyle, 1996; Rojek, 2000) son sólo algunos ejemplos. Los avances tecnológicos en el transporte y los viajes han sido importantes en la provisión de acceso a diferentes espacios de ocio, como resorts de playa y campo (Argyle, 1996). La invención del fonógrafo, el cine y la televisión han hecho posible revisar las orientaciones comunes de ocio al aumentar radicalmente el sentido de interdependencia y el acceso a la información y el entretenimiento (Rojek, 2000). Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, ordenadores personales, internet y los teléfonos móviles, han cambiado profunda y drásticamente las normas y prácticas en todos los ámbitos de la vida. El acceso de las personas al ocio y la cultura, el comportamiento y las experiencias de ocio se han transformado, cambiando la forma en la que las personas pasan su tiempo, determinando a su vez sus preferencias culturales y el desarrollo de sus lazos y redes sociales (Bryce, 2001; Nimrod y Adoni, 2012). Por lo tanto, el cambio tecnológico ha cambiado el concepto de ocio y su organización, tanto en términos de acceso como de experiencia (Bryce, 2001).

La difusión de las tecnologías de la información y la comunicación, junto con el desarrollo de la infraestructura de la red (internet) y la democratización de los medios sociales (redes sociales, blogs, wikis, comunidades virtuales etc.) han dado lugar a una revolución digital y social que ha transformado y digitalizado diferentes áreas de la sociedad. En consecuencia, las dimensiones de tiempo y espacio, que son elementos consecutivos de la cultura y vida humana, se han visto alteradas. El tiempo está siendo reprogramado convirtiéndose en continuo y atemporal (Castells, 1999) y en cuanto a los espacios, las diferentes áreas se están separando de su importancia cultural, histórica y geográfica y su reintegración en redes funcionales o en un collage de imágenes está provocando un espacio de flujos (Foucault, 1986).

Apenas han pasado 23 años desde que Tim Berners-Lee, considerado el padre e inventor de la web, publicara la primera página de la historia en internet; y

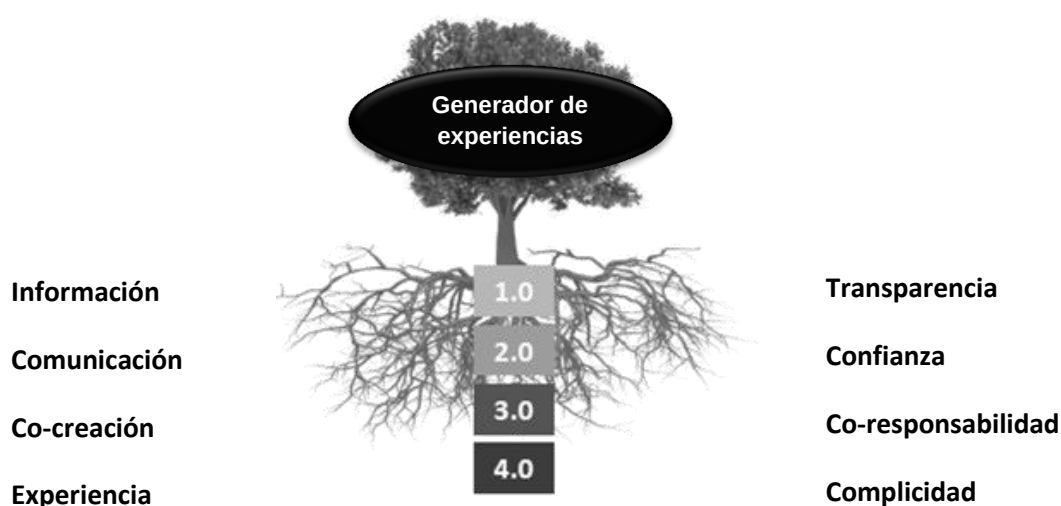
actualmente, muchos son los que no podrían vivir sin estar conectados, especialmente los jóvenes, nativos digitales (Prensky, 2001). En la actualidad, el espacio virtual (Rheingold, 1991; Hahn, 1996; Bartle, 2003) es una parte más de la vida, un auténtico entorno social de desarrollo humano.

En 1990, internet todavía era poco más que una prometedora tecnología reducto de una minoría de usuarios avanzados y empresas que ofrecían servicios de internet y buscadores de información. En cambio, en la actualidad, el número de usuarios de internet aumenta día tras día llegando a más de 3.366 millones de usuarios en todo el mundo, lo que representa el 46,4% de la población total mundial (*Internet World Stats* 2015). Internet se ha convertido ya en una infraestructura más de la vida (Castells, 2012) y el ciberespacio es visto como un entorno cultural, educativo, de trabajo y de ocio; así como un nuevo contexto para la participación ciudadana y de disfrute de una cultura digital (Smith y Kollock, 1999). La red es algo más que un soporte, una mera herramienta de comunicación o una plataforma de servicios en línea. Actualmente se está convirtiendo en un entorno virtual importante para la coproducción cultural, el intercambio y colaboración. Un auténtico laboratorio de experimentación social y emocional (Sánchez-Navarro y Aranda, 2010) y un espacio para el aprendizaje y empoderamiento de los ciudadanos (Reig y Vílchez, 2013).

Fruto del desarrollo imparable de todo tipo de tecnologías digitales, medios sociales y aplicaciones web cada vez más accesibles, más baratas y sencillas de manejar, la red ha evolucionado hasta convertirse hoy en un auténtico *entorno tecnosocial* (Sáez, 2007). Un espacio online que hoy se integra ya como una parte esencial de la vida cotidiana. En poco más de 10 años internet ha pasado de ser una plataforma estática (web 1.0), a convertirse en un punto de encuentro social y participativo (web 2.0). El 10 de enero del año 2000 fue exactamente la fecha que marcó este cambio de paradigma en la red (segunda etapa de internet) situando a las personas (usuarios) en el centro de la acción virtual como protagonistas, ofertándoles la posibilidad de crear y generar contenidos y servicios en línea. Actualmente ya se está hablando de la web 3.0, web semántica o web de datos. Expresiones que se utilizan para describir la evolución del uso y la interacción de las personas en internet a través de diferentes formas entre las que se incluyen la transformación de la red en una base de datos, un movimiento social con el objetivo de crear contenidos accesibles por múltiples aplicaciones *non-browser* (sin navegador), el empuje de las tecnologías de inteligencia artificial, la web semántica, la web geoespacial o la web 3D. Algunos ejemplos de web 3.0 actualmente son Google Earth (permite visitar distintas ciudades del mundo), Powerset (buscador web semántico de Wikipedia), Wikia (buscador de Wikis), Swotti (buscador de

opiniones sobre productos) o Retrievr (buscador de imágenes en Flickr subiendo una foto que sirva de modelo). Incluso en los últimos años se ha añadido el concepto de web 4.0, un nuevo modelo que supone un cambio de paradigma, que propone una interacción con el usuario más completa y personalizada, no limitándose simplemente a mostrar información, sino dando soluciones concretas a las necesidades del usuario. Esta nueva web se fundamenta en cuatro pilares: comprensión del lenguaje natural (NLU) y técnicas de *speech-to-text*; nuevos modelos de comunicación máquina-máquina (M2M); uso de información de contexto del usuario (por ejemplo: *sentiment analysis*, geolocalización, sensores, etc.); nuevo modelo de interacción con el usuario. Estas dos últimas webs ayudarían a la organización a co-crear con corresponsabilidad, así como generar experiencias con complicidad.

Figura 20: Generador de experiencias a través de la innovación tecnológica



Fuente: elaboración propia a través de San Salvador (2015)

Internet y los medios sociales, han supuesto, por tanto, una transformación en la forma tradicional de entender la cultura y el ocio (Uzelac, 2010). La red ha hecho surgir nuevos paradigmas sociales, que se han llamado de diferentes formas: *era global informativa y transformacional* (Fernández, 2013), *cibercultura* (Lévy, 2007; Kerckhove 1999a, 1999b), *era de la información* (Castells, 1999), *cultura digital* (Gere, 2002), *sociedad red* (Castells, 2001), *tercer entorno* (Echeverría, 1999), *mundo digital* (Negroponte, 1995) o *sociedad del conocimiento* (Drucker, 1994), entre otros. Este nuevo paradigma social tiene algunas características propias como la interactividad, la conectividad, la *hipertextualidad*, la ubicuidad, el anonimato, la *sincronicidad*, la

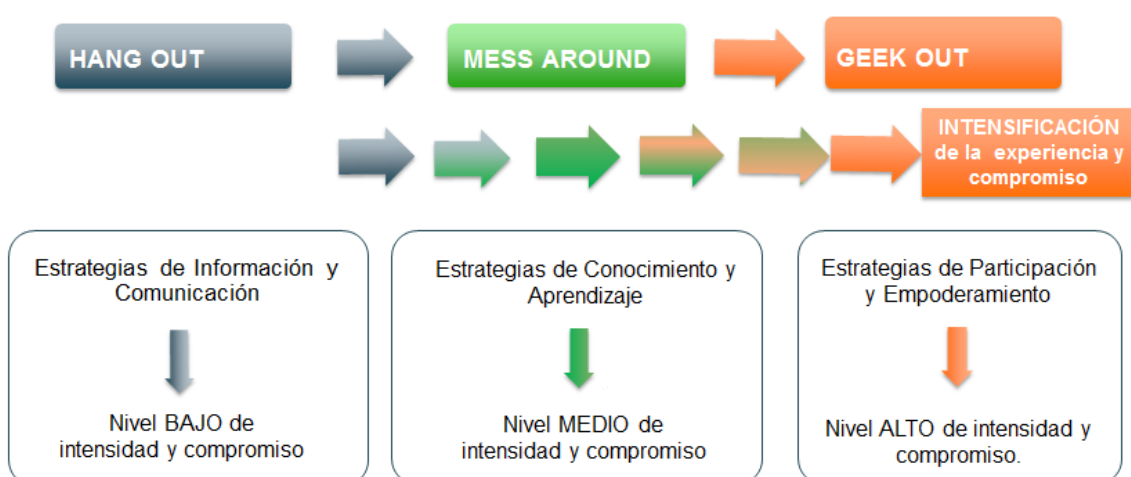
realidad virtual, la transparencia, la totalidad, la convergencia, la inmersión, el acceso aleatorio, la movilidad (Rafaeli, 1988; Kerckhove, 1999a, 1999b, 2005; Nimrod y Adoni, 2012). Todas estas características han ejercido una influencia significativa en el comportamiento social haciendo cambiar la conceptualización de la cultura. De hecho, la era digital se crea y se disfruta tanto en espacios físicos como virtuales (Rheingold, 1991; Steuer, 1992; Hahn, 1996; Bartle, 2003) y se define por los siguientes parámetros o niveles de: (co)creación, participación, colaboración y remix.

Dependiendo de la intensidad o grado de estos parámetros, existen dos modelos de análisis en el que se va a hacer referencia. La primera de ellas ha sido desarrollada por la psicóloga social Reig (2012) quien distingue entre tres niveles de uso de la tecnología:

1. TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.
2. TAC: Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento.
3. TEP: Tecnologías de Empoderamiento y Participación.

Esta clasificación lejos de considerar a los medios digitales como exclusivamente *Tecnologías de Información y Comunicación* (TIC), hace entender que la cultura de la red digital y la tecnología pueden llegar a ser también *Tecnologías para el Aprendizaje y Conocimiento* y *Tecnologías para el Empoderamiento y Participación*. Es decir, medios que permitan en última instancia el disfrute, participación y desarrollo personal.

Figura 21: Niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico



Fuente: Elaboración propia a partir de Ito (2010) y Reig (2012)

Por otro lado, la categorización por Ito (2010) y su equipo de investigación es también digna de mención. Estos investigadores identificaron tres géneros de participación que describen diferentes grados de implicación según el uso de los medios digitales: *hang out*, *mess around* y *geek out*. Estos tres tipos son una forma de describir las distintas fases según niveles de intensidad y sofisticación en la implicación con los medios digitales según los contextos sociales y culturales. La primera fase llamada *hang out*, corresponde a un uso básico de los medios digitales. El objetivo principal, por tanto, es de comunicarse, relacionarse, con el deseo de mantener conexiones sociales. La segunda fase llamada *messing around* representa el comienzo de un uso más intenso y que requiere una mayor implicación. La tercera fase llamada *geek out* supone una mayor implicación que las anteriores dos fases. Esta fase requiere el tiempo, espacio y recursos adecuados para facilitar la co-creación, participación e implicación.

Estos dos modelos en el uso que se le da a la tecnología sirven como base para el análisis de cómo los organizadores de un festival utilizan las tecnologías digitales como parte de sus estrategias y procesos de gestión. Si lo utilizan como parte integral o no y si en ellas cabe la co-creación, participación e implicación de los usuarios.

En cuanto a las redes sociales, en función de los usos que se haga de ellas se diferencian también diversos tipos. La barrera que las separa, en ocasiones, se tambalea, y su clasificación, depende del autor en cuestión. Es por ello que las clasificaciones varían en la forma. En este caso, el estudio se fundamenta en la distribución que realizan Calvo Muñoz y Rojas Llamas (2009), quienes distinguen cuatro tipos de redes sociales, en función de sus objetivos:

- Las redes sociales de carácter personal (Facebook, Tuenti, Twitter, Google+, WhatsApp, Telegram etc.).
- Las redes profesionales (LinkedIn, Xing, Viadeo etc.).
- Las redes sociales temáticas (fotografía: Instagram, Flickr, Picassa, Fotolog etc; música: LastFm, Spotify, Vevo, SoundCloud etc.; video: Youtube, Vimedon etc.; otros como Slideshare, Delicious, Anobii etc).
- Las redes sociales de escala local.

3.2.2.2. Influjo de la tecnología y medios sociales en los festivales

La creciente presencia de la tecnología, plataformas digitales y redes sociales junto con un mayor interés en las experiencias y la creatividad están obligando a muchas industrias a cambiar de un modelo de gestión tradicional a uno nuevo donde el protagonista principal es el público y lo que ellos sienten. En este nuevo contexto se entiende que la oferta se centra más en facilitar experiencias memorables (Pine y Gilmore, 2000; Monteagudo, 2008) en lugar de simplemente vender un producto u ofrecer un servicio.

A lo largo del marco teórico ya sea visto que esta misma tendencia es la que se está dando en el sector de los eventos y más concretamente en el caso de los festivales de música. La audiencia actual no acude a un festival y se limita a escuchar el concierto. Simultáneamente están twitteando, sacando fotos (*selfies*) o videos para subirlos a las redes sociales, compartiendo las opiniones del concierto con sus amigos de Facebook, Twitter, WhatsApp, Telegram u otra red social o aplicación de mensajería instantánea. Este hecho cada vez más común muestra una evolución en la forma de asistir a los festivales y supone, asimismo, un cambio en las expectativas que el público tiene de los eventos musicales. Esta transformación desafía constantemente a los creadores y directores de festivales que necesitan reinventar el festival continuamente (Bonet, 2009; Calvo-Soraluze, 2011, 2013). Por lo tanto, los directores de festivales deberían intentar maximizar y enriquecer la experiencia teniendo en cuenta los aspectos que los asistentes valoran más actualmente como la interactividad (Rafaeli, 1988; Kerchhove, 1999a, 1999b; Bryce, 2001; Bucy, 2004; Nimrod y Adoni, 2012), la participación o el vínculo emocional (Iso-Ahola 1980; Nicholson y Pierce 2000, 2001; Lightman, 2005; Monteagudo 2008; Torralba, 2010; Kleiber et al., 2011; San Salvador, 2011).

La tecnología puede hacer grandes aportaciones y transformar las experiencias de los festivales de música en vivencias más co-creativas y memorables. La cuestión es qué uso deben de darle los directores a esta tecnología y plataformas digitales sociales para aprovechar todo su potencial y conseguir una mayor implicación de la audiencia. Tal y como dice Qualman *“Las organizaciones no tienen opción de estar o no estar en las redes sociales, la cuestión es cómo de bien las utilizan”* (2009: XXII).

Por esta razón, festivales de todo el mundo están empezando a utilizar la última tecnología, aplicaciones digitales y redes sociales antes, durante y después del evento

para promover aún más sus festivales, e incluir un mayor valor añadido a la experiencia de su festival. Prácticamente todos los festivales europeos están presentes en todas las redes sociales personales y algunas temáticas relacionadas por un lado, con la música como Spotify, Deezer y Vevo y, por otro, con video o contenido multimedia como Youtube. De hecho, el 92% de las personas que asistieron a un festival de música en Europa en el 2013 utilizó Facebook, seguido por Youtube el 71%, Twitter el 33%, Instagram el 32% y Google Plus el 20% (FA y CGA, 2014).

Los festivales utilizan estas plataformas sociales especialmente para ofrecer ofertas promocionales, publicar novedades y/o crear listas de reproducción personalizadas. Algunos de los festivales más interactivos incluso crean foros y blogs para que el público pueda dar su opinión, plantear dudas o sugerir ideas.

Algunos otros festivales también están utilizando los medios sociales para las personas que no pueden asistir al evento para ayudarles a disfrutarlo desde lejos a través del *streaming* y crear así, una legión de fans leales al festival. Muchos de estos festivales suelen tener acuerdos con redes sociales como YouTube para ofrecer conciertos en vivo. De hecho, el consumo del *streaming over the top* (OTT) y los servicios de música a través del *streaming* son dos de los sub-segmentos de mayor crecimiento de acuerdo al informe Global de entretenimiento y medios de comunicación de Price WaterHouse Coopers (2014) con tasas anuales de 28,1% y 13,4% respectivamente.

En relación con el contenido audiovisual, ciertos festivales están tratando de encontrar nuevas formas de dar a conocer el programa o el cartel y promover el evento. Por ejemplo, el Primavera Sound creó para la edición del 2014 un corto y contó con un pre-estreno en algunas salas de cine, subiendo el contenido a Youtube posteriormente. En el caso de Tomorrowland, el festival es conocido debido a las *aftermovies* que crea y sube a YouTube al finalizar cada edición.

La mayoría de festivales disponen, asimismo, de aplicaciones móviles oficiales que pueden descargarse en cualquier Smartphone. La mayoría de estas aplicaciones son gratuitas y contienen información importante sobre el festival. Aunque cada festival incluye diferentes funciones y servicios con la aplicación, muchos de ellos suelen contener: horarios, un mapa del recinto, información sobre los artistas, opciones de acampada y transporte, información sobre los puestos de comida del recinto etc. Las aplicaciones más avanzadas incluyen otras posibilidades como crear agendas con

horarios personalizados, valorar la comida, sacar fotos con Instagram o recibir notificaciones durante el festival de cambios de escenario, horarios o actuaciones pop-up secretas.

Debido a la creciente importancia de los teléfonos móviles en los festivales, algunos de ellos como Roskilde o Jelling Musikfestival están incluyendo estaciones de carga móviles y/o cargadores portátiles. Así, los asistentes al festival no tienen que preocuparse de quedarse sin batería y pueden estar conectados durante todo el festival. De hecho, el cargador portátil se conecta mediante un cable corto al teléfono y así, caber fácilmente en el bolsillo, bolso o donde mejor se adapte. De esta forma, los asistentes se centran en disfrutar del evento y compartir su experiencia en cualquier lugar y en cualquier momento.

Algunos de los festivales más innovadores incluso están integrando pulseras inteligentes a través de la tecnología RFID que están conectadas a las redes sociales y permiten al público la publicación de nuevos estados en su muro de Facebook o saber quién de sus amigos de Facebook está en el recinto del festival. Actualmente, festivales como el *Festival Low Benidorm* utilizan esta tecnología y se hacen llamar festivales 2.0.

Todos estos usos de la tecnología y los medios sociales están haciendo cambiar la interacción con y entre el público y en consecuencia, el proceso de diseño y gestión del festival. Por lo tanto, los avances tecnológicos están suponiendo un cambio importante en la industria. Algunos de los aspectos que se están transformando son (FA y CGA, 2014):

- La forma en la que los directores entienden y se comunican con la audiencia de su festival. De hecho, los gestores tienen nuevas posibilidades de comprender a la audiencia y hacerles participar gracias a las herramientas de análisis que facilitan las redes sociales.
- La oportunidad de llegar a miles de personas más rápido y de manera más directa que nunca.
- La posibilidad de mantener la comunicación con la audiencia durante todo el año y no sólo los días específicos en el que acontece el festival.
- La ocasión de desarrollar el potencial de los festivales a través de redes profesionales y colaboraciones con empresas tecnológicas.

Otro aspecto importante que demuestra que la tecnología y los medios sociales están suponiendo una gran diferencia en los eventos es la creación del rol del llamado

community manager. Aunque empresas de toda índole están incorporando este rol en sus compañías y por tanto, no es exclusiva del sector de eventos, el papel del *community manager* es más importante en los festivales de música que en cualquier otro tipo de organización. Esto se debe especialmente al carácter estacional, intangible y experiencial de los festivales donde la importancia de mantener el contacto continuo con el público se convierte en la clave para el éxito de la próxima edición.

Los *community managers* son responsables del desarrollo y gestión de la comunidad online (Bellamy, Horrocks y Webb, 1995) del festival a través de internet. Se encargan principalmente de (AERCO y Territorio Creativo, 2009; The Community Roundtable, 2014):

- Crear y mantener relaciones estables y duraderas con los fans de forma que les involucre en el proceso.
- Crear contenido atractivo y de calidad. No sólo en las redes sociales, sino también en otras plataformas online del festival como la página web, el blog o aplicaciones digitales. La clave es tener una estrategia integral para todas las plataformas online y gestionarlos como un “ecosistema digital”.
- Conocer su target. No sólo los fans actuales, sino también los potenciales. Así, poder establecer la estrategia e identificar las acciones que tendrán más éxito entre los diferentes segmentos o perfiles de fans.
- Conocer el mejor momento para publicar el contenido.
- Monitorizar las publicaciones realizadas, analizando su aceptación y compromiso por parte de los usuarios. La forma más común de hacerlo es contabilizando el número de “me gusta”, comentarios y veces que ha sido compartido el contenido.
- Identificar a los intermediarios. Es decir, aquellos fans del festival que son capaces no sólo de interactuar, sino también de recomendarlo y defenderlo.
- Monitorizar todas las publicaciones y noticias de la industria. No sólo para identificar oportunidades y amenazas sino también para detectar el contenido más relevante de la competencia y la industria en general.

A pesar de todos estos cambios que ha propiciado la tecnología en el sector, si el uso que se le da es superficial y se sigue utilizando sólo como una herramienta más de promoción no supone un cambio transformador. Como ya se ha visto la teoría muestra una cultura digital basada en los valores de la co-creación, participación y colaboración. Sin embargo, diferentes estudios demuestran una realidad diferente en

cuanto al contenido digital respecta. Estas investigaciones donde se analiza el uso que los ciudadanos en general, y jóvenes en particular, hacen de internet (Aranda, Sánchez-Navarro y Tabernero, 2009; Bringué y Sádaba, 2009; Busquet et al., 2013; Fumero y Espiritusanto, 2012; Gee, 2010; Carr, 2011; Duggan y Brenner, 2013; Ito, 2010) observan una tendencia de uso superficial y pasiva. En el caso concreto de los festivales, un estudio llevado a cabo sobre el uso de la tecnología, redes sociales y aplicaciones digitales muestra como la mayoría de este tipo de eventos utiliza éstas principalmente para (Calvo-Soraluze y Viñals, 2014):

- Proporcionar información:
 - Antes del festival. La información se centra en la programación, la música y la biografía de las bandas, los precios de las entradas, el cartel y en general, todos los aspectos relacionados con la promoción del festival. A veces, dependiendo de la estrategia del evento musical, también ofrecen información sobre qué hacer y ver en la ciudad donde el festival se lleva a cabo.
 - Durante el festival. La información se centra principalmente en aspectos prácticos como los horarios de las actuaciones, ubicación de los escenarios, el recinto del festival, puestos de comida y bebida, el anuncio de actuaciones pop-up y opciones de acampada y transporte.
 - Después del festival. La información se centra especialmente en cómo se llevó a cabo el festival. Las publicaciones hacen referencia a los videos (por ejemplo aftermovies), fotos y crónicas/reportajes sobre el festival.
- Ofrecer descuentos, proponer sorteos y promociones especiales.
- Publicitar el festival de diferentes formas: videos, fotos, noticias y cualquier tipo de contenido que ayude a anunciar el evento.

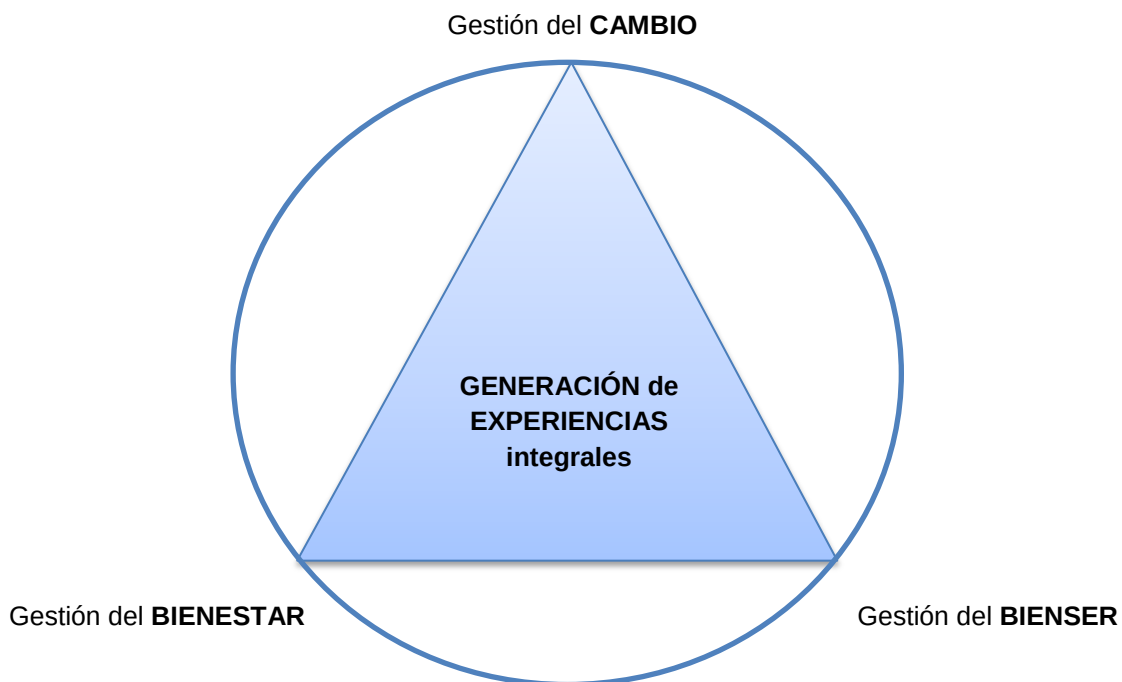
De acuerdo a este estudio, otros usos menos frecuentes de los medios sociales y las plataformas digitales por parte de los festivales son:

- La estimulación de la participación a través de: pulseras inteligentes que le dan a los asistentes la oportunidad de subir, comentar y compartir fotos; organización de concursos para participar en el diseño del propio festival; personalización de algunos servicios; creación de foros y blogs.

Estos escasos estudios parecen concluir que la mayoría de festivales utilizan las innovaciones tecnológicas y redes sociales especialmente para informar y comunicar; es decir, como una herramienta más de marketing. No obstante, diversas teorías

afirman el potencial que la innovación tecnológica tiene para la implicación y compromiso de los usuarios y por ende, para incentivar la experiencia en diversos ámbitos, entre los que se encuentran los festivales de música. Por todo ello, para que los gestores puedan generar experiencias de ocio de forma holística en los festivales es relevante que integren la gestión de los aspectos del binomio bienestar-bienser que ya se han visto y la gestión del cambio a través de la innovación tecnológica, tal y como se puede visualizar en la figura 22.

Figura 22: Generación de experiencias integrales



Fuente: Elaboración propia

3.3. Visión general

El análisis del perfil de gestor de festivales de música y su evolución resulta fundamental para saber los conocimientos y las competencias que han ido desarrollando a lo largo del tiempo. Este capítulo ha permitido ver que la literatura pone de manifiesto que hasta ahora, estos conocimientos y competencias se han

enfocado especialmente en saberes operativos y productivos de la gestión de festivales. En cambio, la necesidad de desarrollar conocimientos, competencias y valores enfocados a la generación de experiencias hace que el capítulo resalte la relevancia de transformar el perfil del gestor de un *gestor de festival* a un *generador de experiencias integral*.

Por ello, el capítulo presenta el binomio bienestar-bienser, y los aspectos que lo componen -bienestar: tiempo, espacio, recursos, actividad e individuo/grupo; y bienser: emociones, motivaciones, necesidades, beneficios y valores- como un modelo de interés, debido a sus implicaciones en la identificación de distintos tipos de perfil de gestor como generadores de experiencias significativas. La matriz bienestar-bienser ha identificado cuatro tipos de perfil de gestor: *gestor pragmático*, *gestor pasivo*, *gestor emocional* y *gestor experiencial*. Estos tipos de perfil son claves para identificar la tendencia del perfil del gestor como generador de experiencias, así como para abrir diversas líneas de trabajo que faciliten su desarrollo.

Por otro lado, el capítulo hace hincapié en la generación de experiencias integrales y por ello, presenta la gestión del cambio, como factor que influye en la gestión del binomio bienestar-bienser, englobando la gestión. Así, esta sección final del marco teórico ha presentado la integración de las innovaciones tecnológicas como clave para hacer frente a los cambios y potenciar la experiencia personal de la audiencia.

Por lo tanto, el tercer capítulo ratifica la oportunidad que ofrece el binomio bienestar-bienser para el análisis del perfil de gestor como generador de experiencias de ocio que facilitan el desarrollo humano. Asimismo, abre la posibilidad de desarrollar el perfil de gestor experiencial mediante el adecuado impulso en los aspectos tangibles e intangibles que componen el binomio y que se identifican como determinantes en ese desarrollo. Además, se presenta el concepto de la generación de experiencias integrales, en el que se tiene en cuenta la gestión del cambio y la incorporación de la innovación tecnológica para la gestión de ese cambio.

No obstante, todas estas conclusiones del marco teórico nos llevan a la pregunta: ¿Son los gestores actuales generadores de experiencias?

ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo IV. Metodología del análisis empírico.

Capítulo V. El perfil del gestor y sus significados.

INTRODUCCIÓN

Los capítulos anteriores han resultado fundamentales para esclarecer el desarrollo metodológico de la presente investigación. Los tres primeros capítulos que conforman el marco teórico, han delineado los presupuestos que sustentan esta tesis (ver figura 23).

En el primer capítulo, la consideración del ocio experiencial ha revelado su legitimidad como vivencia memorable y significativa que puede incentivar un proceso de ocio para el desarrollo personal. La configuración de este ocio experiencial viene marcado por el devenir dinámico del ocio, en virtud del cual las personas buscan constantemente el equilibrio entre la vivencia ordinaria y la búsqueda de la vivencia auténtica, significativa y memorable a través de sus elecciones y conductas de ocio.

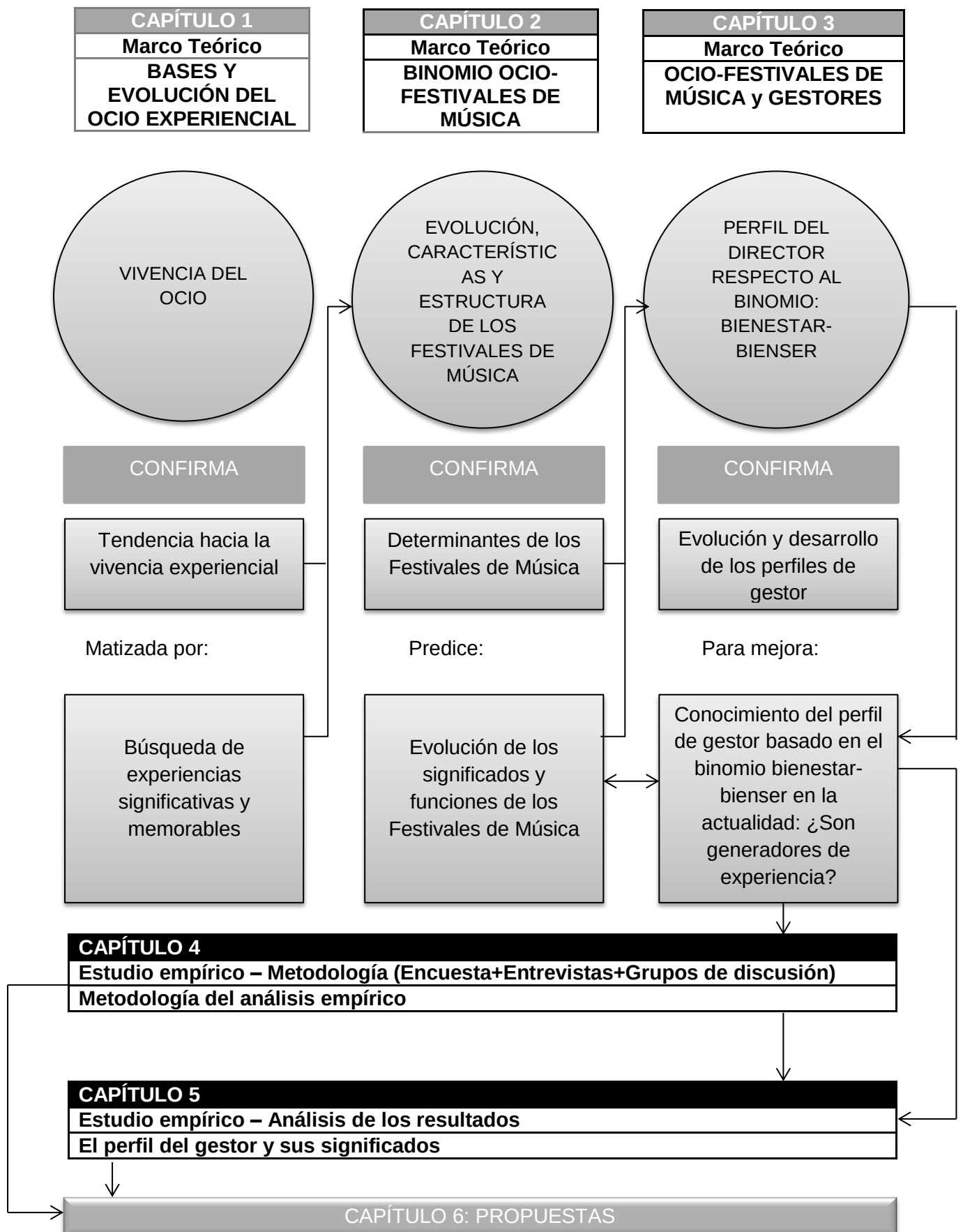
En el segundo capítulo, la identificación de los festivales de música como potenciadores de experiencias de ocio únicas y memorables, propicia el giro conceptual desde el fenómeno del ocio a la experiencia festivalera-musical. Así, desvela la existencia de factores determinantes en la estructura organizacional y social de los festivales, capaces de actuar como promotores o detractores de la participación e involucración en este ámbito.

En el tercer capítulo, la visión longitudinal de la práctica festivalera-musical desemboca en el rol del gestor del festival y revela, la importancia de su papel como facilitador de experiencias de ocio. Se desvela la necesidad de transformación de un gestor de festivales de música a un gestor/facilitador de experiencias de ocio y el desarrollo de un perfil de gestor basado en el binomio bienestar-bienser para facilitar a la audiencia la vivencia de experiencias auténticas, memorables y significativas. Si tal y como se deduce del marco teórico de esta tesis, el papel del director de festivales de música influye en la posibilidad de vivir un ocio experiencial memorable y significativo que potencie el desarrollo personal de las personas, el conocimiento del perfil actual de los directores respecto al binomio bienestar-bienser y su desarrollo se convierte en un objetivo de estudio esencial, ya que puede favorecer la vivencia experiencial y desarrollo personal y social de las personas.

Por ello, tras haber sentado las bases teóricas de la investigación, en los próximos capítulos se abordan los principales interrogantes surgidos hasta el momento en torno al perfil del gestor como generador y diseñador de experiencias de ocio en los festivales de música en Europa (ver figura 23). Tal y como se avanzaba al inicio de la

tesis, dichos interrogantes se trataran de esclarecer a través de diversos mecanismos, ya que se cree que pueden dar una respuesta más completa y cercana a la realidad. Por ello, el estudio empírico se basará en tres herramientas metodológicas (encuesta, entrevistas en profundidad y grupos de discusión) y en tres enfoques interpretativos (incremental-productivo, adaptativo, radical-transformador) que llevarán a la triangulación, tanto metodológica como conceptual, para dar respuesta a algunos de los interrogantes surgidos. A lo largo del cuarto capítulo se presentará la metodología del análisis empírico: el proceso de diseño y administración de la encuesta elaborado para la recogida de información, así como las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión, los motivos de selección de las mismas, el diseño del guion, el proceso de recogida de información y su codificación para el análisis. A lo largo del quinto se presentarán los resultados de las tres herramientas metodológicas y su análisis en base a la triangulación metodológica y conceptual presentada en el capítulo anterior.

Figura 23: Ideas fundamentales del marco teórico y su relación con el corpus empírico y propuestas



Fuente: Elaboración propia

We make our world significant by the courage of our questions and by the depth of our answers.

Carl Sagan

Capítulo IV. Metodología del análisis empírico

El presente capítulo está dedicado a la metodología del estudio empírico, así como a la presentación del proceso de diseño y ejecución de las tres técnicas metodológicas utilizadas: encuesta, entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Por lo tanto, el capítulo presenta la metodología mixta que se ha aplicado para el estudio, que incluye tanto métodos cualitativos como cuantitativos y lleva a la triangulación, tanto conceptual como metodológica, que es la base de esta tesis y pretende ratificar la rigurosidad del contenido abordado.

La estructura del capítulo se divide en cuatro grandes bloques. En el primer bloque se presenta el marco metodológico general de la investigación que sustenta las bases de este estudio y que da entrada a los siguientes bloques del capítulo. En el segundo apartado, se describen los objetivos e hipótesis que son los pilares que guían la investigación. En el tercer bloque, se tratan aspectos relacionados con la metodología. En él se presentan las razones, características y proceso de desarrollo de los diferentes instrumentos de medida utilizados que completan la triangulación. El cuarto y último bloque finaliza con la visión general del capítulo.

4.1. Marco y paradigma metodológico general de la investigación

Con la finalidad de comprobar empíricamente algunos de los supuestos emanados de los capítulos anteriores, esta investigación se adentra en el estudio de los perfiles de directores de festivales de música de Europa en relación al binomio de gestión experiencial del bienestar y bienser. El análisis se articula en base a la percepción que los gestores tienen respecto a los aspectos relacionados con la gestión del bienestar (tiempo, espacio, actividad, recursos e individuo/grupo) y la gestión del bienser (motivaciones, necesidades, beneficios, emociones y valores). Dicha percepción se analiza en diferentes áreas clave que conforman la gestión de un festival y que se ha mencionado en los capítulos del marco teórico. Estas áreas hacen referencia a la gestión, al gestor, la organización, la innovación tecnológica y los recursos e impactos.

La gestión de un festival, a través de las coordenadas del bienestar (aspectos tangibles) y bienser (aspectos intangibles) ratifica su valor experiencial, se completa mediante la mirada pormenorizada al entorno que la acoge y que explica lo que en el acto de gestión festivalera hay de hecho experiencial y vivencial. La mayor, menor o nula implicación en la gestión experiencial se halla condicionada por las circunstancias que configuran por un lado, el entorno personal y social de cada gestor y por otro, las características organizacionales de cada festival. Por ello, este estudio pretende detectar en los directores analizados, el impacto de las características personales y sociales: género, edad, tiempo en el cargo, nivel de estudios y área de estudios de cada gestor; y el impacto de las características organizacionales del festival que dirigen: titularidad, estructura organizativa, modelo financiero, país/zona europea, tamaño y antigüedad en las percepciones consideradas y decisiones tomadas sobre la gestión experiencial y por lo tanto, sobre su perfil de gestor.

El análisis de las percepciones y opiniones de cada director en cuanto a la gestión del bienestar y bienser en diferentes áreas clave que configuran la gestión del festival se convierten en criterios de interés a la hora de alcanzar los dos grandes retos que se plantea este trabajo: descubrir el perfil de los directores de festivales de música europeos en relación a la gestión experiencial (binomio bienestar-bienser) e identificar los factores personales, sociales y organizacionales potencialmente implicados en dicho perfil (factores determinantes).

Una vez mostrado el marco general que acoge el caso empírico de esta investigación, y las claves desde las que ha de entenderse su planteamiento, a continuación, se presenta, la metodología elegida y las principales razones de su elección.

4.2.1. Investigación cuantitativa y cualitativa: oportunidades, limitaciones y complementariedades

Vinculado a los niveles y perspectivas de la investigación social, se puede hablar de dos paradigmas básicos en la investigación: el cuantitativo y el cualitativo (Erickson, 1986; Van Maanen, 1982, 1983; Dabbs, Van Maanen y Faulkner, 1982; Burrell y Morgan, 1982; Guba, 1978; Hesse, 1980; Spradley, 1979; Taylor y Bogdan, 1984; Lincoln y Guba, 1985; Strauss, 1987; Harrison, 1994; Sherman y Reid, 1994). Es muy larga la tradición sobre la polémica que existe entre los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa.

Sin embargo, en los últimos años ha nacido el interés por buscar las compatibilidades y la complementariedad entre ambas tendencias que posibiliten el trabajo conjunto (Cook y Reichardt, 1986). Tal y como se puede observar en la tabla 6 además de intereses diferentes de la realidad, cada método tiene una forma diferente de acercarse a ella. Por tanto, además de formas diferentes de encontrar los resultados, muestran formas diversas de formulación y obtención de los datos. De esta forma, se puede decir que más que tradiciones académicas y científicas diferentes, ambos paradigmas ofrecen puntos de vista complementarios.

En este sentido, autores como Tashakkori y Teddlie (1998) subrayan que ha llegado el final de la guerra de los paradigmas (positivismo vs. constructivismo) y la de su correspondiente inclinación a favorecer una de ambas metodologías, la cuantitativa o la cualitativa. Un cierre de hostilidades sustituido por la emergencia de los métodos mixtos.

Asimismo, autores como Cook y Reichardt (1986) recalcan que el uso conjunto de dos metodologías diferentes, más que dificultar o empobrecer una investigación, la potencian, ya que:

- Posibilitan la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación.
- Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado.
- Contrastan resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos más depurados.

Faulkner aboga de forma más enfática si cabe la combinación de ambas metodologías porque *“Actualmente, tenemos una enferma división del trabajo en el estudio de la organización social (...) esta vigorosa balcanización significa que los métodos, diseños y cuestiones nuevas e innovadoras, rara vez encuentran oportunidad de interpolenización”* (1982:74).

El uso de métodos mixtos, no hace que una investigación no tenga limitaciones o aspectos negativos, pero reduce estos al intentar abordar un mismo problema a través de diferentes planteamientos. Debido a la complejidad de la realidad de los gestores en torno al binomio bienestar-bienestar que se analiza en esta tesis, se ha considerado conveniente utilizar diferentes métodos de acercamiento a la realidad con el objetivo principal de ofrecer unas conclusiones con un nivel de calidad más elevado y rico en contenido. Por ello, la metodología estratégica que se llevará a cabo será la

triangulación. En las siguientes líneas se abordará de forma más específica lo que significa y cómo se va a llevar a cabo en esta investigación.

Tabla 6: Características del método cuantitativo y método cualitativo

	Método cuantitativo	Método cualitativo
Base epistemológica	Positivismo, funcionalismo	Fenomenología, idealismo y constructivismo
Énfasis	Deducción, conceptos operativos, medición objetiva	Inducción, conceptos orientativos, comprensión y explicación
Recogida de la información	Estructurada y sistemática	Flexible, envolvente, emergente.
Análisis	Estadístico y descriptivo: cuantificación de la realidad social	Interpretacional y explicativo: comprensión de discursos y estructura latentes
Objetivo de la investigación	Predicción, control, descripción, confirmación, comprobación de hipótesis.	Comprensión, descripción, descubrimiento, generadora de hipótesis.
Alcance de los resultados	Búsqueda cuantitativa de leyes generales y causas de la conducta	Búsqueda cualitativa de los significados de la acción humana
Papel del investigador	Objetivo y apartado	Participativo e interactivo
Instrumentos utilizados	Instrumentos inanimados (escalas, pruebas, encuestas, ordenadores).	El investigador como instrumento primario, entrevistas, observaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de Erickson, 1986; Van Maanen, 1982, 1983; Dabbs, Van Maanen y Faulkner, 1982; Burrell y Morgan, 1982; Guba, 1978; Hesse, 1980; Spradley, 1979; Taylor y Bogdan, 1984; Lincoln y Guba, 1985; Strauss, 1987; Harrison, 1994; Sherman y Reid, 1994.

4.2.2. La triangulación

La triangulación puede ser definida como el uso de dos o más métodos de recogida de datos, en el estudio de algún aspecto del comportamiento humano. En palabras de Ruiz Olabuénaga, (2012: 327):

“La triangulación es un intento de promoción de nuevas formas de investigación que enriquezcan el uso de la metodología cuantitativa con el recurso combinado de la cualitativa y viceversa. La razón básica de este recurso estriba en la convicción de que ambos estilos no sólo son compatibles sino que el uno puede enriquecer al otro, con lo que se logra una calidad mejor del producto final.”

Por tanto, la triangulación busca el enriquecimiento de una visión (comprensión) única que resulta de la alimentación mutua de ambos acercamientos. Es decir, la triangulación se refiere a la combinación de perspectivas de investigación apropiadas y métodos que sean idóneos para tomar en consideración el mayor número posible de aspectos diferentes de un problema (Flick, 2004).

Todo ello ha llevado a la aceptación de la triangulación como estrategia metodológica mediante la cual el investigador utiliza el plurienfoque, el pluriplanteamiento y el pluriabordaje analítico para alcanzar un *verstehen* más rico, más denso y más garantizado de la realidad social (Ruiz Olabuénaga, 2012).

Por tanto, se puede afirmar que la triangulación es, una estrategia metodológica más que un método o una técnica concreta (Ruiz Olabuénaga, 2012).

Las ventajas de la triangulación son especialmente destacables. Una de las más predominantes es el aumento del grado de proximidad del objeto en la forma de explorar los casos y los campos debido a la utilización de diversas perspectivas para revelar el mayor número posible de aspectos diferentes (Flick, 2004).

Asimismo, la triangulación permite obtener una visión de la realidad mejor y más sustantiva, un conjunto más rico y más completo de símbolos y de conceptos teóricos y un medio de verificar muchos de estos elementos (Bergh, 1989: 4-5). Además, este proceso puede permitir también la apertura de nuevos campos de conocimiento (Flick, 2004).

A pesar de que se carece de métodos perfectos para la recogida de datos y de modos transparentes o perfectos de representación, la triangulación equivale a un control de calidad al que el investigador somete su propia producción. De esta forma, es más probable conseguir análisis disciplinados, coherentes, metódicos y al mismo tiempo sensibles (Ruiz Olabuénaga, 2012).

En su totalidad, se puede decir que esta tesis lleva a cabo dos tipos diferentes de triangulación: la triangulación metodológica (que integra la metodología cuantitativa: la encuesta; y la metodología cualitativa: las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión) y la triangulación interpretativa o triangulación teórica. Las dos perspectivas ofrecen un planteamiento dinámico de la investigación, dos lógicas diferentes (conceptual y metodológica) que se entrecruzan entre ellas durante todo el estudio (ver figura 24).

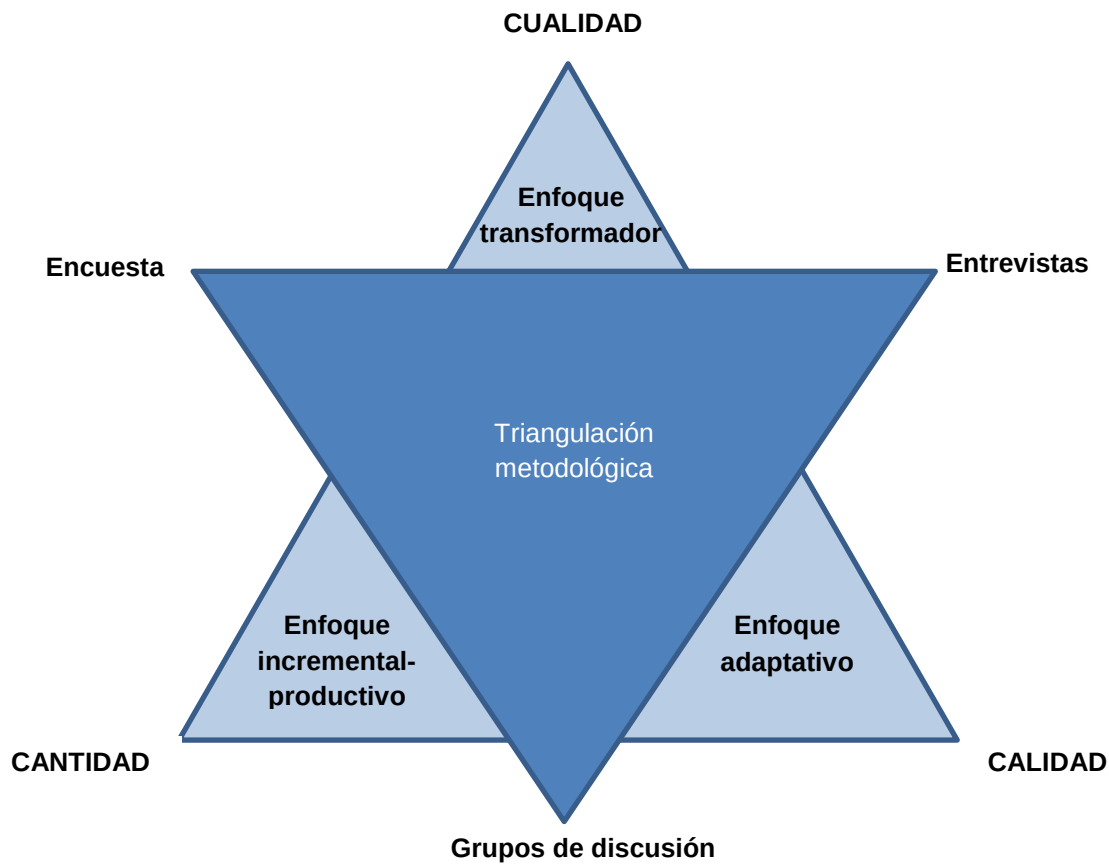
En la triangulación metodológica, se ha tenido en cuenta diversas fuentes y grupos de datos (la encuesta, las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión heterogéneos) utilizando SPSS, el software para el análisis cuantitativo en el caso de las encuestas y ATLAS.ti, el software para el análisis cualitativo en el caso de las entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Esto ha permitido por un lado, articular criterios diferentes en el análisis y por otro, el enriquecimiento del análisis gracias a las diferentes perspectivas (escrito, oral, individual, en grupo...).

En cambio, la triangulación interpretativa, hace alusión al modelo explicativo o a la construcción teórica del análisis de caso, entrecruzándose con la triangulación metodológica. Además de las diferentes fuentes de información y técnicas de análisis, tiene en cuenta el enfoque conceptual con el que se ha llevado a cabo la investigación. Como se puede ver en la figura 24 esta triangulación interpretativa se compone por tres diferentes enfoques. El primero de ellos hace referencia a un enfoque incremental-productivo, es decir, el análisis se enfoca en la cantidad. El segundo se centra en un enfoque adaptativo, es decir, el análisis se orienta en la calidad. Y el último es un enfoque radical o transformador, el estudio se enfoca en la cualidad.

La triangulación metodológica se fusiona con la interpretativa a través de las técnicas utilizadas. Así, la encuesta, las entrevistas y grupos de discusión han servido para analizar la cantidad, la calidad y cualidad. De esta forma, se ha englobado los tres enfoques interpretativos o conceptuales con los metodológicos.

En cuanto a la perspectiva, la triangulación metodológica se ha realizado desde una perspectiva tanto deductiva como inductiva. En cambio, en el caso de la triangulación interpretativa se le ha dado una perspectiva abductiva. Para el análisis de la gestión de experiencias de ocio en los festivales de música este razonamiento resulta especialmente interesante teniendo en cuenta la complejidad del fenómeno que se analiza, sobre todo porque desde el principio de la investigación se ha planteado una aproximación integral desde los tres vértices-enfoques expuestos.

Figura 24: Planteamiento de la investigación: Triangulación interpretativa y metodológica



Fuente: elaboración propia

4.2. Objetivos e hipótesis del análisis

La firme apuesta por la presencia de la experiencia de ocio, es decir, el binomio bienestar-bienestar, en la gestión de los festivales de música defendida en esta tesis se traduce en la pretensión de conocer si los directores son generadores de experiencias de ocio y por lo tanto, averiguar si hacen de la experiencia festivalera una experiencia valiosa con implicaciones en el ser y calidad de vida de todos aquellos que participan. Con este planteamiento general, el estudio empírico de esta tesis se centra en los criterios de gestión de los directores de festivales de música de Europa y se propone alcanzar cuatro objetivos fundamentales:

1. Analizar el perfil de los directores de festivales de música de Europa en relación con la gestión experiencial (binomio bienestar-bienser), atendiendo a sus criterios y decisiones de gestión.
2. Descubrir los criterios de decisión de los directores respecto al binomio bienestar-bienser, a través de su discurso, comprendiendo sus significados y averiguando nuevos términos, conceptos e ideas.
3. Contrastar las opiniones de los directores con otros agentes especializados en la gestión de eventos.
4. Evaluar el impacto que su situación personal, entorno social y organizacional tiene en sus criterios de gestión mediante el análisis de aspectos personales del director: género, edad, tiempo en el cargo, nivel y área de estudios, como aspectos organizacionales del festival que dirigen: titularidad, estructura organizativa, modelo financiero, país/zona europea, tamaño y antigüedad/ediciones celebradas.

En consonancia con los objetivos planteados, esta tesis participa de algunas premisas que serán contrastadas mediante los resultados obtenidos en el estudio empírico y que actúan como hipótesis de trabajo, iluminando y guiando el desarrollo de esta investigación. Las conjeturas que se presentan, por lo tanto, se basan en diferentes ideas presentadas en los capítulos anteriores y que se unen entre sí. Por un lado, la creciente búsqueda de experiencias memorables por parte del público hace necesario cada vez más un perfil de gestor experiencial fundamentado en el equilibrio de la gestión de aspectos del bienestar y del bienser. Por otro lado, en cambio, debido a la trayectoria de la gestión de eventos enfocada en profesionalizar especialmente aspectos del bienestar (obtención de recursos económico-financieros, gestión de riesgos etc.), se presupone que los directores no han interiorizado y no ponen en práctica la gestión de aspectos relacionados con el bienser. Así, no son tan capaces de facilitar experiencias de ocio auténticas, memorables y significativas a la audiencia que lo demanda. Por ello, las hipótesis que se presentan a continuación se basan en estos supuestos emanados de capítulos anteriores y se estructuran en torno a los principales aspectos estudiados que constituyen las claves del marco de gestión de un festival desde la perspectiva de los directores: la definición de la misión, visión y objetivos en la gestión; los conocimientos, competencias y valores de un gestor; la

estructura y procesos de la organización; el uso de redes sociales y aplicaciones digitales; recursos, viabilidad e impactos.

➔ **Gestión: misión, visión y objetivos.**

La formación y práctica tradicional de la gestión de eventos está enfocado, especialmente, en la profesionalización de aspectos relacionados con los recursos económico-financieros, productivos, logísticos, operativos y/o artísticos. Esto hace deducir que:

H_{D1}: Los directores de festivales dedicarán más tiempo de gestión a las actividades que originan bienestar que a aquellos que generan bienestar.

➔ **Gestor: conocimientos, competencias y valores.**

Los sistemas educativos/formativos relacionados con la gestión de eventos se han centrado tradicionalmente en conocimientos y competencias correspondientes a la historia y significado de los festivales, celebraciones, rituales y otros eventos; evolución histórica y tipos de eventos; quién produce los eventos y por qué; conceptos y estilos del programa; configuración de eventos; operaciones exclusivas para eventos; gestión y dirección exclusivos para eventos; marketing exclusivo para eventos etc. Además, las pocas investigaciones realizadas hasta ahora en relación a conocimientos y competencias que deben tener los directores de eventos, subrayan la importancia de aspectos como la gestión de proyectos, elaboración de presupuestos, gestión del tiempo, relación con los medios de comunicación, planificación, gestión de recursos humanos y marketing etc. De ahí el desarrollo del EMBOK (Ver Capítulo III, sección 3.1.2.). Por todo ello, se infiere que:

H_{D2}: Los directores de festivales considerarán más importantes los conocimientos, competencias y valores relacionados con el bienestar que aquellos relacionados con el bienestar.

➔ **Organización: estructura y procesos.**

La estructura de las organizaciones tradicionales está basada en una jerarquía y reglas establecidas con el objetivo de promover la eficacia, eficiencia y productividad. Este hecho, unido a la complejidad estructural que los eventos adquieren, hace presuponer que:

H_{D3}: Los directores de festivales considerarán que los aspectos relacionados con el bienestar facilitan más la cultura organizativa del festival que aquellos relacionados con el bienestar.

➔ **Innovación y tecnología: redes sociales y aplicaciones digitales.**

Los avances y la incorporación de las innovaciones tecnológicas en la vida diaria, junto con la relevancia que las redes sociales han adquirido como forma de comunicación y socialización en la actualidad (en Europa Facebook es la red social más utilizada), deja entrever que:

H_{D4}: La mayoría de los festivales estarán presentes en, al menos, una red social, siendo Facebook la más utilizada.

Sin embargo, el desconocimiento del potencial de las innovaciones tecnológicas, junto a la falta de educación en el uso de redes sociales, aplicaciones digitales (2.0) y la web 3.0 y 4.0., hace deducir que:

H_{D5}: Los directores de festivales utilizarán las redes sociales y aplicaciones digitales de forma pasiva y poco integrada en la gestión en las tres fases diferentes del festival: pre, durante y post.

➔ **Recursos, viabilidad e impactos.**

La importancia que se le otorga, en la gestión de organizaciones, al presupuesto disponible y por tanto, a la gestión de los recursos económico-financieros; junto a la actual crisis económica, hace presagiar que:

H_{D6}: Los directores de festivales considerarán que los recursos relacionados con el bienestar son más importantes para el desarrollo del festival que aquellos relacionados con el bienestar.

Asimismo, debido a la necesidad de control de costes y la relevancia que diferentes organizaciones e instituciones dan a la viabilidad económica de un proyecto; junto a la necesidad de creación de empleo, se deduce que:

H_{D7}: Los directores de festivales considerarán más importantes los impactos relacionados con el bienestar que aquellos relacionados con el bienestar.

→ Entorno personal y organizacional implicados.

Los aspectos demográficos, así como los organizacionales son elementos que influyen en los comportamientos de las personas tanto en su vida privada como profesional. Por ello, se considera que aspectos personales como género, edad, estudios realizados y tiempo en el cargo; junto a características organizacionales como titularidad, estructura organizativa, modelo financiero, tamaño y antigüedad del festival influyen en el perfil directivo y por tanto, en la tendencia del director de considerar más importantes los aspectos del bienestar o los del bienser.

En el caso del género, las investigaciones realizadas en el comportamiento psicológico femenino identifican distintos comportamientos comunes como la superioridad en la capacidad de comunicación verbal y lenguaje corporal, la anteposición de lo emocional en distintos contextos sociales y la diplomacia en la resolución de conflictos. Asimismo, distintas perspectivas asocian atributos como la gentileza, la pulcritud, la delicadeza, el refinamiento, la compasión, la dulzura o la tolerancia a la naturaleza femenina frente a la masculina que se une a la fuerza, la valentía, la competición o el no mostrar afectividad. Aunque estos atributos masculinos y femeninos no tienen por qué relacionarse directamente con el género, las investigaciones sí muestran una tendencia en el comportamiento social mostrado. Por ello, se puede inferir que:

H_{D8}: Las mujeres (directoras de festivales) valorarán los aspectos del bienser por encima de los hombres (directores de festivales) y por ello, dedicarán un mayor tiempo de gestión a éstos.

La edad de los directores se considera, también, un aspecto personal que puede influir en el perfil directivo; ya que a mayor edad, se presupone una mayor experiencia como director y mayor conocimiento del mercado. En consecuencia, se deduce que:

H_{D9}: Los directores con edades más avanzadas valorarán los aspectos del bienser por encima de aquellos directores más jóvenes.

Los estudios realizados influyen en los conocimientos, competencias y valores desarrollados y en consecuencia, en los comportamientos de las personas

tanto en el ámbito personal como profesional. El nivel, así como el área de estudios se consideran elementos relevantes en el desarrollo del perfil directivo de festivales.

Por un lado, el área de estudios se centra en una serie de conocimientos, competencias y valores concretos y hace desarrollarlos de forma más intensa en una rama concreta para obtener mayor conocimiento en ella y diferenciarse del resto. Los tipos de estudios relacionados con las ciencias humanas y sociales se centran en competencias que corresponden al ser humano (o grupos humanos) y su cultura. En consecuencia, desarrollan habilidades más propias con la evaluación de comportamientos humanos. Por otro lado, las artes se centran en competencias artísticas con la finalidad de desarrollar aspectos relacionados con la estética y la comunicación mediante los cuales expresar ideas, emociones o una visión del mundo. En consecuencia, desarrollan habilidades relacionadas con la creatividad y la estética. Por el contrario, las ciencias naturales o experimentales se centran en el desarrollo de aspectos físicos y no a los aspectos humanos del mundo. Por ello, este tipo de ciencias hacen desarrollar competencias más relacionadas con la lógica o el razonamiento lógico. Todo ello hace inferir que:

H_{D10}: Los directores con estudios más próximos a áreas relacionadas con las ciencias humanas, sociales y artísticas valorarán más y gestionarán mejor los aspectos relacionados con el bienestar y tendrán un mayor equilibrio en la gestión respecto al binomio bienestar-bienestar.

Por otro lado, un nivel superior de estudios aporta una mayor adquisición de conocimientos, un mayor desarrollo de competencias y un mayor florecimiento de valores positivos. En consecuencia, se entiende que:

H_{D11}: A mayor nivel de estudios de los directores de festivales, mayor será su valoración y gestión de aspectos relacionados con el bienestar y mayor equilibrio tendrán en la gestión respecto al binomio bienestar-bienestar.

Por otro lado, el tiempo en el cargo también se considera un aspecto personal que puede influir en el perfil directivo. De hecho, a mayor tiempo en el cargo, se presupone una mayor experiencia como director y por tanto, mayor conocimiento del mercado, mayor grado de competencias desarrolladas y

mayor nivel de valores aflorados que ayudan a afrontar o adaptarse mejor a los retos/tendencias del sector. En consecuencia, se deduce que:

H_{D12}: Cuantos más años en el puesto como director, mayor será la valoración que los directores otorguen a los aspectos relacionados con el bienser y existirá un mayor equilibrio de gestión entre el binomio bienestar-bienser.

En cuanto a los aspectos organizacionales del festival como titularidad, estructura organizativa, modelo financiero y tamaño del festival se considera que influyen en la tendencia del director de considerar más importantes los aspectos del bienestar o los del bienser y por tanto, son aspectos que influyen en el perfil del gestor.

Respecto a la titularidad, se entiende que las organizaciones con una titularidad pública o privada, pero sin ánimo de lucro, están más comprometidos con la sociedad; ya que su fin no es la persecución de un beneficio económico, sino que principalmente persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y/o comunitaria. En consecuencia, se deduce que este tipo de organizaciones escucha más los gustos e intereses de la ciudadanía y actúan en base a ellas. Por ello, se infiere que:

H_{D13}: Los directores de festivales con una titularidad pública o privada sin ánimo de lucro, antepondrán los aspectos del bienser por encima de aquellos festivales con una titularidad privada con ánimo de lucro.

En cuanto a la estructura organizacional, se entiende que aquellas organizaciones con una estructura permanente tienen un mayor compromiso con su proyecto y los recursos suficientes para poder llevarlo a cabo durante un tiempo prolongado. Por ello, se presupone que:

H_{D14}: Los directores de festivales de organizaciones con una estructura organizativa permanente antepondrán los aspectos del bienser por encima de aquellos festivales con una estructura ocasional.

El modelo financiero también se considera que influye en el perfil del director respecto al binomio bienestar-bienser. De hecho, aquellos festivales en los cuales su fuente de financiación principal está basada en la venta de entradas,

se supone que tiene un mayor interés en responder a las necesidades y demandas de su público. Por ello se considera que:

H_{D15}: Los directores de festivales de organizaciones con un modelo financiero basado en beneficios directos antepondrán los aspectos del bienser por encima de aquellos festivales con un modelo financiero basado en beneficios particulares indirectos o a cargo de administraciones públicas.

El tamaño del festival influye en la forma de gestión y de acercamiento con el público. Las organizaciones más pequeñas son más “familiares” y es previsible que estén más cerca de su público y en consecuencia, conozcan mejor sus gustos y necesidades. En cambio, un gran tamaño puede alejar a la organización de su público ofreciendo algo global, homogéneo y por tanto, no adaptado a sus diferentes públicos. Por ello, se presupone que:

H_{D16}: Los directores de festivales pequeños valorarán más los aspectos del bienser que los directores de festivales grandes o macrofestivales. Es decir, cuanto mayor sea el festival más distanciado estará del público y menos valorará los aspectos del bienser.

En cuanto al país, los más desarrollados de Europa en el ámbito cultural como son Inglaterra, Francia, Bélgica, Holanda, Finlandia, Suecia etc. (zona oeste y norte de Europa) tienen políticas culturales que fomentan la industria cultural y creativa. Además, su sistema cultural y educativo promueve diversos ámbitos relacionados con la cultura y creatividad haciendo que la ciudadanía valore más estos sectores, esté más involucrada en estos ámbitos y dispuesta a pagar por ellos. En consecuencia, se considera que:

H_{D17}: Los directores de países de la zona oeste y norte de Europa valorarán los aspectos del bienser y el equilibrio bienestar-bienser por encima de los directores de países de la zona sur o este de Europa.

También se considera el número de ediciones celebradas como una variable organizacional que puede influir al perfil del gestor. De hecho, se presupone que cuanto más tiempo celebrándose el festival, mejor tendrá definidos la organización su filosofía y valores y mejor conocerá su público objetivo. Así, el director del festival (esté desde los comienzos del festival o no) tendrá una mayor tendencia a valorar el propio mensaje e identidad del festival y por ende,

otorgará mayor importancia a los aspectos del bienser, logrando una gestión equilibrada del binomio bienestar-bienser. En consecuencia, se deduce que:

H_{D18}: Cuantos más ediciones celebrándose el festival, mayor experiencia tendrá la organización y por ende, mayor será la valoración que el director otorgue a los aspectos relacionados con el bienser existiendo un mayor equilibrio de gestión entre el binomio bienestar-bienser.

El logro de los objetivos permitirá corroborar o refutar estas hipótesis al tiempo que aportará cierta luz sobre las cuestiones generales planteadas en relación al perfil del gestor experiencial, es decir, en términos del bienestar y bienser y los factores que promueven la toma de decisiones y el perfil del gestor en una u otra dirección.

4.3. Metodología

Este epígrafe describe el método de investigación empleado para el desarrollo del estudio empírico de esta tesis. Su contenido se estructura en dos grandes apartados. En primer lugar, se presenta la primera parte de la triangulación correspondiente a la herramienta cuantitativa utilizada para el estudio, así como su diseño, características, proceso de elaboración y administración. En segundo lugar, se muestra la segunda parte de la triangulación que pertenece a las herramientas cualitativas aplicadas en la investigación, junto a las principales razones de su elección, proceso de diseño, aplicación y codificación para su análisis posterior.

4.3.1. Primera parte de la triangulación: La herramienta cuantitativa

Este apartado describe la primera parte del método de investigación empleado para el desarrollo del estudio empírico de esta tesis. Su contenido se estructura en tres grandes apartados. En primer lugar, se define el colectivo objeto de estudio. A este respecto, se describe el universo al que representa, las características del colectivo objeto de estudio y el diseño de la herramienta empleada. En segundo lugar, se expone el instrumento de medida seleccionado: la encuesta, y una explicación detallada del mismo. Se trata de una encuesta elaborada específicamente para este

estudio y que toma como referente la teoría expuesta en la primera parte de esta tesis. Por ello, en este apartado, la definición de variables y su comprensión adquieren un protagonismo especial. En el tercer y último apartado, se ofrece una explicación sobre el procedimiento seguido para el desarrollo de las distintas fases que comprenden la realización del estudio empírico.

4.3.1.1. Diseño de la herramienta

A pesar del protagonismo que la reflexión sobre el papel del ocio y los festivales de música tienen en esta tesis, el estudio empírico mediante el que se pretende dar luz a los presupuestos planteados se centra en el colectivo de directores. Esta elección responde a la convicción de que la experiencia que se vive en un festival depende en gran medida de la forma en el que el director diseña todos los elementos que componen el festival. Si esto es así, tal y como se concreta en el marco teórico de esta tesis, el perfil de los gestores ofrece la posibilidad de analizar el enfoque en relación al bienestar y bienestar que los directores tienen en la actualidad, identificar los tipos de perfil que estos enfoques configuran y delimitar los factores personales, sociales y organizacionales, tractores de su forma de gestión del festival; y en consecuencia, del tipo de experiencias que se viven en el festival. Los apartados que se ofrecen a continuación pretenden describir el colectivo objeto de estudio del que se nutre este estudio, así como el universo al que representa.

4.3.1.1.1. Universo y colectivo objeto de estudio

El universo objeto de estudio del análisis empírico de esta tesis es el conjunto de directores de festivales de música de Europa. Sin embargo, la selección de estos directores ha dependido del festival que dirigen. Es decir, primero se ha realizado la selección de festivales según criterios de prestigio, profesionalidad y estabilidad en el sector y posteriormente se ha contactado con el director de esa organización. Por lo tanto, el estudio se compone de aquellos directores de festivales que pertenecen a la asociación de festivales europea llamada *Yourope*, así como aquellos directores de festivales incluidos en la guía de festivales *EB Festival Guide* (EB Entertainment Business, 2015).

EB Festival Guide es la guía de festivales de Europa más amplia y completa del mercado en la actualidad donde se muestra información relevante sobre los festivales más significativos de Europa. Se publicó por primera vez en el año 2010 y desde entonces se ha publicado anualmente coincidiendo con la conferencia más importante para el sector a nivel europeo llamada Eurosonic. La conferencia se celebra en Groningen, Holanda, cada enero y está enfocada a los profesionales de la industria musical y festivalera del panorama europeo.

En cuanto a *Yourope*, es la asociación de festivales europeos, que tiene como objetivo colaborar y compartir las mejores prácticas e identificar las áreas que se beneficiarían de un enfoque en conjunto. Fue fundada en noviembre de 1998 y está formada por los festivales de música más significativos a nivel europeo. Actualmente lo conforman 76 miembros de 27 países europeos diferentes y todos ellos trabajan para la mejora de la escena festivalera de Europa en aspectos tales como condiciones de trabajo, salud y seguridad, movilidad del talento artístico y protección medioambiental.

Tanto la guía como la asociación son referentes en el panorama de festivales de música a nivel europeo y por lo tanto, se ha decidido que sean parte de la muestra objeto de estudio como ejemplo de profesionalidad, estabilidad y continuidad en el sector.

Estos festivales que componen el estudio tienen en común las siguientes características:

1. Son festivales de música en vivo centradas en las llamadas músicas populares (pop, rock, folk, reggae, electrónica, jazz, autor, heavy, funk etc.).
2. Son un solo evento bajo un mismo nombre comercial.
3. Tienen al menos dos años de antigüedad y su última edición fue hace no más de un año.
4. Acuden no menos de 3.000 visitantes por día.
5. Actúan no menos de 5 bandas profesionales por día.
6. La razón principal del festival es la presentación de música en vivo. No son eventos en apoyo a una determinada política o un objetivo religioso específico.
7. Están abiertos públicamente a todo tipo de audiencias.

Los festivales recogidos en *EB Festival Guide* de 2015 ascienden a 103 festivales europeos y los festivales miembros de *Yourope* ascienden a 76. De ellos, 32 aparecen recogidos en *EB Festival Guide*. Por lo tanto, en total son 147 (103+76-32) festivales

Europeos que pertenecen a 30 diferentes países de Europa. Todos ellos constituyen el universo o población objeto de análisis en este estudio.

Tabla 7: Número de Festivales europeos

Territorio	Festivales europeos de referencia Total	Festivales europeos en EB Festival Guide	Festivales miembros de Yourope
Europa	147	103	76

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que el cuestionario se ha enviado individualmente a todo el universo, es decir, a los 147. Por tanto, en este estudio no se ha seleccionado ninguna muestra, sino que se ha trabajado con todo el universo. Partiendo de este hecho y teniendo en cuenta que el número de respuestas del estudio asciende a 40 individuos (N), el porcentaje de respuestas con el que se trabaja corresponde a un 27,2%.

Tabla 8: Número de Directores europeos total y número de respuestas obtenidas

Territorio	Directores europeos de referencia Total	Respuestas recibidas	Porcentaje de respuestas (éxito >25%)
Europa	147	40	27,2%

Fuente: elaboración propia

Para el análisis del colectivo objeto de estudio se planteó obtener el mayor número de respuestas posible. Para ello, los 147 cuestionarios se administraron individualmente a cada festival a través del correo electrónico de la base de datos facilitado por la asociación Yourope y EB Festival Guide. En cada correo electrónico se adjuntó el cuestionario en formato Word (ver anexo 1) para que el director pudiera completarlo junto a una explicación del procedimiento para rellenarlo con el fin de facilitar al máximo su participación y garantizar la rigurosidad y homogeneidad en los resultados. Cabe señalar que el trabajo de campo duró cinco meses y el proceso de la administración y envío de los cuestionarios tuvo tres fases diferentes (envío de correo electrónico personal a los directores, reenvío de correo electrónico a los directores de los que no se recibió respuesta y llamada telefónica a los directores que no se obtuvo

ninguna respuesta)¹⁴. Finalmente, se obtuvieron 40 respuestas de directores de festivales, una representación de un 27,2% de todo el universo. En los cuestionarios auto-cumplimentados el porcentaje de respuestas a partir del cual se considera un éxito es el 25% (Larson, 2005). Por lo tanto, se puede decir que el porcentaje de respuestas representativas del universo objeto de estudio que se ha logrado es alto.

-Representatividad de los directores que han contestado a la encuesta.

Con el fin de comprobar si los directores que han contestado a la encuesta son representativos del universo de directores de festivales europeos, se ha realizado una comparación entre las respuestas recibidas y el universo atendiendo a criterios geográficos, y de relevancia. Con el primer criterio, se controla que los directores que han contestado a la encuesta constituyen una representación geográfica de la realidad de los festivales (no sólo de algunas zonas). Con el segundo criterio, se asegura que son representativos de los festivales más relevantes e implicados a nivel europeo, que son aquellos pertenecientes a la asociación Yourope. A continuación se presentan los resultados:

1. País

Se ha dividido los festivales en diferentes grupos según el país en el que se celebran, considerando la zona europea de cada país.

- a) Países de la zona sur de Europa.
- b) Países de la zona norte de Europa.
- c) Países de la zona oeste de Europa.
- d) Países de la zona centro de Europa.
- e) Países de la zona este de Europa.

Tabla 9: Número de Festivales europeos por representatividad, según número de festivales de la zona

Festivales por zona europea	Total
Total	147
Sur	12
Norte	23
Oeste	30
Centro	74
Este	8

Fuente: elaboración propia

¹⁴ En la sección 4.3.1.3. *Procedimiento* se detalla todo el proceso.

2. Pertenencia a Yourope

Asimismo, los festivales europeos, se han dividido atendiendo al tipo de pertenencia a Yourope (si es miembro o no), tal y como se puede ver en la tabla 10:

Tabla 10: Número de Festivales europeos por representatividad, según número de festivales de la zona y pertenencia a Yourope

Festivales europeos	Total	Yourope SI	Yourope NO	Encuestas	Yourope SI	Yourope NO
Total	147	76	71	40	25	15
Sur	12	5	7	6	3	3
Norte	23	12	11	6	3	3
Oeste	30	13	17	10	4	6
Centro	74	39	35	10	8	2
Este	8	7	1	8	7	1

Fuente: elaboración propia

En la tabla 11 se observa que la recogida de datos es representativa de todas las zonas europeas de forma proporcional a su población y por tanto, no hay sesgos importantes.

Se recibieron un total de 40 cuestionarios, según la distribución dada. Tras la tabulación y revisión de los cuestionarios se observó que 5, contenían respuestas inconsistentes o erróneas y por ello, fueron eliminadas de las respuestas de la investigación, que se mantienen con 35 cuestionarios válidos. Partiendo de este dato y considerando que el número de respuestas válidas del estudio asciende a 35 individuos, el porcentaje de respuestas total es del 23,8%.

Tabla 11: Número de Festivales europeos por representatividad, según número de festivales de la zona

	Miembro de Yourope		No miembro de Yourope		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sur	2	8,33%	2	18,18%	4	11,43%
Norte	3	12,50%	0	00,00%	3	8,57%
Oeste	4	16,67%	6	54,54%	10	28,57%
Centro	8	33,33%	2	18,18%	10	28,57%
Este	7	29,17%	1	9,10%	8	22,86%
Total	24	100,00%	11	100%	35	100%

Fuente: elaboración propia

Los directores parte del estudio aparecen en la tabla 12 en función del país y festival que dirigen.

Tabla 12: Información de los festivales del estudio

Zona	País	Ciudad	Festival
Europa del Sur	España	Aranda del Duero	Sonorama
		Benidorm	Low Festival
		Barcelona	Primavera Sound
		Bilbao	BBK Live
Europa del Norte	Finlandia	Joensuu	ILOSAARIROCK
	Dinamarca	Aarhus	Northside
		Copenhague	SmukFest
Europa del Oeste	Reino Unido	Sheffield	Tramlines
	Holanda	Rotterdam	Metropolis Festival
		Eindhoven	Extrema
		Beek en Donk	Wish OutDoor Festival
		Amsterdam	Sensation
		Lictevoorde	Zwarte Cross
		Biddinghuizen	Lowlands
	Francia	Charleville-Mézières	Le Cabaret Vert
		Rennes	Trans Musicales de Rennes
		Paris	We love Green
Europa Central	Suiza	Sierre	Week End Au Bord de L'eau
		Berna	Gurtenfestival
		Nyon	Paléo Festival
		St. Gallen	OpenAir St.Gallen
		Arbon	Summerdays Festival
		Avenches	Rock Oz'Arènes
	Hungría	Budapest	Sziget Festival
	Alemania	Haldern – Rees	Haldern Pop
		Straubenhardt	Happiness Festival
	Austria	Viena	Waves Vienna
Europa del Este	Eslovaquia	Bratislava	Waves Bratislava
	Rusia	Moscú	Wild Mint
	Letonia	Riga	Kubana
	Rumania	Sibiu	ARTmania
		Gura Râului	Fusion Festival
	Macedonia	Skopje	Taksirat Festival
	Servia	Novi Sad	EXIT Festival
	Eslovenia	Tolmin	Metaldays Festival
	Croacia	Zagreb	InMusic Festival

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, parte del estudio empírico de esta tesis se lleva a cabo atendiendo a los criterios establecidos y que se resumen en la siguiente ficha técnica:

Tabla 13: Ficha técnica del estudio empírico

FICHA TÉCNICA	
Universo	Directores de festivales de música de Europa
Ámbito geográfico	Europa
N	147
Número de respuestas válidas	35
% de respuestas válidas	23,8%
Representatividad	Por zonas europeas y pertenencia a Yourope (miembro si/no)

Fuente: elaboración propia

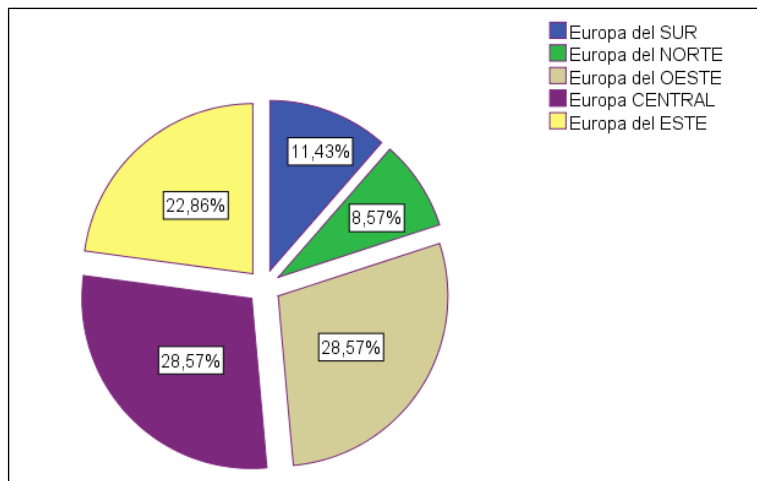
4.3.1.1.2. Perfil sociodemográfico del colectivo objeto de estudio

Resultado de la aplicación de las consideraciones anteriores, se obtuvo un total de 35 respuestas de directores de festivales europeos. Los siguientes párrafos pretenden describir en términos sociodemográficos el perfil de este colectivo, representativo de todos los directores de festivales de Europa.

La variable país ha sido uno de los criterios fundamentales en la configuración del diseño de la herramienta. El resto de las variables independientes (género, edad, nivel de estudios, área de estudios y tiempo en el cargo) ofrece una lectura descriptiva de los directores del estudio, cuya pretensión es contribuir a identificar alguna característica sociodemográfica que pueda resultar relevante e influyente en la relación que estos directores europeos tienen con el binomio bienestar-bienestar a la hora de gestionar el festival.

El colectivo objeto de estudio está constituido por directores europeos de los cuales el 28,57% son de Europa del Oeste, el mismo porcentaje 28,57% son de Europa Central seguido del 22,86% que son de Europa del Este. El 11,43% son festivales de Europa del Sur y el 8,57% restante de Europa del Norte.

Gráfico 6 y Tabla 14: Colectivo objeto de estudio según país

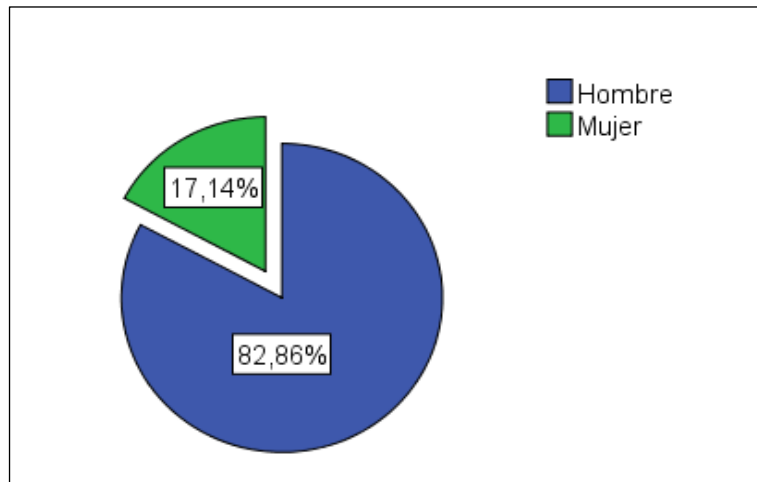


	N	%
SUR	4	11,43
NORTE	3	8,57
OESTE	10	28,57
CENTRAL	10	28,57
ESTE	8	22,86
Total	35	100

Fuente: elaboración propia

El colectivo objeto de estudio está compuesto por 82,86% hombres y 17,14% mujeres. Esto refleja que en Europa los puestos de dirección en el sector de los festivales están ocupados mayoritariamente por hombres y hay todavía muy pocas mujeres en posiciones de dirección.

Gráfico 7 y Tabla 15. Colectivo objeto de estudio según género

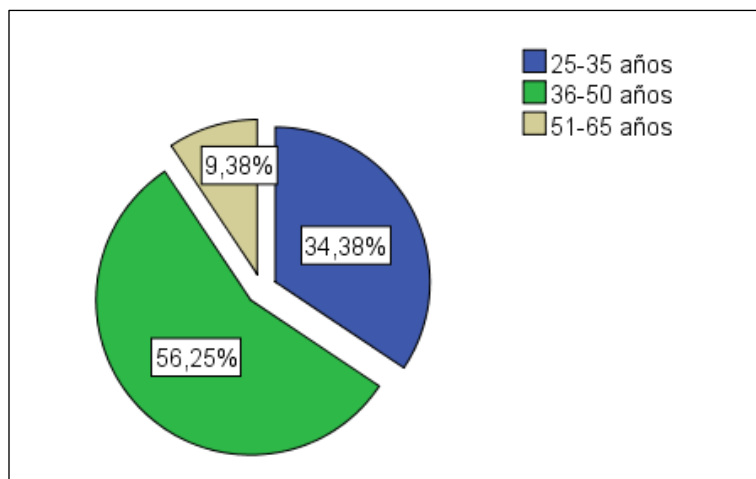


	N	%
Hombre	29	82,86
Mujer	6	17,14
Total	35	100

Fuente: elaboración propia

En lo referente a la edad, más de la mitad de los directores encuestados están en el rango de edad de 36 a 50 años, concretamente el 56,25%. Seguido por el rango de edad de entre 25 a 35 años, con un porcentaje del 34,38%. El resto de porcentajes son más residuales. El 9,38% de los encuestados tiene entre 51 a 65 años y es de destacar que no hay ningún encuestado menor de 25 años.

Gráfico 8 y Tabla 16. Colectivo objeto de estudio según edad

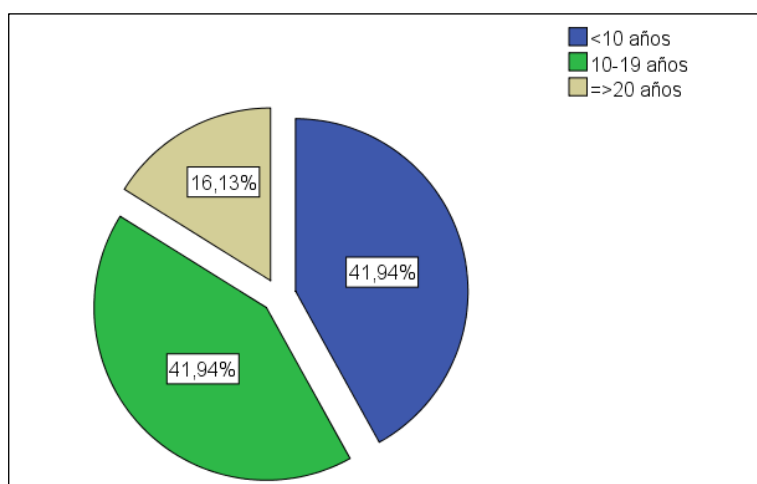


	N	%
25-35 años	18	56,25
36-50 años	11	34,38
51-65 años	3	9,38
Total	32 ¹⁵	100

Fuente: elaboración propia

En cuanto al tiempo de posición en el cargo, el 41,94% de los directores llevan menos de diez años en el cargo. El mismo porcentaje 41,94% lleva entre 10 y 20 años y el 16,13% lleva 20 años o más en el cargo.

Gráfico 9 y Tabla 17. Colectivo objeto de estudio según tiempo en el cargo



	N	%
<10 años	13	41,94
10-19 años	13	41,94
=>20 años	5	16,13
Total	31 ¹⁶	100

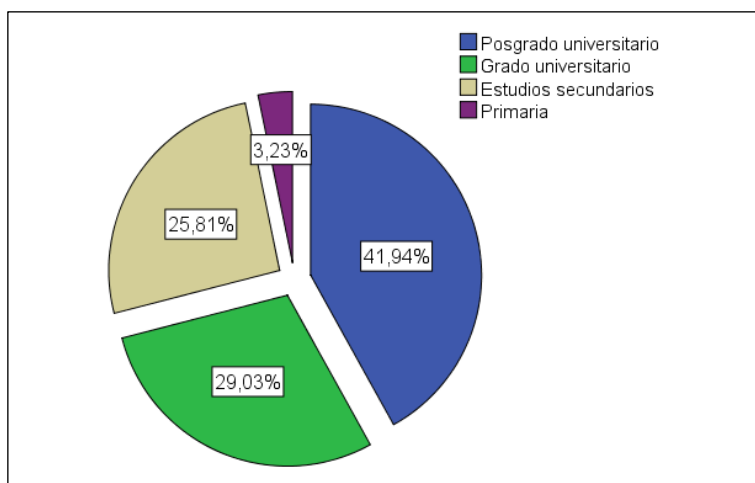
Fuente: elaboración propia

¹⁵ Tres directores no especifican un rango de edad concreto y lo justifican explicando que su equipo directivo está compuesto por diferentes directores de diversas edades pertenecientes a diferentes rangos de edad. Por ello, se muestra el dato de los directores que han respondido a la cuestión, en total 32. Asimismo, los porcentajes que se muestran pertenecen a los 32 directores que han respondido a la pregunta.

¹⁶ Cuatro de los directores no especifican el tiempo que llevan en el cargo y por tanto, se ha tenido en cuenta el total de respuestas contestadas: 31. Los porcentajes que se muestran pertenecen a ese total.

Respecto al nivel de estudios, el colectivo objeto de estudio está constituido por un 41,94% que poseen un posgrado universitario seguido del 29,03% que tiene un grado universitario o licenciatura. El 25,81% tiene estudios secundarios. Por tanto, más de la mitad de los directores de festivales de música tienen estudios universitarios.

Gráfico 10 y Tabla 18. Colectivo objeto de estudio según nivel de estudios



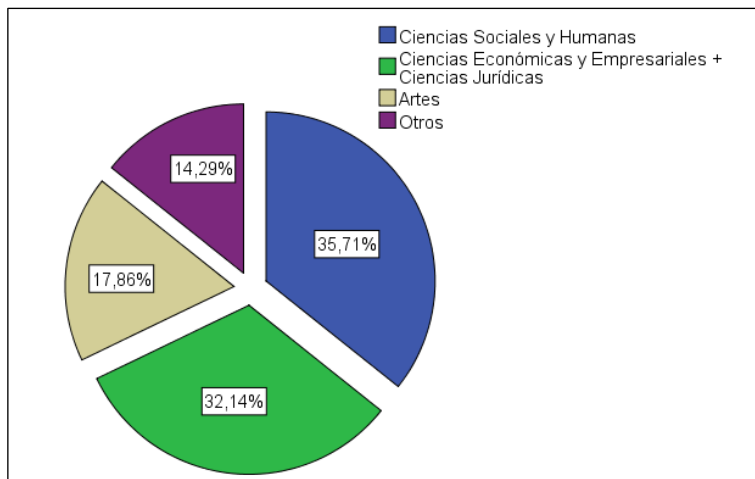
	N	%
Posgrado	13	41,94
Grado	9	29,03
Estudios secundarios	8	25,81
Primaria	1	3,23
Total	31 ¹⁷	100

Fuente: elaboración propia

En lo referente al área de estudios, entre los directores que tienen estudios superiores especializados, el área de estudios que destaca con mayor porcentaje es el de Ciencias Sociales y Humanas con un 35,71%, seguido de cerca por Ciencias Económicas y Empresariales y Ciencias jurídicas con un 32,14% (28,6% + ciencias jurídicas 3,54%). El 17,86% viene de las Artes. El 14,29% restante viene de áreas relacionadas con las ciencias experimentales, tecnología o ingeniería.

¹⁷ Cuatro de los directores no especifican su nivel de estudios y por tanto, se ha tenido en cuenta el total de respuestas contestadas: 31. Los porcentajes que se muestran pertenecen a ese total.

Gráfico 11 y Tabla 19. Colectivo objeto de estudio según área de estudios



	N	%
Ciencias Sociales y Humanas	10	35,71
Ciencias Económicas y Empresariales	9	32,14
Artes	5	17,86
Otros	4	14,29
Total	28 ¹⁸	100

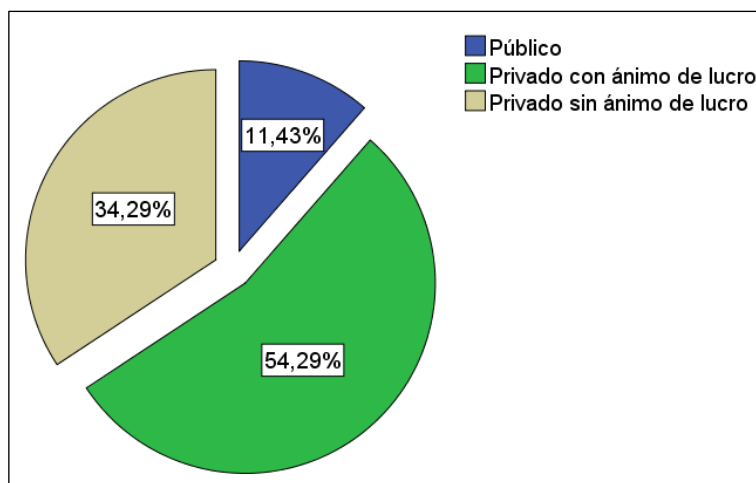
Fuente: elaboración propia

Para la identificación del perfil de los directores también se ha considerado las características de los festivales que dirigen como muestra y referencia de su estilo de dirección. El objetivo principal es identificar alguna característica organizacional y/o contextual que pueda resultar clave en la relación que los directores europeos tienen con el binomio bienestar-bienenser.

En cuanto a la titularidad, más de la mitad de los festivales europeos son privados con ánimo de lucro, concretamente el 54,29%. Le sigue el 34,29% que tienen una titularidad privada, pero sin ánimo de lucro. El 11,43% de los festivales restante son públicos.

¹⁸ Cuatro de los directores no especifican el nivel de estudios ni el área de estudios. Además, otros tres directores, al contestar que no tienen estudios superiores en el apartado anterior de nivel de estudios, no han podido detallar el área.

Gráfico 12 y Tabla 20. Colectivo objeto de estudio según titularidad

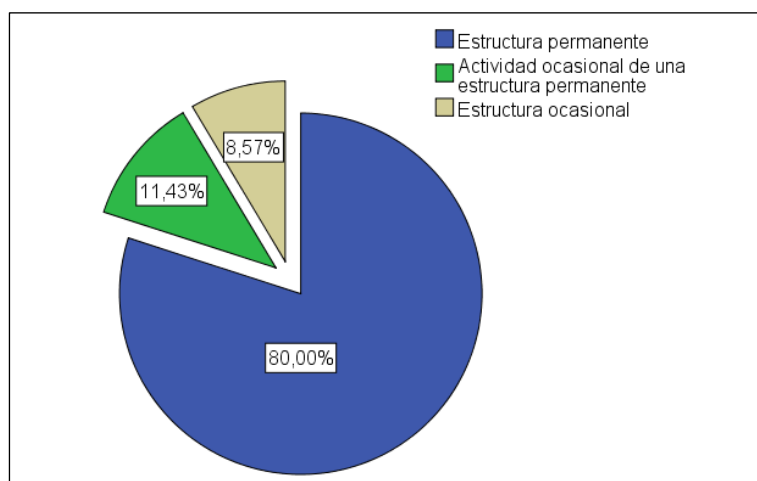


	N	%
Público	4	11,43
Privado con ánimo de lucro	19	54,29
Privado sin ánimo de lucro	12	34,29
Total	35	100

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la estructura organizativa, el 80% de los festivales tienen una estructura permanente. El 11,43% de los festivales pertenecen a una actividad ocasional de una estructura permanente y sólo el 8,57% tiene una estructura ocasional.

Gráfico 13 y Tabla 21. Colectivo objeto de estudio según estructura organizativa

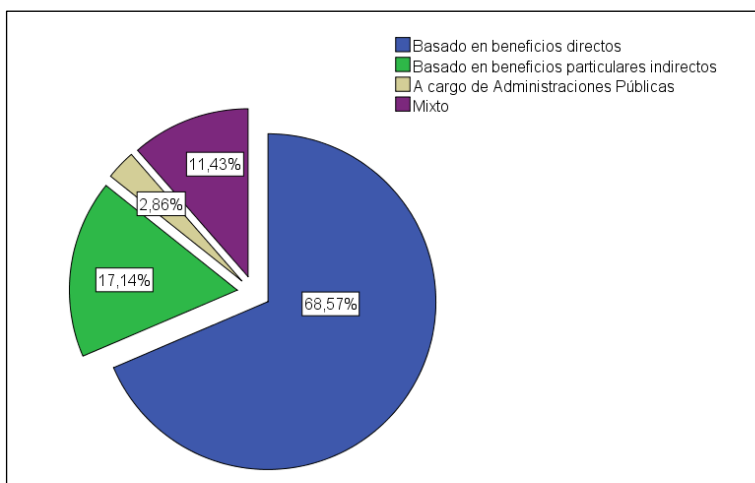


	N	%
Estructura permanente	28	80
Actividad ocasional de una estructura permanente	4	11,43
Estructura ocasional	3	8,57
Total	35	100

Fuente: elaboración propia

En lo referente al modelo financiero de los festivales, el 68,57% de ellos están basados en beneficios directos. El 17,14% está basado en beneficios particulares indirectos, es decir, en patrocinios y mecenazgo. Una minoría de los festivales, un 2,86%, está a cargo mayoritariamente de administraciones públicas. El 11,43% restante especifican tener un modelo financiero mixto, es decir, se basan en una mezcla equilibrada de beneficios directos e indirectos.

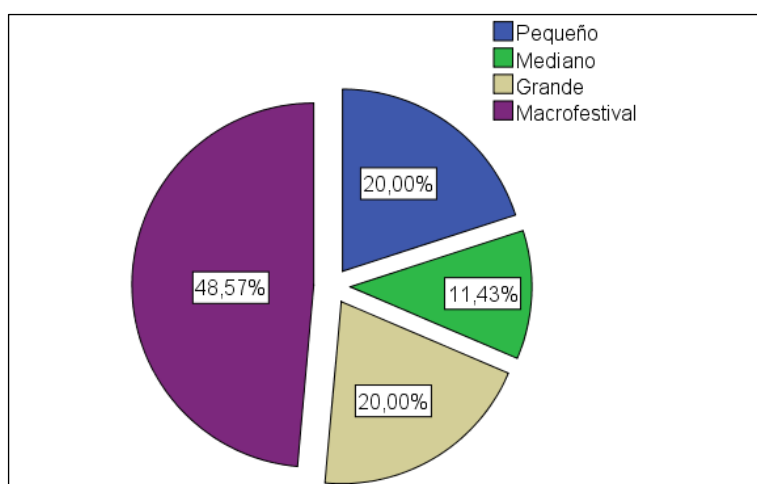
Gráfico 14 y Tabla 22. Colectivo objeto de estudio según modelo financiero



	N	%
Basado en B° directos	24	68,57
Basado en B° particulares indirectos	6	17,14
A cargo de Administraciones Públicas	1	2,86
Mixto	4	11,43
Total	35	100

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la capacidad de los festivales, el 48,57% tienen una capacidad de 30.000 personas o más por día, es decir, son macrofestivales. El 20% son festivales grandes (tienen una capacidad entre 20.000 y 30.000 personas por día), el 11,43% son festivales medianos (tienen una capacidad entre 10.000 y 20.000) y el 20% restante son pequeños festivales (tienen una capacidad menor a 10.000 personas por día).

Gráfico 15 y Tabla 23. Colectivo objeto de estudio según capacidad

	N	%
Pequeño	7	20
Mediano	4	11,43
Grande	7	20
Macrofestival	17	48,57
Total	35	100

Fuente: elaboración propia

Todos los festivales que participan en el estudio duran como mínimo un día y ocho días como máximo. De media duran tres días y medio, es decir, el 65,8% de los festivales duran entre tres y cuatro días.

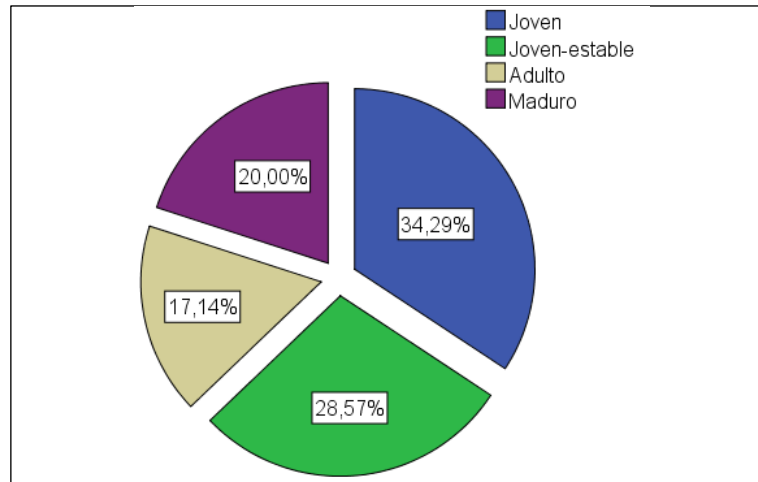
El 85,3% de los festivales se celebran en un recinto exterior (outdoor) y sólo el 14,7% se celebran en un recinto interior (indoor).

La media del número de escenarios en cada festival es de 6, aunque difiere mucho entre un festival y otro.

El 62,9% tienen un espacio habilitado para hacer camping.

En cuanto al nivel de madurez de los festivales, reflejada por el número de ediciones celebradas, la mayoría, un 34,29%, son festivales jóvenes (han celebrado menos de 10 ediciones), seguido de festivales jóvenes-estables con un 28,57% (han celebrado entre 10 y 19 ediciones). El 17,14% de los festivales son adultos (han celebrado entre 20 y 29 ediciones) y el 20% restante de los festivales son maduros (han celebrado 30 o más ediciones).

Gráfico 16 y Tabla 24. Colectivo objeto de estudio según madurez



	N	%
Joven	12	34,29
Joven-Estable	10	28,57
Adulto	6	17,14
Maduro	7	20
Total	35	100

Fuente: elaboración propia

De todos los encuestados, el 68,6% son miembros de Yourope.

El 28,6% ha recibido algún premio *Green*, es decir, son oficialmente percibidos como festivales que tienen en cuenta la sostenibilidad medioambiental.

Estos datos ofrecen una primera aproximación tanto a los directores de festivales europeos implicados en el estudio (atendiendo a sus características sociodemográficas) como a las características de los festivales que dirigen. Los siguientes capítulos aportarán nuevos matices al perfil de estos directores, al desentrañar su relación con la gestión del festival, las habilidades de dirección que consideran relevantes, la cultural organizativa, la innovación y tecnología, los recursos y los impactos, y cómo estos factores respaldan sus decisiones en los diferentes ámbitos.

4.3.1.2. Instrumento de medida: el cuestionario

La presente investigación se apoya, metodológicamente, en una encuesta elaborada expresamente para este estudio. La elección de la encuesta, como instrumento de recogida de información, se explica por su capacidad para recabar de manera sistemática datos de la población objeto de estudio, en este caso, directores de festivales de música de Europa parte de *EB Festival Guide* y festivales miembros de la asociación Yourope.

Con el propósito de alcanzar los objetivos previamente planteados para el análisis empírico, el diseño y los contenidos de la encuesta buscan aportar la información necesaria para describir y comprender la percepción que los directores de festivales de música europeos tienen respecto a aspectos relacionados con la gestión experiencial (binomio bienestar-bienser), desentrañando el sentido y naturaleza de sus decisiones de gestión, la posible existencia de un patrón que defina su perfil de dirección en términos de gestión experiencial así como los factores personales, sociales y organizacionales que condicionan sus decisiones en la gestión.

Para su elaboración, se ha tenido en cuenta las variables teóricas que se han definido en la primera parte de la tesis y criterios propios referenciados en la teoría. Cabe destacar que no se ha podido tomar de referencia otras encuestas ni herramientas considerados por la comunidad científica, ya que no se ha llevado a cabo un estudio de estas características con anterioridad. Sin embargo, se han tenido en cuenta cuestionarios relacionados con las competencias en la gestión de eventos elaborados por Perry, Foley y Rumpf (1996), Harris y Graffin (1997), Royal y Jago (1998), Harris y Jago (1999) y Arcodia y Barker (2002).

A pesar de la dificultad que puede entrañar la elaboración de un cuestionario sin referencias anteriores que puedan servir de guía, cabe subrayar que el cuestionario definitivo, *Cuestionario: La organización de festivales de música europeos* (ver anexo 1), es el resultado de un proceso de elaboración que incluye la revisión del mismo por parte de expertos académicos así como una fase pre-test, en la que la herramienta fue administrada a un total de 8 sujetos. Ambos procedimientos han permitido:

- Confirmar la idoneidad de los ítems.
- Comprobar que la formulación de la pregunta y las opciones de respuesta contempladas en los ítems son adecuadas para la población objeto de estudio.

-Adecuar el cuestionario definitivo la formulación de alguna de las preguntas y opciones de respuesta que se habían considerado confusas en anteriores versiones.

-Verificar que los cuestionarios en español y en inglés tuvieran el mismo significado.

-Comprobar la adecuación de los tiempos reales de respuesta de la herramienta. Inicialmente se elaboró y administró una versión más larga, que requería un tiempo medio de respuesta de 30-40 minutos. Considerado este tiempo excesivo, se elaboró una versión más reducida adecuada al tiempo de la población objeto de estudio que requería no más de 20 minutos, dependiendo de la rapidez de respuesta de cada director.

Los párrafos siguientes analizan con detalle la estructura del cuestionario, su lógica interna y las variables que lo conforman.

4.3.1.2.1. Estructura y variables del cuestionario

Con el fin de facilitar la administración del cuestionario, éste se presenta a las personas encuestadas, organizadas en las siguientes secciones:

Tabla 25: Secciones de la primera parte del cuestionario

I. LOS FESTIVALES DE MÚSICA EUROPEOS Y SU GESTIÓN
La gestión del festival: misión, visión y objetivos (V1 a V20)
El gestor: conocimientos, competencias y valores (V21 a V50)
Organización: Estructura y procesos (V51 a V60)
Innovación y Tecnología: redes sociales y aplicaciones digitales (V61 a V70)
Recursos, viabilidad e impactos (V71 a V90)

Tabla 26: Secciones de la segunda parte del cuestionario

II. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS
Información básica sobre el FESTIVAL: (V91 a V94) Nombre completo del festival (V91) Titularidad (V92) Estructura organizativa (V93) Modelo financiero (V94)
Información básica sobre el DIRECTOR: (V95 a V100) Género (V95) Edad (V96) Cargo en el festival (V97) Tiempo en el cargo (V98) Nivel de estudios (V99) Área de estudios (V100)

Las variables que constituyen la primera parte del cuestionario y que hacen referencia a la gestión de los festivales de música europeos se acogen a una organización interna compleja, surgida de consideración de los principales interrogantes y conceptos que emergen del marco teórico de esta tesis y de los objetivos establecidos para el estudio empírico. La organización de los contenidos del cuestionario se fundamenta en la combinación de un conjunto de categorías objeto de estudio del análisis empírico, con los constructos teóricos empleados para el conocimiento y comprensión de las categorías. Las categorías de análisis que se contemplan en el cuestionario son cinco, tal y como se puede ver en la tabla 25.

A su vez, cada categoría, se divide en otras categorías más concretas que abordan el objeto de análisis desde un enfoque más específico, a través del cual es posible profundizar en aspectos parciales del mismo fenómeno.

Las diez variables que se definen en cada sección han seguido la lógica del modelo de gestión de las experiencias de ocio definida en el marco teórico de la tesis. Cinco de las variables hacen referencia al bienestar que se genera gestionando las variables de actividad, tiempo, espacio, recursos, individuo/grupo; y las cinco variables restantes, hacen referencia al bienestar que se genera gestionando las variables de emociones, valores, motivaciones, beneficios y necesidades.

Las tablas 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35 muestran la definición de cada variable y la lógica de la división en categorías, aclarando la relación que éstas mantienen con los constructos estudiados y las variables que las representan:

Tabla 27: Variables de la pregunta 1 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

GESTIÓN (Percepción)	Relacionados con el BIENESTAR	Relacionados con el BIENSER
	• Gestión de horarios y duración de las actuaciones (Tiempo) – V1 • Selección y uso de espacios (Espacios) – V2 • Gestión de recursos: económicos, humanos...(Recursos) – V3 • Gestión de actividades de la programación: conciertos, actividades paralelas...(Actividades) – V4 • Segmentación de audiencias (Individuo/Grupo) –V5	• Análisis de las emociones y sentimientos provocados en la audiencia (Emociones) – V6 • Concreción de fines y valores que definen el festival (Valores) –V7 • Conocimiento de las motivaciones de la audiencia (Motivaciones) –V8 • Conocimiento de las prioridades de la audiencia (Necesidades) –V9 • Análisis de impactos y beneficios generados en las personas y grupos (Beneficios) –V10

19

Tabla 28: Variables de la pregunta 2 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

2. GESTIÓN (Realidad)	Relacionados con el BIENESTAR	Relacionados con el BIENSER
	• Coordinar y controlar el <i>timing</i> de la programación (Tiempo) – V11 • Seleccionar escenarios a utilizar (Espacios) – V12 • Seleccionar y contratar artistas (Actividades) – V13 • Captar financiación y personal cualificado (Recursos) – V14 • Programar actividades según tipos de audiencia a los que me dirijo (Individuo/Grupo) – V15	• Cuidar los aspectos que provoquen sentimientos en el público (Emociones) – V16 • Definir y difundir la filosofía del festival (Valores) – V17 • Conocer gustos e inquietudes de la audiencia (Motivaciones) – V18 • Cumplir requisitos para satisfacción del público (Necesidades) – V19 • Programar según ganancia de todos los grupos de interés (Beneficio) – V20

Tabla 29: Variables de la pregunta 3 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

3. CONOCIMIENTOS	Relacionados con el BIENESTAR	Relacionadas con la BIENSER
	• Estrategia y planificación – V21 • Normativa, legislación, contrataciones y propiedad intelectual – V22 • Análisis de impactos – V23 • Gestión del tiempo, espacio y actividades – V24 • Gestión de recursos – V25	• Gestión de conflictos – V26 • Trabajo colaborativo y creación de redes – V27 • Investigación de mercado y audiencias – V28 • Conocimientos artísticos – V29 • Gestión de necesidades, motivaciones y valores de la audiencia – V30

¹⁹ El orden de las variables que se muestra en las tablas no es el orden con las que se presenta en el cuestionario, sino que las variables relacionadas con bienestar y el bienser aparecían mezcladas para no influir en la respuesta (ver anexo 1).

Tabla 30: Variables de la pregunta 4 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

4. COMPETENCIAS	Relacionados con el BIENESTAR	Relacionadas con el BIENSER
	• Planificación y organización – V31 • Capacidad de análisis y razonamiento crítico – V32 • Diseño y coordinación de la programación – V33 • Aplicación de los conocimientos a la práctica – V34 • Toma de decisiones – V35	• Empatía y comunicación interpersonal – V36 • Adaptabilidad – V37 • Espíritu emprendedor e iniciativa – V38 • Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo – V39 • Aprendizaje continuo – V40

Tabla 31: Variables de la pregunta 5 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

5. VALORES	Relacionados con el BIENESTAR	Relacionados con el BIENSER
	• Sentido del orden y disciplina – V41 • Compromiso – V42 • Responsabilidad – V43 • Eficacia y productividad – V44 • Eficiencia – V45	• Creatividad – V46 • Empatía y alteridad – V47 • Acogida y hospitalidad – V48 • Confianza y transparencia – V49 • Optimismo y entusiasmo – V50

Tabla 32: Variables de la pregunta 6 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

6. CULTURA ORGANIZATIVA	Relacionados con el BIENESTAR	Relacionados con el BIENSER
	• Eficacia y productividad – V51 • Rentabilidad – V52 • Sujeción a la norma y a la jerarquía – V53 • Clima laboral – V54 • Compromiso con el proyecto – V55	• Trabajo colaborativo y co-creativo – V56 • Innovación – V57 • Responsabilidad social – V58 • Flexibilidad y Adaptabilidad – V59 • Trabajo en red con otros agentes – V60

Tabla 33: Variables de la pregunta 7 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

7. INNOVACIÓN y TECNOLOGÍA
(Redes sociales y aplicaciones digitales)

Relacionados con el BIENESTAR		Relacionados con el BIENSER	
PRE	• Informar de novedades (line-up, horarios...) – V61 • Ofrecer promociones y descuentos – V62	• Conocer inquietudes y opiniones de los usuarios – V66 • Facilitar la colaboración del público en el diseño del festival: creación del cartel, elección de los artistas y espacios... - V67	
DURANTE	• Ofrecer conciertos en streaming – V63 • Notificar actividades e información básica durante la celebración del festival – V64	• Posibilitar compartir actividades y opiniones en tiempo real entre usuarios a través de fotos, videos...- V68 • Posibilitar la personalización de cada usuario (ejem. Crear su propia agenda) – V69	
POST	• Publicar material multimedia de lo que ha sido el festival ese año y/o ediciones anteriores – V65	• Contestar preguntas de usuarios y resolver incidencias – V70	

Tabla 34: Variables de la pregunta 8 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

8. RECURSOS	Relacionados con el BIENESTAR		Relacionados con el BIENSER	
	• Presupuesto y financiación suficiente – V71 • Espacios adecuados – V72 • Infraestructura y equipamientos apropiados – V73 • Ubicación en el calendario, duración y horarios de la programación adecuados – V74 • Suficiente número de trabajadores para la actividad – V75		• Medios de comunicación y redes sociales cómplices – V76 • Artistas entregados – V77 • Público motivado – V78 • Profesionales competentes y comprometidos que conforman el equipo – V79 • Patrocinadores implicados – V80	

Tabla 35: Variables de la pregunta 7 del cuestionario y lógica de la división en categorías según bienestar-bienser

9. IMPACTOS	Relacionados con el BIENESTAR		Relacionados con el BIENSER	
	• Viabilidad económica – V81 • Interés político – V82 • Sostenibilidad medioambiental – V83 • Creación de empleo – V84 • Calidad artística – V85		• Desarrollo personal – V86 • Empoderamiento ciudadano – V87 • Cohesión social – V88 • Capacidad creativa – V89 • Participación – V90	

Fuente: elaboración propia

A continuación se pasa a describir los aspectos considerados como objetos de estudio en cada una de las categorías planteadas:

1. La gestión del festival: misión, visión y objetivos (V1 a V20), (**H_{D1}**).

Esta categoría de análisis pretende esclarecer la percepción que el director encuestado tiene respecto a la gestión del festival y la diferencia de su percepción con la práctica diaria que lleva a cabo. La información que proporciona esclarece, en primer lugar, cómo aprecia la experiencia de ocio (bienestar vs. bienser) a la hora de gestionar su festival (ver clasificación tabla 27); en segundo lugar, clarifica el tipo de gestión que lleva a cabo en la realidad del día a día (ver clasificación tabla 28) y si la experiencia de ocio está presente en sus decisiones de gestión decantándose así, hacia un estilo de gestión relacionado con el bienestar o bienser. La diferencia entre la percepción de la importancia de la gestión del binomio bienestar-bienser y el tiempo dedicado en la realidad diaria a los aspectos que definen ese binomio clarificará los gaps existentes en la gestión. Las variables que congrega esta categoría poseen un carácter general, asociadas a las modalidades de gestión bienestar-bienser. Dichas variables se presentan con su código numérico correspondiente en las tablas 27 y 28.

2. El gestor: conocimientos, competencias y valores (V21 a V50), (**H_{D2}**).

Esta categoría permite comprender, en clave de experiencia (binomio bienestar-bienser), los conocimientos, competencias y valores que los directores de festivales europeos consideran que son importantes para el día a día de la gestión. La información que en ella se recaba hace posible la reconstrucción de un perfil de gestor que los directores consideran “ideal” para llevar a cabo las funciones principales de un director de festivales y por otro lado, ayuda a visualizar en qué medida se considera importante que el gestor tenga un perfil enfocado en el bienser.

Las variables pertenecientes a esta sección se presentan con su código numérico correspondiente en las tablas 29, 30 y 31. Los conocimientos, competencias y valores enfocados en la gestión del bienestar se han definido fruto de la relación entre las cinco variables de la gestión del bienestar: tiempo, espacios, recursos, actividad e individuo/grupo. Cada variable no pertenece a un aspecto en concreto como ocurría en la anterior sección, sino que las cinco son fruto de la interacción de las cinco variables. Estos conocimientos,

competencias y valores están definidos “tradicionalmente” como aspectos clave en la gestión de eventos (por ejemplo, las que se definen en el EMBOK y que se han presentado en la sección 3.1.2. del marco teórico de esta tesis). Por otro lado, los conocimientos, competencias y valores enfocados en la gestión del bienser se han definido fruto de la relación entre las cinco variables de la gestión del bienser: emociones, valores, motivaciones, necesidades y beneficios. Al igual que en la gestión del bienestar, cada una de las variables no pertenece a un aspecto concreto del bienser, sino que las cinco completan la interacción que surge de las cinco variables. Estos conocimientos, competencias y valores no están definidos “tradicionalmente” como aspectos clave en la gestión de eventos. Por ello, se han definido basándose en otro tipo de habilidades o inteligencias múltiples definidas por Gardner (1994, 1995) y que son la base de esta tesis como: la inteligencia intrapersonal, interpersonal o musical.

3. Organización: Estructura y procesos (V51 a V60), (**H_{D3}**).

Esta categoría de análisis centra su atención en la estructura y los procesos internos de la organización del festival. Concretamente, el objetivo de esta sección es ver qué cultura organizativa en clave de experiencia (binomio bienestar-bienser) consideran idónea los directores para la gestión de su festival.

El análisis de esta sección es importante, ya que ésta tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección de recursos humanos, lo que perpetua aún más la cultura existente. Asimismo, tiene efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones también se ven afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

Las variables pertenecientes a esta sección se presentan con su código numérico correspondiente en la tabla 32. Al igual que en la sección anterior, estos ítems son fruto de los aspectos relacionados con el bienestar y bienser aplicados en este caso a la estructura y procesos que se pueden dar en la organización.

4. Innovación y Tecnología: redes sociales y aplicaciones digitales (V61 a V70), (**H_{D4}** y **H_{D5}**).

Esta categoría de análisis explora el nivel de incorporación de la innovación tecnológica en la gestión del festival a través del uso que le dan a las redes sociales y aplicaciones digitales.

De la misma forma que las anteriores secciones, las preguntas y los ítems que se presentan en esta categoría de análisis se basan en el binomio bienestar-bienser. Los ítems del bienestar se unen con la integración pasiva de la tecnología (la incorporación existe, pero es a un nivel superficial) y los ítems del bienser se unen con la integración activa de la tecnología (la incorporación en la gestión se da de forma holística e integral y por tanto, ayuda a aumentar la experiencia de la audiencia).

Los ítems relacionados con el uso de la tecnología se han dividido según las tres fases del festival: pre, durante y post, tal y como se puede observar en la tabla 33, con el objetivo de ver si existe una fase en concreto en el que el nivel de integración sea mayor.

5. Recursos, viabilidad e impactos (V71 a V90), (**H_{D6}** y **H_{D7}**).

Esta categoría de análisis hace referencia a los recursos e impactos de los festivales. La intención es explorar, basado en el binomio bienestar-bienser, los aspectos que se consideran clave en la viabilidad de este tipo de organizaciones.

Por ello, esta categoría analiza por un lado, los recursos que se consideran clave para el desarrollo de un festival y que le permiten ser viable a largo plazo; y por otro, los impactos que se consideran más importantes que genera su festival y le permiten ser sostenible en el tiempo.

Las variables pertenecientes a esta sección se presentan con su código numérico correspondiente en la tabla 34 y 35. Al igual que en las secciones anteriores estos ítems son fruto de los aspectos relacionados con el bienestar y bienser aplicados en este caso a los recursos e impactos que se pueden dar en la organización.

El tipo de pregunta que se ha seleccionado para toda la primera parte del cuestionario, es decir, en todas las secciones que se acaban de ver, es cerrada categorizada y de valoración numérica, ya que en todos los casos (las nueve preguntas de la encuesta

divididas en cinco secciones) se presentan diez respuestas en las que el encuestado debe de expresar su valoración ordenando la lista que se le ofrece en forma de número (del 1 al 10) donde 1 es el más importante y 10 es el menos importante. Todos los ítems/respuestas que se les presentan son importantes y potencialmente necesarias en la gestión, pero se permite diferenciar el grado de importancia que le dan a la gestión de la experiencia y por tanto, poder analizar qué tipo de perfil tienen como gestores experienciales (matriz del binomio bienestar-bienser).

Las categorías de análisis anteriores, centradas en la valoración de los directores respecto a variables relacionadas con el binomio bienestar-bienser, han aportado buena parte de los datos necesarios para conocer el perfil de los directores de festivales de música de Europa en relación con la gestión experiencial, atendiendo a sus criterios y decisiones de gestión.

Sin embargo, queda por evaluar el impacto que su situación personal, entorno social y organizacional tiene en esos criterios de gestión mediante el análisis de aspectos personales del director y aspectos organizacionales del festival que dirigen. Por ello, la segunda sección del cuestionario hace referencia a las variables de identificación. Éstas describen las características sociodemográficas propias del colectivo objeto de estudio. Proporcionan la información necesaria para conocer la composición y características de la población objeto de estudio con la que se trabaja. En este caso, se ha creído oportuno definir variables de identificación no sólo para el colectivo objeto de estudio, es decir, los directores de festivales, sino también para los festivales que dirigen. En el caso de los festivales han sido definidos a través de cuatro variables y en el caso de los directores han sido definidos a través de seis variables que se presentan en la tabla 36.

Tabla 36: Variables de identificación incorporados en la encuesta

	Tipo de variable	Variables	Observaciones
Sección Segunda	Variables de identificación del festival (V91-V94)	Nombre del festival (V91) Titularidad (V92), (H_{D13}) Estructura organizativa (V93), (H_{D14}) Modelo financiero (V94), (H_{D15})	Criterio selección
	Variables de identificación del director (Variables sociodemográficas) (V95-V100)	Género (V95), (H_{D8}) Edad (V96), (H_{D9}) Cargo en el festival (V97) Tiempo en el cargo (V98), (H_{D12}) Nivel de estudios (V99), (H_{D11}) Área de estudios (V100), (H_{D10})	Criterio selección

Fuente: elaboración propia

Otras variables que se han tenido en cuenta, relacionadas con la identificación del festival, pero que no se han incluido en la encuesta se pueden ver en la tabla 37.

Tabla 37: Variables de identificación no incorporados en la encuesta

	Tipo de variable	Variables	Observaciones
Sección Segunda	Variables de identificación del festival	País, (H_{D17}) Capacidad (Tamaño), (H_{D16}) Número de días de festival Tipo de festival (Outdoor/Indoor) Número de escenarios Camping (si/no) Año de comienzo (Antigüedad), (H_{D18}) Miembro de Yourope (si/no) Festival Green (si/no) Número de seguidores en Facebook	Criterio selección

Fuente: elaboración propia

4.3.1.3. Procedimiento

Los párrafos siguientes describen brevemente el procedimiento utilizado para la administración del cuestionario, la explotación de los datos y las fases en las que el análisis empírico se ha desarrollado.

Una vez elaborada la herramienta, se llevó a cabo un pre-test de ocho encuestas a directores de festivales y a académicos expertos en el área con resultados positivos que permitieron iniciar la administración del cuestionario definitivo.

El trabajo de campo se inicia en diciembre 2014 y se extiende durante cinco meses siguientes hasta finales de mayo de 2015. Los 147 cuestionarios se administraron individualmente a cada festival a través del correo electrónico de la base de datos facilitado por la asociación Yourope y EB Festival Guide. En cada correo electrónico se adjunta el cuestionario en formato Word (ver anexo 1) para que el director pueda completarlo junto a una explicación del procedimiento para rellenarlo con el fin de facilitar al máximo su participación y garantizar la rigurosidad y homogeneidad en los resultados.

El proceso de la administración y envío de los cuestionarios tuvo tres fases diferentes. En la primera fase, se envió el cuestionario por primera vez a través del correo electrónico facilitado por Yourope y EF Festival Guide a los directores de los festivales. Dos meses después, en la segunda fase, se volvió a reenviar el correo a los directores que no respondieron y no rellenaron el cuestionario. En la fase final, se contactó personalmente con ellos por vía telefónica para conocer los posibles impedimentos u obstáculos que pudiera haber para no contestar el cuestionario. Destacar que ha resultado especialmente difícil contactar personalmente con los directores y que ofrezcan su tiempo para responder el cuestionario, debido a sus ocupadas agendas y la naturaleza esporádica de la estructura organizativa de los festivales.

Tras el trabajo de campo, los cuestionarios fueron cuidadosamente revisados con el fin de evitar aquellos que incluyeran omisiones o no estuvieran debidamente cumplimentados. El resultado fue la identificación de 5 cuestionarios que presentaban este tipo de problemas y que fueron retirados para preservar la calidad de la información utilizada. Este proceso dio paso a la tabulación de las respuestas obtenidas, previamente codificadas y a la explotación de los datos, llevada a cabo mediante el programa estadístico SPSS.

Las fases en las que se ha desarrollado el estudio empírico de esta tesis han sido las siguientes:

Fase 1

- ➔ Revisión del marco teórico.
- ➔ Identificación de las categorías de análisis y su relación con los constructos teóricos y definición de las variables que permiten su estudio.
- ➔ Diseño de la encuesta.

Fase 2

- ➔ Identificación de la población objeto de estudio.
- ➔ Revisión de la encuesta por parte de expertos.
- ➔ Traducción de la encuesta del español al inglés por un traductor profesional.
- ➔ Aplicación pre-test de la encuesta; tanto en español como en inglés.

Fase 3

- ➔ Trabajo de campo: administración de la encuesta de forma electrónica.
- ➔ Revisión de encuestas.

Fase 4

- ➔ Explotación de los datos.
- ➔ Análisis e interpretación de los datos.

Fase 5

- ➔ Identificación de las tendencias y perfiles directivos respecto al diseño de experiencias de ocio significativas que facilitan tanto el bienestar como el bienser.

4.3.2. Segunda parte de la triangulación: Las herramientas cualitativas

Este apartado describe la segunda parte del método de investigación empleado para el desarrollo del estudio empírico de esta tesis. Su contenido se estructura en cuatro grandes apartados. En primer lugar, se ofrecerá una reflexión sobre las técnicas metodológicas seleccionadas que se emplean para llevar a cabo los objetivos del estudio. En este sentido, el apartado profundiza en las razones y ventajas de las técnicas empleadas: las entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo. En segundo lugar, se expondrá la forma en la que se ha realizado tanto la preparación de las entrevistas como las dinámicas de grupo. En tercer lugar, se muestra la realización y transcripción de las mismas. En cuarto y último lugar, se presenta la forma en la que se ha organizado y estudiado la información adquirida a través del software de análisis cualitativo ATLAS.ti y la estrategia global de codificación utilizada para ello.

4.3.2.1. Diseño de la herramienta

Para llevar a cabo los objetivos formulados, el análisis cualitativo se basa en dos técnicas metodológicas: las dinámicas de grupo y las entrevistas en profundidad.

En las próximas líneas se explica con detalle estas dos técnicas que se han utilizado para recopilar la información necesaria del discurso de los directores de festivales y otros agentes relacionados con el sector.

4.3.2.1.1. Grupos de discusión

Para conseguir información, los grupos de discusión tienen como punto de referencia el proceso de debate que se lleva a cabo entre el moderador y los participantes. Como planteamiento, coge como decisorio el proceso de comunicación que surge entre el grupo (Gaitán y Piñuel, 1998), y se sirve de las conversaciones que surgen entre los participantes para conseguir los datos (Kitzinger, 1995). Esta técnica metodológica incentiva la conversación y la discusión, fomentando el intercambio de ideas de un grupo heterogéneo de participantes. De esta forma, los comentarios por uno de los participantes pueden estimular los pensamientos de otros sobre el tema y suscitar reacciones verbales (Knodel, 1995).

A diferencia de la entrevista, en la que se busca que el entrevistado responda a las preguntas del entrevistador de uno en uno, los grupos de discusión buscan fomentar la discusión entre los participantes a través del tema propuesto y el grupo de preguntas relacionadas que presenta el moderador (Knodel, 1995). Es decir, la relación que surge entre los participantes es igual, o incluso más importante, que la relación entre el investigador y los participantes.

En esta investigación es una técnica especialmente interesante, ya que permite conocer más de cerca cómo profesionales del sector, investigadores especializados en el área y profesionales del futuro conciben los principales retos de gestión en el sector de los festivales de música y las competencias necesarias que necesitan desarrollarse para hacer frente y/o adelantarse a estos retos futuros. Asimismo, resulta valiosa porque incita la conversación y el debate entre los miembros del grupo, fomentando la relación y el intercambio entre los participantes y permitiendo mostrar y ordenar el discurso de cada miembro y el grupo en su conjunto.

Los grupos de discusión han estado compuestos por tres diferentes perfiles. Por un lado, profesionales holandeses del sector de la organización de eventos que trabajan en compañías de referencia a nivel europeo: Extrema, Feestfabriek, De Otter Creators, Genootschap voor eventmanagers, Paaspop Schijndel, Mannen van Rijnland, Made in mind, ID&T, Festivents, Paylogic e Inbev. Por otro, investigadores y profesores especializados en el área de la organización de eventos de Holanda, en concreto de Academy for Leisure de la universidad NHTV Breda University of Applied Sciences. Y por último, estudiantes del grado International Event Management en el programa especial llamado *Companionship* de la universidad NHTV Breda University of Applied Sciences que están haciendo prácticas en alguna de las compañías líderes del sector en Holanda.

En total se han realizado cinco grupos de discusión heterogéneos con un total de 22 profesionales e investigadores y 18 alumnos *Companionship*. Cada grupo de discusión se ha formado por ocho participantes, teniendo en cuenta en la formación del grupo un número equilibrado de los tres diferentes perfiles. Se ha decidido llevar a cabo grupos de discusión heterogéneos porque ayuda a destapar diferentes perspectivas existentes en el sector (Kitzinger, 2005).

Se ha elegido Holanda como uno de los países líderes y de referencia en Europa en la organización de festivales de música y en especial Academy for Leisure de la universidad NHTV Breda University of Applied Sciences, debido a que es reconocido

como uno de los dos centros de excelencia de Ocio en Europa por la organización World Leisure Organization.

Los cinco grupos de discusión se llevaron a cabo el 5 de marzo de 2015 en la universidad NHTV Breda University of Applied Sciences como parte del encuentro convocado por la propia universidad: International Event Management-Companion meeting. Los grupos de discusión se organizaron previamente en colaboración con la universidad.

4.3.2.1.2. Entrevistas en profundidad

A través de las entrevistas en profundidad, se ha buscado conocer más de cerca y con mayor profundidad las opiniones de algunos de los directores más relevantes a nivel Europeo que, debido al festival de música u organización que dirigen, son claves para poder profundizar y dar luz a aspectos principales de la investigación.

El guion de preguntas elaborado no se ha formulado con el objetivo de pedirles información a los entrevistados, sino con la intención de construir significado y dar sentido a los aspectos clave del estudio. Así, la entrevista en profundidad va más allá que la dinámica de grupo, ya que pide una mayor colaboración por parte del participante (Meyer, 2008:70). Es decir, para que la entrevista en profundidad sea valiosa, el sujeto tiene que ser sujeto, no objeto.

Ruiz Olabuénaga (2012:166) resume que ésta es, en definitiva, *“una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación”* y por ello, la entrevista en profundidad está considerada una de las técnicas más importantes de la investigación cualitativa.

Los usos potenciales de las entrevistas se pueden condensar en dos grandes grupos: usos exploratorios preparatorios y usos de contraste, ilustración o profundización (Vallés, 1997:202). Otros autores, como Pérez Serrano (1994), coinciden también en esta diferenciación. En esta investigación que se presenta, la técnica de la entrevista se utiliza con el objetivo de ahondar en los significados y para integrarlos con el estudio cuantitativo realizado anteriormente. Por ello, se considera que, en esta investigación, se le da un uso de profundización más que exploratorio.

Respecto a las ventajas específicas que tiene la entrevista en profundidad como técnica de investigación, cabe destacar la intimidad que permite la conversación entre

dos personas, así como la posibilidad de hablar con profundidad de los aspectos esenciales de la investigación. Por lo tanto, las entrevistas en profundidad favorecen la transmisión de información no superficial, “el análisis de significados” (Vallés, 1997), *“el estudio de casos típicos o extremos, en los que la actitud de ciertos individuos encarna, en toda su riqueza, el modelo ideal de una determinada actitud, mucho menos cristalizada en la “media” del colectivo de referencia”* (Ortí, 1989). De esta forma, las entrevistas en profundidad permiten acercarse al mundo interno del entrevistado y conocer sus interpretaciones respecto al tema que se investiga. Además, en un espacio relativamente corto de tiempo (una hora, hora y media) se puede recoger mucha información, con un coste relativamente pequeño y sin necesidad de desplazamientos (en el caso de que sean vía telefónica o digital como en esta investigación).

En cuanto a las desventajas o limitaciones de las entrevistas en profundidad, comparte con otras técnicas basadas en la interacción comunicativa los problemas potenciales de reactividad (Webb et. al., 1966), fiabilidad y validez (Denzin, 1970; Gorden, 1975; Millar et. al., 1992) de este tipo de encuentros. La información, que se produce en la relación dual entrevistador-entrevistado depende de la situación de la entrevista, así como de las características y la validez de los datos obtenidos (Vallés, 1997). Por lo tanto, se puede decir que el éxito de las entrevistas en profundidad se basa en la interdependencia del entrevistado y el entrevistador, siendo responsabilidad del entrevistador que el entrevistado se sienta cómodo en la sesión. Aunque a primera vista, la entrevista pueda parecer una técnica sencilla en la que formular preguntas y obtener respuestas, diversos autores como Fontana y Frey (2000:645) subrayan la dificultad de esta tarea, debido, fundamentalmente, a los residuos de ambigüedad que toda palabra hablada o escrita tiene. A lo largo del proceso de preparación y realización de entrevistas y grupos de discusión se ha tenido esta advertencia muy presente y se ha tratado de crear un ambiente en el que el entrevistado se sienta cómodo (en todos los casos se ha intentado conocer al director presencialmente con anterioridad y plantearle el tema y contexto de la investigación) y plantear las preguntas de la forma más sencilla y clara posible. Teniendo en cuenta, además, que las entrevistas se han realizado en español e inglés, se ha tratado de que las preguntas tengan el mismo significado en los dos diferentes idiomas para los entrevistados. Por ello, se ha traducido el guion de preguntas con dos diferentes traductores. Con la dificultad añadida de que el idioma nativo de algunos de los entrevistados no es el español ni el inglés, se ha tratado de utilizar términos sencillos y estándar. En este sentido, de la misma forma que en el análisis de la encuesta se llevó

a cabo un pre-test, en esta ocasión también se ha contrastado el guion de entrevista con dos expertos.

El factor tiempo es otro inconveniente de esta técnica, especialmente en esta investigación en la cual los entrevistados son directores de organizaciones y por tanto, no disponen de demasiado tiempo en sus agendas y es difícil acceder a ellos.

Dentro de los tipos de entrevista en profundidad, se puedan encontrar muy diversas clasificaciones según diversos autores y se encuentran distintas matizaciones de los términos según los distintos metodólogos (Schwartz y Jacobs, 1984; Kvale, 1996; Flick, 2004; Ruiz Olabuénaga, 2012). Juaristi Larrinaga (2005: 142) propone cuatro “tipos ideales” de entrevista respecto a dos ejes. Uno de ellos según el nivel de generalidad/particularidad de la entrevista, pueden ser holísticas (se tratan diversos temas) o enfocadas (centradas en un solo tema). El otro eje se refiere al nivel de “control” que ejerce el entrevistado, según esta clasificación la entrevista puede ser estructurada (se sigue el guion) o no estructurada (no sigue un guion).

En el caso de esta investigación, se ha optado por una combinación de estas “tipologías ideales” de entrevista (ver tabla 38), ya que el guion ha sido flexible y no secuencial y se ha compuesto de temas diferentes englobados en un tema general (la gestión de experiencias de ocio en los festivales de música). Se ha partido de un guion escrito común prácticamente en su totalidad (ver anexo 2), a excepción del primer bloque, que se ha adaptado a cada uno de los directores y la situación concreta de las organizaciones que dirigen. En cambio, en el momento de la realización de las entrevistas, se ha ido alterando, en algunos casos, la secuencia de preguntas de forma que tuvieran una coherencia con los temas que se abordaban de forma espontánea y orgánica. Asimismo, con el objetivo de empatizar con el entrevistado y trabajar en un ambiente distendido en forma de conversación, las preguntas se han ido formulando sobre la marcha evitando leerlas de forma textual. Esto ha sido de ayuda especialmente en los casos en los que la entrevista se ha realizado en inglés, pero el idioma materno del entrevistado no era ese (Christof Huber, Peter Smidt, András Berta y Fruzsina Szép).

Por otro lado, aunque en todos los casos se ha podido formular todas las preguntas preparadas en el guion, el entrevistado no ha podido profundizar tanto en algunos aspectos debido a su escasez de tiempo. Cabe señalar que en muchos de los casos, además de las preguntas preparadas han surgido otras nuevas a colación del tema que se estaba tratando durante el transcurso de la conversación. En este sentido, los autores Schwartz y Jacobs (1984: 70-71) subrayan que una entrevista puede estar

formada por preguntas decididas con anticipación y preguntas que se hacen de forma espontánea durante la entrevista, debido a que parecen adecuadas o importantes.

Por lo tanto, aunque en general han sido preguntas focalizadas y estructuradas, también han tenido características de las entrevistas holísticas y estructuradas y enfocadas y no estructuradas (ver tabla 38).

Tabla 38: Tipologías de entrevista utilizadas

Según el nivel de "control" ejercido por el entrevistado	Según el nivel de generalidad de la entrevista	
	Holística y estructurada	Enfocada y estructurada
	Holística y no estructurada	Enfocada y no estructurada

Fuente: Juaristi Larrinaga, 2005

En los siguientes apartados se explica de forma detallada las entrevistas realizadas y el proceso de preparación y ejecución de las mismas.

4.3.2.2. Preparación de las entrevistas

La fase de preparación de la entrevista es crucial para la correcta ejecución de la misma y en consecuencia, conseguir los objetivos propuestos con la misma. Lograr sonsacar al entrevistado su experiencia, la definición de la situación y el significado que él solo posee empieza con una buena preparación. Sanmartín (2003: 87) destaca que *"la fase de preparación es más larga de lo que pueda parecer a primera vista, pues no se trata tan sólo de pensar unas preguntas y escribirlas en una hoja de papel. Preparar una entrevista supone que tenemos que prepararnos nosotros mismos, preparar el tema y conseguir la aceptación del encuentro por parte del entrevistado"*. A lo largo de este apartado, se abordará el proceso de esta fase de preparación. En una primera parte, se expondrá el proceso y razones de la selección de las personas entrevistadas y en la segunda parte, se profundizará en la elaboración del guion de entrevista.

Selección de los entrevistados

Para el diseño de la muestra de las entrevistas en profundidad, más que buscar la representación del colectivo de directores europeos, el objetivo ha sido buscar perfiles concretos y significativos. Por lo tanto, se ha tratado de identificar aquellos casos críticos teniendo en cuenta la importancia e influencia a nivel europeo de la organización que dirigen y los premios que han recibido por voto profesional o de la

audiencia como *mejor festival europeo*. Se ha optado por esta alternativa, ya que el objetivo de este capítulo es profundizar en el enfoque adaptativo y radical de la triangulación, es decir, en este apartado empírico el análisis se enfoca especialmente en la calidad y en la cualidad. Por ello, resulta coherente que los directores objeto de estudio sean gestores de organizaciones influyentes a nivel europeo, ya que muestran las mejores prácticas que se están llevando a cabo en el sector.

Las entrevistas en profundidad han permitido conocer de forma profunda y personal los casos más significativos a nivel europeo posibilitando por tanto, ahondar en el binomio bienestar-bienser y en la naturaleza y origen de la toma de decisiones de los directores y la relación de ésta con la gestión experiencial.

Las organizaciones seleccionadas y los motivos de su selección han sido los siguientes:

Yourope es la Asociación Europea de Festivales. Su objetivo principal es impulsar, dentro del panorama europeo de festivales, las áreas de prevención de riesgos laborales, el cuidado del medio ambiente, las condiciones de empleo, el intercambio de información y la exportación del talento. Mediante la colaboración y las experiencias compartidas consiguen tener una perspectiva conjunta que permite indagar en estos puntos clave que benefician al sector. Yourope ha logrado aumentar su poder tanto a nivel gubernamental como dentro del sector, protegiendo los intereses de los festivales en el ámbito legal y centrándose en aspectos relevantes como el intercambio de información sobre marketing y patrocinadores, contratos, riders técnicos y derechos sobre radio, televisión e internet, entre otros. Se considera una de las organizaciones más relevantes a nivel europeo dentro del sector de festivales y cuenta con 75 miembros (todos ellos festivales) de 27 países europeos diferentes.

Eurosonic, es la conferencia de festivales más grande y multitudinaria de Europa que tiene lugar una vez al año en el mes de enero en la ciudad holandesa de Groningen desde 1996. En ella se reúnen más de 3.900 profesionales del sector cada año, incluyendo 400 festivales internacionales, y se entregan los premios de la industria festivalera. Estos premios son considerados los más relevantes de la industria a nivel europeo. Por ello, se considera una de las conferencias y showcases más influyente en Europa.

Sziget Festival es uno de los festivales de música más grande de Europa. Se celebra anualmente a mediados de agosto en el norte de Budapest (Hungría) en la isla más grande del Danubio llamada *Island of Old Buda*. El festival comenzó en 1993 como un

evento organizado por estudiantes para estudiantes de pequeño formato, hasta convertirse en lo que es en la actualidad, uno de los festivales más famosos de la escena festivalera de Europa con una capacidad diaria de 70.000 personas. En la última edición del 2015, consiguió congregarse a 400.000 personas de más de 70 países. El festival ha recibido diferentes reconocimientos y premios, entre ellos, el mejor festival grande de Europa en los premios *European Festivals Awards* en el 2011, 2014 y 2015. Además, fue nombrado como uno de los cinco mejores festivales de Europa por el periódico británico *The Independent* en el 2011.

Glastonbury es un festival de música que tiene lugar cerca de Pilton, Somerset (Inglaterra), conocido por ser uno de los festivales más grande del mundo con una capacidad diaria de 200.000 personas. El festival se creó en 1970 y fue influido por la ética hippie y el movimiento de festivales gratuitos de la década de los 70. En la actualidad, el festival se celebra a finales de junio al aire libre durante cuatro o cinco días. El festival destaca además por sus áreas lúdicas y de descanso, ya que tanto los artistas, como equipo y asistentes del festival se alojan en tiendas de campaña, caravanas y autocaravanas. Es de señalar que muchas de las personas que conforman la plantilla de trabajadores son voluntarios que ayudan al festival a recaudar millones de libras para causas nobles sin ánimo de lucro. Glastonbury ha recibido a lo largo de su historia múltiples premios, entre ellos destaca el premio *International Music Festival of the year* en los premios *Annual Pollstar Concert Industry Awards*, en los que ha sido nueve veces ganador; *Best European Festival line-up 2014* en los premios *European Festival Awards*; *Best Major Festival 2014* en los premios *UK Festival Awards* y un largo etc.

Berlin Festival (parte de la organización de Hörstmann Unternehmensgruppe) es un festival al aire libre de música rock y electrónica. Se celebra anualmente en el mes de septiembre cerca de Berlín (Alemania) en el antiguo aeródromo llamado *Berlin Tempelhof Airport*, actualmente convertido en un parque comunitario. Su primera edición se celebró en el año 2005 y la asistencia ha ido creciendo hasta los 20.000 visitantes diarios actuales. El festival ha recibido premios como el *Best European Festival Line-Up 2013* de los premios *European Festival Awards*.

Primavera Sound es un festival de música que se celebra anualmente a finales de mayo en Barcelona (Cataluña). Desde sus inicios en el 2001 el festival ha centrado sus esfuerzos en ofrecer nuevas propuestas musicales del ámbito independiente junto a artistas de contrastada trayectoria, convirtiéndose actualmente, un claro referente internacional de la música independiente. El festival tiene una capacidad diaria de

50.000 personas y en su última edición del 2015 consiguieron congregarse hasta 175.000 personas. El festival ha recibido varios premios a lo largo de su historia, entre ellos, los más recientes son el *Premio Ondas de la Música al mejor espectáculo musical 2014* y *Artist's Favourite European Festival 2014* de los premios *European Festival Awards*.

Arenal Sound es un festival de música independiente, música electrónica y mestizaje. Se celebra desde el 2010, anualmente, la primera semana de agosto en la playa El Arenal, en la localidad de Burriana (Comunidad Valenciana). El festival se caracteriza por su gran afluencia de jóvenes y se diferencia de otros festivales por su cercanía a la playa al tener uno de sus escenarios sobre la misma arena. El festival se ha convertido, en poco tiempo, en uno de los referentes de la temporada estival española, siendo en la actualidad el festival más multitudinario de la geografía española logrando congregarse en la última edición 260.000 asistentes (año 2015) con una capacidad diaria de 50.000 personas.

Una vez seleccionadas las organizaciones, la siguiente decisión se refiere a las personas a entrevistar dentro de cada una de ellas. Debido a que la base de esta tesis es que es en la *cabeza de la organización* es donde reside la raíz de toda política de gestión y diseño de la experiencia, se contactó con las personas en la dirección general de las organizaciones con el objetivo de acudir a la fuente del enfoque y diseño de las estrategias de la organización.

Dado todo lo anterior, la muestra ha quedado concretada en las personas que se señalan en la tabla 39. Todos ellos son personalidades reconocidas en el entorno festivalero europeo y además de dirigir las organizaciones que se han señalado *a priori* también ostentan cargos de importancia en otras instituciones relacionadas con el sector, tal y como se presenta en la tabla 39. Algunos de ellos además, mantienen contacto entre sí, bien sea a través de los viajes que realizan a diferentes festivales/showcases o a través de su activa participación en conferencias y puntos de encuentro organizados por Yourope y Eurosonic.

Tabla 39: Información sobre los directores entrevistados

Nombre	Puesto(s) actual(es)	País
Alberto Guijarro	Co-director Primavera Sound Co-fundador ASACC Director Sala Apolo	España
David Sánchez	Director General Arenal Sound Director General Viña Rock	España
Christof Huber	Miembro del consejo y Secretario General de Yourope (Asociación Europea de Festivales) Director OpenAir St. Gallen	Suiza
Peter Smidt	Director Creativo Eurosonic Noorderslag Director Buma Cultuur	Holanda
András Berta	Director Relaciones Internacionales Sziget	Hungría
Fruzsina Szép	Directora Hörstmann Unternehmensgruppe (Berlin Festival, First We Take Berlin, MELT! Festival, splash! Festival, MTV Mobile Beats and Lollapalooza Berlin, the Festival Guide and the Intro Magazine)	Alemania
Malcolm Haynes	Director Silver Hayes Glastonbury Promotor de conciertos	Reino Unido

Fuente: elaboración propia

Guion de entrevista

Vallés (1997:204) indica que “*el guion de las entrevistas en profundidad contiene los temas y subtemas que deben cubrirse, de acuerdo con los objetivos informativos de la investigación*”. Ruiz Olabuénaga (2012: 168) subraya que una entrevista sin guion es un camino muerto, con frecuencia no conduce a ninguna parte y pierde las mejores oportunidades de captar el significado que se busca. Por lo tanto, el guion ayuda a controlar el tiempo de la entrevista y a diferenciar lo importante de lo menos importante con antelación. Con el guion se concreta la estructura, ritmo y la longitud de cada tema (Juaristi Larrinaga, 2005).

El diseño de la encuesta, expuesto a lo largo del apartado 4.3.1., se ha centrado fundamentalmente en la gestión y diseño de experiencias y trata de identificar diferentes perfiles de directores en relación al binomio bienestar-bienenser. En el caso de las entrevistas en profundidad, además de lo anterior, núcleo central de esta investigación, también se ha cuestionado la relación éxito de festival-conocimiento del público con el objetivo de conocer las mejores prácticas en el sector. A continuación se expone, a grandes rasgos, la estructura del guion de entrevista utilizado.

En primer lugar, se incluyó una breve introducción sobre el tema de la entrevista, de forma que los entrevistados comprendieran el sentido de la misma, así como la

relevancia que ésta tenía para la investigación. En este momento introductorio se clarificaron también los objetivos de la entrevista y se subrayó que lo que más interesaba era conocer la opinión y experiencia personal del entrevistado.

Posteriormente a la exposición introductoria, se comenzaba con el cuerpo de la entrevista dividida en cinco grandes bloques temáticos (ver anexo 2): razones del éxito y premios concedidos, la gestión del festival, el gestor, tecnología e innovación y recursos, viabilidad e impactos. El primer bloque se centraba en las razones del éxito del festival y los principales motivos por los cuales la audiencia o profesionales han hecho su festival ganador de un premio al *mejor festival europeo* en diferentes ediciones de Eurosonic. El bloque de la gestión se centra en tres aspectos: aspectos más importantes que hacen tener éxito o fracaso a un festival, las mayores dificultades de la gestión y el nivel de profesionalización del sector. El apartado de los gestores se abordan temas como: los principales retos de ser gestor; los conocimientos, competencias y valores necesarios para los gestores para hacer frente a esos retos; la historia personal-profesional de cada director (*background*) y el tipo de educación idónea para este tipo de puestos. Respecto al bloque de innovación y tecnología, se trataba la transformación del sector debido a la integración de la tecnología, los usos que se le dan en la actualidad y las tendencias de futuro. Por último, el apartado destinado a los recursos, viabilidad e impactos se abordaba aspectos como los recursos más difíciles de obtener, los aspectos que hacen viable un festival y los principales impactos y beneficios que genera.

En tercer lugar, se finalizaba con un apartado de preguntas conclusivas y otro de comentarios abiertos que pudieran añadir libremente. Agradeciendo seguidamente el tiempo dedicado. Todos los directores mostraron gran interés en conocer los resultados de la investigación y en recibir una copia de la misma una vez concluida.

4.3.2.3. Realización y transcripción de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron a través de diversas vías (presencial, telefónica o digital) según la disponibilidad de los directores. En la tabla 40 se puede ver un resumen de las fechas de las siete entrevistas realizadas y las diferentes modalidades de su ejecución.

Cabe mencionar que a pesar de que las entrevistas se realizaron a través de diversas vías, éstas no supusieron un impedimento ni para la consecución satisfactoria de la

entrevista ni para conseguir el resultado final, ya que en la mayoría de los casos se conocía a los directores presencialmente con anterioridad a la entrevista.

Tabla 40: Información sobre la realización de las entrevistas

Director	Festival y/u organización	Fecha entrevista	Hora	Vía y Lugar
David Sánchez	Arenal Sound Viña Rock	29/10/2014	12h	Presencial Bilbao Exhibition Center Ronda de Azkue, 1 48.902 Barakaldo, Bizkaia Con motivo de la conferencia de BIME
Alberto Guijarro	Primavera Sound ASACC Sala Apolo	30/03/2015	13h	Telefónica
Malcolm Haynes	Glastonbury	07/05/2015	14h	Presencial Azkuna Zentroa Plaza Arriquirar, 4 48.008 Bilbao, Bizkaia Con motivo de la feria de EXIB Música
Peter Smidt	Eurosonic Noorderslag Buma Cultuur	02/06/2015	15h	Digital: Skype
András Berta	Sziget	02/06/2015	12h	Digital: Skype
Christof Huber	Yourope OpenAir St. Gallen	03/06/2015	12h	Telefónica
Fruzsina Szép	Hörstmann Unternehmensgruppe	09/06/2015	17h	Telefónica

Fuente: elaboración propia

Todas las entrevistas fueron grabadas en su totalidad, utilizando para ello, una grabadora digital. Diferentes autores destacan la importancia de la grabación de la entrevista. Schwartz y Jacobs (1984:68) subrayan que el conservar y recuperar la información que proporciona la entrevista es esencial para descubrir los conceptos sensibilizadores que se utilizarán en la organización de los datos. Asimismo, Ruiz Olabuénaga (2012: 188) destaca que al consistir la entrevista en una conversación intensa, ésta exige el máximo interés y concentración por parte tanto del entrevistador como del entrevistado. Por ello, este autor considera la grabación una mejor alternativa para el registro de la entrevista que la toma de notas, ya que a pesar de que este último método puede resultar menos intimidatorio, suele tener como consecuencia que el entrevistador pierde la atención y se aísla del entrevistado, perdiendo intimidad y rompiendo el ritmo de una conversación fluida y cómoda. Debido a todas estas razones, se consideró la grabación como opción más apropiada para recopilar, conservar y recuperar la información, solicitando anteriormente a los

entrevistados el debido permiso. Todos ellos accedieron y las conversaciones se desarrollaron de una forma natural tanto en las entrevistas presenciales, como telefónicas, como digitales, obteniendo un resultado satisfactorio.

Una vez grabadas las entrevistas se procedió a la transcripción de todas ellas. La transcripción ayuda a revivir el encuentro y esa rememoración ayuda a descifrar las expresiones poco claras (Sanmartín, 2003: 101). A pesar de que había unas partes que en un principio parecían más relevantes que otras, se realizó la transcripción de la totalidad de las entrevistas, ya que como apunta Sanmartín (2003: 101-102) *“es mejor no ceder a la tentación de transcribir sólo lo que en un primer momento consideramos importante. Esas partes que juzgamos menos relevantes pueden resultar de gran interés para otro problema que aún no hayamos descubierto”*. Por lo tanto, se ha contado con tres tipos de documentos para el análisis de las entrevistas en profundidad: la transcripción escrita, la grabación sonora y las observaciones de campo sobre el encuentro. Estos documentos han ayudado posteriormente a realizar un análisis más exhaustivo y certero que se expone en los siguientes apartados.

4.3.2.4. ATLAS.ti: organización y estudio de la información

La tendencia de información abundante, tanto en amplitud como en riqueza, es el origen de toda investigación cualitativa y obliga al investigador a establecer y concretar los criterios de análisis de la información. Sin embargo, al mismo tiempo, el propio tema de investigación y la naturaleza abundante y rica de la información pide un punto de flexibilidad y creatividad al investigador. De esta forma, la persona que estudia la información cualitativa necesita mostrarse abierto para asegurar la expresividad de los participantes al mismo tiempo que garantiza la sistematización del análisis de datos.

En esta investigación, con el objetivo de organizar la información que han facilitado los participantes de viva voz y sacarle el mayor jugo al software de análisis cualitativo ATLAS.ti se ha seguido una estrategia global de codificación (ver figura 26 y 27). De esta forma, se ha procurado mantener un equilibrio entre la flexibilidad y la sistematización al realizar el análisis cualitativo. En globalidad, se han dado tres tipos de análisis unidos entre ellos, cinco tipos de codificación (de atributos, focalizada, estructurada, in vivo y teórico) y unido a dos ciclos de codificación.

En el primer ciclo, se ha llevado a cabo la perspectiva deductiva e inductiva. Por lo tanto, se han explorado por un lado, los campos definidos con anterioridad a través de

códigos de atributo, focalización y estructuración y por otro, los términos y conceptos que los sujetos han propuesto a través de los códigos *In Vivo*.

La **perspectiva deductiva** (ver figura 26) plantea una estrategia de análisis basada en las premisas o hipótesis definidas con anterioridad con el objetivo de obtener conclusiones. La lógica deductiva ofrece el conocimiento de los campos definidos con antelación, en este caso con una triple estrategia de codificación:

1. La codificación de atributos (Quién).

En la mayoría de investigaciones cualitativas se realiza de una u otra forma una codificación de atributos, ya que permite recoger información valiosa de los participantes (Saldaña, 2009). En esta investigación se ha realizado esta codificación de atributos según el cargo profesional que ocupan los participantes y no se ha tenido en cuenta ningún otro dato ni característica sociodemográfica específica. Esta codificación se ha regido según los objetivos que tienen las entrevistas en profundidad por un lado, y las dinámicas de grupo por otro.

En el caso de las entrevistas en profundidad lo que se pretendía, posteriormente al análisis cuantitativo realizado, era estudiar la percepción de aquellos directores de organizaciones influyentes a nivel europeo para observar las mejores prácticas que se están llevando a cabo en el sector y ver si se observan los mismos resultados que en el análisis cuantitativo profundizando en las mismas cuestiones. Para la selección, se ha tenido en cuenta, por tanto, los resultados del análisis cuantitativo donde se ha observado que las variables sociodemográficas y organizacionales más influyentes en el perfil del gestor son el tiempo en el cargo del director y la antigüedad del festival. Por ello, todos los casos seleccionados para las entrevistas en profundidad son gestores de organizaciones con gran trayectoria e influencia a nivel europeo independientemente de género, edad, nivel de estudios etc. El grupo de directores entrevistados es, por tanto, homogéneo entre sí para lo que se quiere investigar, ya que todos ellos pertenecen a organizaciones con una gran trayectoria y tienen cargos de gran influencia.

En el caso de las dinámicas de grupo, el objetivo era observar la percepción de otro tipo de agentes relacionados profesionalmente, de una u otra forma, con la gestión de eventos y de esta forma, poder comparar las semejanzas y diferencias de opinión entre los diferentes cargos y experiencias profesionales.

Por ello, con el fin de cumplir tanto el objetivo de las entrevistas como el de las dinámicas de grupo, la variable de atributos utilizada para diferenciar un discurso de otro ha sido el cargo profesional que ocupa cada participante, decidiendo no diferenciar la codificación según otro tipo de variables sociodemográficas que no se han considerado tan relevantes e influyentes en el análisis cuantitativo.

En consecuencia, para diferenciar el discurso según cargo profesional y asimismo, preservar el anonimato de todos los participantes, se ha codificado cada pasaje sustituyendo el nombre de cada participante u organización a la que pertenece por un apodo gramatical y/o numérico de la siguiente forma:

- Los directores entrevistados. Para diferenciarlos con otro tipo de cargos se ha codificado con la letra E y con el objetivo de diferenciarlos entre ellos, se ha utilizado códigos numéricos. Así, se hace referencia a cada director entrevistado como E1, E2, E3, E4, E5, E6 y E7 (acrónimo de entrevistado uno, dos, tres etc.).
- Los profesionales de eventos participantes de las dinámicas de grupo. Se ha codificado con las letras PE (acrónimo de profesionales de eventos).
- Los investigadores de eventos participantes de las dinámicas de grupo. Se ha codificado con la letra IE (acrónimo de investigador de eventos).
- Los estudiantes de eventos participantes de las dinámicas de grupo. Se ha codificado con la letra EE (estudiante de eventos).

2. La codificación focalizada (Sobre qué).

La codificación focalizada determina las categorías principales de análisis definidas con anterioridad, es decir, los temas principales del guion de entrevistas. En esta enfoque no se ha tenido en cuenta qué han respondido los participantes, sino sobre qué han respondido. Se han dividido cinco secciones generales, las mismas utilizadas para la encuesta cuantitativa: *La gestión del festival*; *El gestor*; *La organización*; *La Innovación tecnológica* y *Recursos, Viabilidad e Impactos* (ver anexo 2).

3. La codificación de estructuración (Dónde).

Los códigos estructurales hacen referencia a las preguntas específicas del guion realizadas directamente a los directores. El objetivo de esta codificación

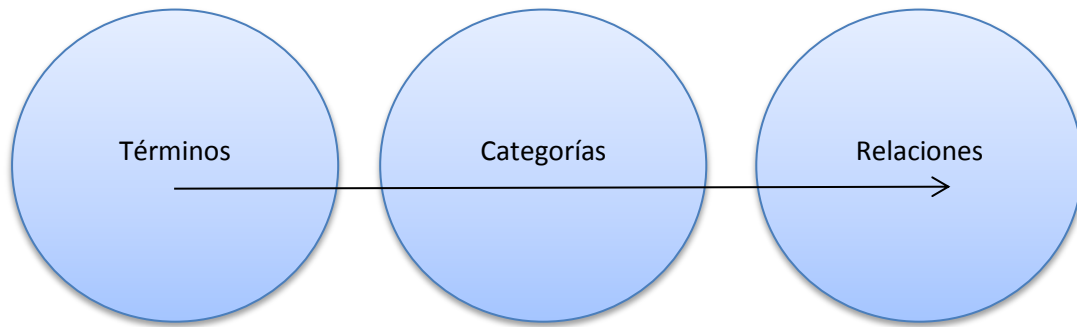
es estructurar los datos o la información de las respuestas recibidas. Este tipo de codificación recoge preguntas concretas y particulares pudiendo analizar, de esta forma, el contexto en el que se realiza el discurso y en qué punto concreto de la entrevista o conversación se ha dado.

Por otro lado, **la perspectiva inductiva** (ver figura 26) se fundamenta en la previsión o en las conclusiones basadas en la experiencia. Es decir, las muestras y características del fenómeno observado son el punto de partida para conseguir generalizar. En esta investigación, este proceso se ha llevado a cabo a través de la terminología propuesta por los participantes y utilizando la codificación *In Vivo*.

Por lo tanto, en el primer ciclo, se ha llevado a cabo la codificación del corpus textual codificando línea por línea citas o palabras que se consideraban relevantes. Para ello, como se ha señalado, se ha utilizado las estrategias de codificación de atributos, de estructuración y de focalización (perspectiva deductiva) y codificación *In Vivo* (perspectiva inductiva).

Por otro lado, en el segundo ciclo, se ha realizado una codificación teórica. Esta codificación permite un análisis teórico y ofrece una **perspectiva abductiva** (ver figura 26). Tiene como objetivo comprender la explicación del fenómeno observado y busca proponer la hipótesis explicativa a través de los casos analizados. Por lo tanto, trata de observar un número de casos y proponer una explicación causal. Se diferencia de la perspectiva deductiva, ya que su objetivo no es concluir sobre los datos observados, sino el proponer una causa sobre lo analizado. Asimismo se diferencia de la perspectiva inductiva, ya que no busca la generalización de los casos observados, sino propone una explicación de los mismos (Gauntlett, 2007).

En esta fase por tanto, se ha unido en familias los códigos nombrados en el primer ciclo y se ha recodificado las palabras o categorías en los segmentos que se han considerado necesarios (por ejemplo, incluyendo los términos *músico*, *banda* o en inglés *act*, *headliner* en el código *Artistas* o incluyendo todos los términos mencionados en la familia de *Recursos*). El trabajo de categorización teórica se ha realizado al mismo tiempo, diferenciando cada categoría, sus dimensiones y las relaciones entre ellas (ver figura 25).

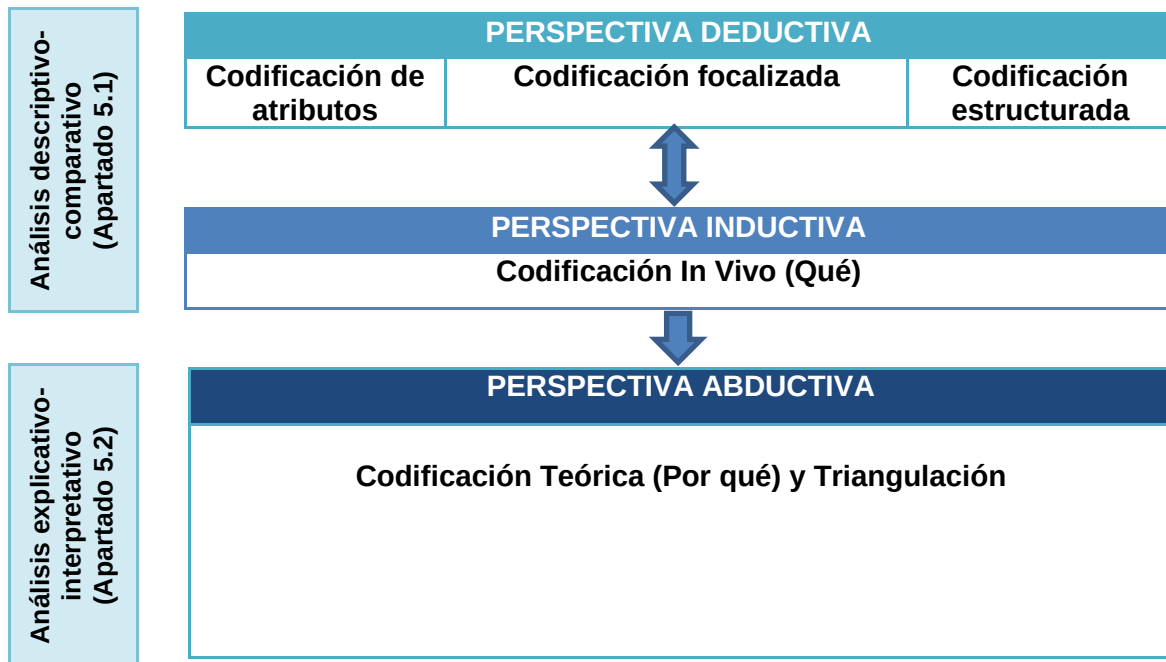
Figura 25: Proceso de codificación

Fuente: elaboración propia

Por ello, aunque en las anteriores codificaciones la participación del investigador es importante, en la codificación teórica su intervención como sujeto se convierte esencial, ya que es crucial la interpretación de la información recopilada y estudiada. Como dice Klaus Bruhn Jensen lo que diferencia a la investigación cualitativa es el carácter universal de la interpretación de todo el proceso de investigación (Jensen, 2012:266). Dicho de otra forma, en la codificación teórica se encuentra la esencia de la investigación cualitativa, ya que se necesita recodificar, comparar, modificar y reconectar y replantear diferentes elementos.

Como resultado de la codificación teórica, se ha realizado la construcción del modelo teórico a modo de síntesis de todo el proceso, analizando e interpretando así, los resultados obtenidos. Asimismo, se ha comparado los resultados obtenidos con los resultados del análisis cuantitativo presentado en el apartado anterior (sección 4.3.1.), completando la triangulación. La figura 27 presenta la lógica del proceso que se ha llevado a cabo en el análisis cualitativo. Por otro lado, el análisis explicativo-interpretativo se presenta en el apartado 5.2 del siguiente capítulo tal y como muestra la figura 26.

Figura 26: Perspectivas y codificaciones realizadas en el análisis cualitativo



Fuente: elaboración propia

Figura 27: Proceso llevado a cabo del análisis cualitativo



Fuente: elaboración propia

4.4. Visión general

Este capítulo ha permitido comprender la lógica de la metodología de este estudio y por lo tanto, se ha cumplido con el primer objetivo del corpus empírico: seleccionar las técnicas metodológicas adecuadas para el estudio y planificar su proceso de aplicación. En una primera parte, se ha presentado el marco metodológico general de la investigación que sustenta las bases de este estudio y las razones y características de la triangulación metodológica y conceptual. En una segunda parte, se han descrito los objetivos e hipótesis que son los pilares que guían la investigación. En la tercera parte, se han tratado aspectos relacionados con la metodología propiamente dicha. Así, se ha presentado por un lado, la herramienta cuantitativa: *Cuestionario: La organización de festivales de música europeos* (ver anexo 1), elaborado expresamente para este estudio; y se ha profundizado en el universo objeto de estudio, su perfil sociodemográfico, la lógica de la estructura y variables que componen la encuesta y el procedimiento llevado a cabo desde su diseño a la recogida y análisis de éstos. Por otro, se ha mostrado las técnicas cualitativas: las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión; junto al *Guion: significados del rol del director de festivales de música* (ver anexo 2 y 3), elaborado para la recogida cualitativa de la información. De esta forma, se ha profundizado en las razones de su elección, características y proceso de desarrollo.

Words are how we think; stories are how we link.

Christina Baldwin

Capítulo V. El perfil del gestor y sus significados

Los apartados anteriores han esclarecido, desde la teoría, la conexión del binomio gestión-experiencia y establecido como eje de referencia para el análisis, el enfoque del binomio bienestar-bienser. La mirada hacia los directores de festivales y el conocimiento general de su visión en el marco de la experiencia han permitido abonar el terreno para descender, en este apartado, al nivel de la realidad e iniciar el estudio empírico de los perfiles de directores europeos, en relación al binomio bienestar-bienser. Los postulados teóricos que defiende esta tesis ven en este estudio, un buen ejercicio para descubrir los perfiles de dirección para la posterior configuración y desarrollo del perfil “ideal” del gestor experiencial. Con este planteamiento, se inicia en este apartado el análisis longitudinal del perfil de los directores. El contenido se estructura en tres apartados:

El primero de ellos, pertenece al análisis descriptivo de los resultados tanto de la encuesta como de las entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Por tanto, se presentan, por un lado, los resultados de la encuesta en el que participan los 35 directores de festivales europeos que componen el colectivo objeto de estudio. Por otro, se muestran los resultados de las entrevistas en profundidad realizadas a siete directores de festivales de música y organizaciones de relevancia en el mundo de los eventos en vivo en Europa; junto con las cinco dinámicas de grupo en el que participan profesionales, investigadores y estudiantes de eventos.

Una vez presentado el análisis descriptivo en el primer apartado, el segundo presenta el análisis explicativo-interpretativo de éste. En él se muestra un análisis integral de los resultados obtenidos a través de las tres herramientas metodológicas y se completa, por tanto, la triangulación metodológica y conceptual del estudio.

El tercer apartado cierra con una visión general del capítulo. La información obtenida y el análisis que se expone dan respuesta a los cuatro objetivos planteados del estudio empírico y permiten corroborar o desmentir las hipótesis planteadas. Por lo tanto, este capítulo resulta esencial para esclarecer los perfiles de gestor que existen en la

actualidad en base al binomio bienestar-bienser; descubrir los criterios de decisión de los directores a través de su discurso, comprendiendo sus significados y averiguando nuevos términos, conceptos e ideas; contrastar las opiniones de los directores con otros agentes especializados en la gestión de eventos; así como conocer los aspectos que influyen en ese perfil delimitando los factores personales, sociales u organizacionales implicados en la toma de decisiones.

5.1. Análisis descriptivo de los resultados

Este apartado presenta los resultados obtenidos de las tres herramientas metodológicas: encuesta, entrevistas en profundidad y grupos de discusión; y se divide en dos bloques. El primero de ellos, muestra los resultados de la herramienta cuantitativa en el que participan 35 directores y analiza de forma descriptiva la valoración que éstos han realizado en los diferentes apartados de la encuesta respecto a los aspectos relacionados con el bienestar-bienser. Así, construye el perfil a partir de su tendencia, reparando en la coordenada objetiva (tangible) y subjetiva (intangible) de las mismas. El segundo bloque, presenta los resultados de las herramientas cualitativas. Dado que el análisis de la encuesta es una técnica cuantitativa, las entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo completan el estudio, al constituir una técnica cualitativa y directa, que permite acceder sin intermediación a la realidad del gestor de festivales de música y la complejidad con la que se encuentran a nivel Europeo. Esto ha posibilitado abordar el tema desde otro punto de vista así como profundizar en algunos aspectos a los que no se hubiera tenido acceso sólo a través de la herramienta cuantitativa. En este sentido, las conversaciones mantenidas permiten por un lado, corroborar o desmentir los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo y por otro, vislumbrar con más detalle y significado los aspectos más importantes relacionados con la generación y diseño de experiencias de ocio en los festivales de música. En consecuencia, se logra conocer más de cerca el perfil del gestor. Además de completar la investigación, las entrevistas y dinámicas de grupo realizadas aportan a la misma un gran valor añadido debido a las personalidades entrevistadas, quienes ostentan puestos clave en festivales de música y/u organizaciones relacionadas con eventos en vivo relevantes en Europa y a nivel internacional.

5.1.1. Resultados de la encuesta

Una vez mostrada la estructura, las variables de la encuesta y su lógica interna en el capítulo 4, en este apartado se analiza de forma descriptiva los resultados obtenidos a través del programa informático SPSS. El análisis descriptivo sigue la estructura de la propia encuesta. Por lo tanto, por cada pregunta de la encuesta se presenta el orden de las diez variables correspondientes a los aspectos del binomio bienestar-bienser según la valoración que han realizado los propios directores. El objetivo es ver su tendencia respecto al perfil de gestor experiencial y poder posicionar ese perfil en la matriz bienestar-bienser.

Se recuerda que en todas las preguntas que componen la primera parte de la encuesta (nueve preguntas divididas en cinco secciones) se presentan diez respuestas en las que el encuestado debe de expresar su valoración ordenando la lista que se le ofrece en forma de número (del 1 al 10) donde 1 es el más importante y 10 es el menos importante (ver anexo 1). A la hora de analizar las respuestas, sin embargo, se ha cambiado la valoración de las numeraciones para facilitar su lectura. La valoración específica que se le ha dado a cada número por orden de importancia se puede contemplar en la tabla 41.

Tabla 41: Valoración por orden de importancia de las variables de la encuesta

Número	Valoración
9 y 10	Muy Importante
7 y 8	Importante
5 y 6	Ni importante ni no importante
3 y 4	Poco importante
1 y 2	Muy poco importante

Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan los resultados obtenidos y su correspondiente análisis descriptivo:

GESTIÓN DEL FESTIVAL

La primera sección de la encuesta correspondiente a la gestión, tiene como objetivo conocer las variables que los directores consideran importantes en la gestión general del festival. Esta sección está compuesta por dos preguntas. La primera de ellas trata

de averiguar cuáles son los aspectos que los directores valoran más a la hora de gestionar su festival y si estos aspectos son aquellos que tienden a ocasionar bienestar o bienser.

Si se observa la tabla 42 los resultados muestran que la variable más valorada y que destaca por encima de las demás es *Concreción de fines y valores que definen el festival* con un 7,6 de media y que pertenece a la parte del bienser. El 71,4% de los encuestados lo valora como muy importante o importante, es decir, entre los valores más altos. Esto significa que la mayoría de los directores consideran clave concretar los fines y valores que definen el festival a la hora de gestionarlo. Por ello, son conscientes del valor de tener en cuenta y definir los valores que quieres transmitir a la audiencia y otros grupos de interés para proporcionar una experiencia de ocio satisfactoria basada en el bienser.

Tabla 42: Resultados de la pregunta 1 – Variables según importancia en la gestión

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Concreción de fines y valores que definen el festival	35	1,00	10,00	7,6286	2,78743
Conocimiento de las prioridades de la audiencia	35	2,00	10,00	6,6286	2,43849
Gestión de recursos económicos y humanos	35	2,00	10,00	6,2286	2,62438
Selección y uso de espacios	35	1,00	10,00	6,2286	2,93143
Conocimiento de las motivaciones de la audiencia	35	1,00	10,00	6,1429	2,43918
Gestión de actividades de la programación	35	1,00	10,00	6,0857	3,05221
Análisis de las emociones y sentimientos	35	1,00	10,00	5,1714	2,95541
Segmentación de audiencias	35	1,00	10,00	4,2857	2,80306
Análisis de impactos y beneficios generados	35	1,00	10,00	4,1714	2,38236
Gestión de horarios y duración de las actuaciones	35	1,00	10,00	3,7143	2,67418
N válido (por lista)	35				

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la variable que destaca por su baja puntuación es *La gestión de horarios y duración de las actuaciones* con un 3,7 de media y que pertenece a la variable *Tiempo*, parte del bienestar. El 68,6% de los encuestados lo puntúa entre los valores

más bajos como muy poco importante o poco importante. Por lo tanto, parece que los directores no consideran relevante la variable tiempo a la hora de gestionar el festival. Otros ítems poco valorados son *Análisis de impactos y beneficios generados*, perteneciente a la variable de *Beneficios*, parte del bienser; y *Segmentación de audiencias* como parte de la variable *Individuo/grupo*, parte del bienestar.

Todas las demás variables se posicionan entre los valores 5 y 6 como ni muy valoradas, ni poco valoradas. Tal y como se puede ver en la tabla 42 estas variables son las siguientes: *Conocimiento de las prioridades de la audiencia*, *Gestión de recursos económicos y humanos*, *Conocimiento de las motivaciones de la audiencia*, *Selección y uso de espacios*, *Gestión de actividades de la programación*, *Análisis de las emociones y sentimientos*.

En cuanto a la desviación típica, se observa que todos los ítems se mueven entre 2,3 y 3, es decir, muestran una alta desviación. Los motivos principales son: N es número no grande y por lo tanto, las opiniones pueden ser más diversas entre los encuestados. Por otro lado, el rango de valoración es amplio entre 1 y 10 y por tanto, hace que sea más difícil coincidir sólo en una variable entre todos los encuestados. Se observa también que todas las variables se mueven en un rango de valoración entre un mínimo de 1 ó 2 y máximo de 10. Por tanto, todas las variables pueden ser muy importantes o nada importantes dependiendo del encuestado. Esto significa que pueden existir opiniones muy diversas entre los directores y que aunque coincidan en algunas variables, las prioridades pueden ser muy diferentes de un gestor a otro.

La segunda pregunta dentro de la sección de *Gestión*, tiene como objetivo ver cuál es la actividad a la que mayor tiempo dedican los directores en la gestión del día a día y si estas actividades pertenecen a la gestión de aspectos relacionados con el bienestar o el bienser. De esta forma, se pretende hacer una comparativa entre las respuestas de la primera cuestión y la segunda y saber así, si existen diferencias para los directores entre lo que consideran importante teóricamente y en lo que emplean su tiempo de gestión en la realidad.

Si se observa la tabla 43 se ve que la variable más valorada y que destaca por encima de las demás es la de *Seleccionar y contratar artistas* con un 7,9 de media y que pertenece a la variable de *Actividad*, parte del bienestar. El 74,3% de los encuestados han valorado esta variable como muy importante o importante, es decir, entre los valores más altos. Esto significa que los directores emplean la mayor parte de su tiempo de gestión a elegir los artistas que quieren que actúen en el festival y a negociar sus contratos.

En cuanto al ítem menos valorado y que destaca por su baja puntuación es *Seleccionar escenarios a utilizar* con un 3,5 de media y que pertenece a la variable de *Espacio*, parte del bienestar. Este resultado nos dice que los directores apenas dedican tiempo en gestionar los espacios a utilizar en el festival. Además del espacio, otras variables poco valoradas han sido *Programar según ganancia de todos los grupos de interés* (Variable Beneficio), *Programar actividades según tipos de audiencia* (Variable Individuo/Grupo), *Cuidar los aspectos que provoquen sentimientos en la audiencia* (Variable Emociones) y *Coordinar y controlar el timing de la programación* (Variable Tiempo).

Todos los demás ítems han sido ni muy valorados, ni poco valorados, ya que se les ha dado puntuaciones entre 5 y 6. Estas variables son las siguientes: *Captar financiación y personal cualificado* (Variable Recursos-Bienestar), *Definir y difundir filosofía* (Variable Valores-Bienestar), *Conocer gustos e inquietudes de la audiencia* (Variable Motivaciones-Bienestar) y *Cumplir requisitos para la satisfacción del cliente* (Variable Necesidades-Bienestar).

Tabla 43: Resultados de la pregunta 2 – Variables según tiempo de gestión

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Seleccionar y contratar artistas	35	1,00	10,00	7,8571	2,89160
Captar financiación y personal cualificado	35	1,00	10,00	6,8857	2,84679
Definir y difundir filosofía	35	2,00	10,00	6,8286	2,68422
Conocer gustos e inquietudes de la audiencia	35	2,00	10,00	6,2571	2,06288
Cumplir requisitos para la satisfacción del cliente	35	1,00	10,00	6,0857	2,45395
Programar según ganancia de todos los grupos de interés	35	1,00	8,00	4,6857	2,31073
Programar actividades según tipos de audiencia	35	1,00	10,00	4,4571	2,71535
Cuidar los aspectos que provoquen sentimientos en la audiencia	35	1,00	10,00	4,4286	2,27888
Coordinar y controlar el timing de la programación	35	1,00	10,00	4,2000	2,66569
Seleccionar escenarios a utilizar	35	1,00	9,00	3,4571	2,51282
N válido (por lista)	35				

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, en esta sección, correspondiente a la gestión general del festival, se puede concluir que, aunque la mayoría de los directores son conscientes de la importancia de definir los valores que quieren transmitir a la audiencia, en la gestión del día a día invierten más tiempo en aspectos relacionados con el bienestar, siendo la variable más destacada la relacionada con la propia actividad del festival: *Seleccionar y contratar artistas*, seguida de los recursos para llevar a cabo esa actividad: *Captar financiación y personal cualificado*.

Además, las variables que más destacan por su baja puntuación en la gestión son aquellas pertenecientes al bienestar, especialmente aquellas relacionadas con aspectos como las emociones y beneficios. También es de destacar la baja valoración que los directores otorgan y el poco tiempo de gestión que dedican a algunas variables relacionadas con el bienestar como son el tiempo y el espacio. Así como a la variable individuo/grupo, ya que en ambas preguntas la *Segmentación de audiencias* y *Programar actividades según tipos de audiencia a los que me dirijo* son unas de las variables que menos puntuación obtienen.

EL GESTOR: Conocimientos, competencias y valores

La segunda sección de la encuesta hace referencia al perfil del gestor. Por ello, las preguntas realizadas tienen como objetivo averiguar los conocimientos, competencias y valores que los directores consideran clave a la hora de gestionar el festival. La sección se divide en tres preguntas.

La primera de ellas trata de averiguar los conocimientos que los directores estiman más relevantes en la gestión del festival. Si se observan los resultados obtenidos en la tabla 44, se puede ver que la variable más valorada y que destaca por encima de las demás es *Estrategia y planificación* con un 8,9 de media y que pertenece a las variables que tienden a generar bienestar. El 77,1% de los encuestados lo puntúa entre los valores más altos. Este resultado hace ver que los conocimientos empresariales basados en la organización son los que los directores más valoran en el perfil del gestor por considerarlos clave a la hora de gestionar el festival.

Por otro lado, la variable menos valorada y que destaca por su baja puntuación es *Análisis de impactos* con un 3 de media y que pertenece a la parte del bienestar. El 85,7% de los encuestados lo valora entre los valores más bajos. Este resultado

muestra lo poco importante que los directores consideran aquellos conocimientos que tienen que ver con el estudio de los impactos, los cuales pueden aportar mayor claridad en los aspectos de debilidades y por tanto, puede hacer mejorar el festival. Otras variables poco valoradas son *Gestión de conflictos* e *Investigación de mercado y audiencias*. Lo cual indica que los directores no estiman relevante los conocimientos relacionados con el entendimiento de los comportamientos del público y el mercado.

Los conocimientos que no son ni muy valorados, ni poco valorados por los directores son los siguientes: *Trabajo colaborativo y creación de redes*; *Gestión de recursos*; *Conocimientos artísticos*; *Gestión del tiempo, espacios y actividades*; *Gestión de necesidades, motivaciones y valores de la audiencia*; *Normativa, legislación, contraprestaciones y propiedad intelectual*.

Tabla 44: Resultados de la pregunta 3 – CONOCIMIENTOS según orden de importancia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Estrategia y planificación	35	1,00	10,00	8,8857	2,05471
Trabajo colaborativo y creación de redes	35	1,00	10,00	6,4857	2,34359
Gestión de recursos	35	1,00	10,00	6,2000	2,55297
Conocimientos artísticos	35	1,00	10,00	5,9143	2,81144
Gestión del tiempo, espacios y actividades	35	1,00	10,00	5,4857	2,94430
Gestión de necesidades, motivaciones y valores de la audiencia	35	1,00	10,00	5,4000	2,76746
Normativa, legislación, contraprestaciones y propiedad intelectual	35	1,00	9,00	5,0571	2,43676
Gestión de conflictos	35	1,00	10,00	4,4571	2,61605
Investigación de mercado y audiencias	35	1,00	10,00	4,0571	2,15492
Análisis de impactos	35	1,00	9,00	3,0857	1,99073
N válido (por lista)	35				

Fuente: elaboración propia

Respecto a la segunda pregunta de la sección, referente a las competencias, se observa en la tabla 45 que la variable más valorada y que destaca por encima de las demás es la de *Planificación y organización* con un 7 de media y que pertenece a la parte del bienestar. El 62,8% de los encuestados lo puntúa entre los valores más

elevados. A esta competencia le sigue otra estrechamente relacionada: *Toma de decisiones*. Ambas variables están ligadas a la parte más estructural y administrativa de la organización la cual tiene que ver con la programación del festival.

En cambio, la variable menos valorada y que destaca por su baja puntuación es *Aprendizaje continuo* con un 4 de media y que pertenece a la parte del bienestar. El 80% de los encuestados lo valora por debajo del 5. Parece, por tanto, que los directores no aprecian las competencias basadas en la formación constante o al menos, no las consideran tan necesarias para la gestión del festival. Otras capacidades poco valoradas son: *Diseño y coordinación de la programación*; *Adaptabilidad*; *Aplicación de los conocimientos a la práctica*.

Las competencias restantes no son ni muy valoradas, ni poco valoradas por los directores. Son las siguientes: *Capacidad de análisis y razonamiento crítico*; *Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo*; *Espíritu emprendedor e iniciativa*; *Empatía y comunicación interpersonal*.

Tabla 45: Resultados de la pregunta 4 – COMPETENCIAS según orden de importancia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Planificación y organización	35	1,00	10,00	7,0286	2,86444
Toma de decisiones	35	3,00	10,00	6,8857	1,85934
Capacidad de análisis y razonamiento crítico	35	1,00	10,00	6,1429	2,77746
Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo	35	2,00	10,00	6,0571	2,11358
Espíritu emprendedor e iniciativa	35	1,00	10,00	5,9429	3,67778
Empatía y comunicación interpersonal	35	1,00	10,00	5,4571	2,93401
Diseño y coordinación de la programación	35	1,00	10,00	4,7714	3,06868
Adaptabilidad	35	1,00	10,00	4,5143	2,86327
Aplicación de los conocimientos a la práctica	35	1,00	9,00	4,2857	2,34610
Aprendizaje continuo	35	1,00	10,00	4,0286	2,31981
N válido (por lista)	35				

Fuente: elaboración propia

La tercera y última pregunta, dentro de la sección referente al Gestor, tiene como objetivo saber cuáles son los valores que los directores consideran importantes en el perfil de gestor de un festival. Si se observa la tabla 46 se ve que, en este caso, no hay una variable que destaque por encima de las demás de forma notable. De hecho, ninguno de los ítems tiene una media superior al 6,2; con lo cual, ninguno de los valores es considerado como muy importante o importante de media. De todas formas, dentro de las puntuaciones recibidas, las dos variables con mayor puntuación, muy cerca una de la otra (apenas les diferencia un 0,1) son *Confianza y transparencia* con un 6,2 de media y *Eficacia y productividad* con un 6,1 de media. El 40% de los encuestados han valorado ambas variables entre los valores más altos. En cambio, la variable de *Eficacia y la productividad* ha sido nombrada de forma más frecuente por los directores que la de *Confianza y transparencia*.

Los resultados de esta pregunta revelan que, de media, ninguno de los valores es importante desde el punto de vista de los directores y que además, no existe mucha unanimidad en la elección de cada una de ellas. Dentro de la disparidad, los valores más puntuados confirman la importancia de los aspectos relacionados con el bienestar a través de la relevancia de la eficacia y la productividad en la gestión. Esto significa que los directores valoran como importante el rendimiento de la gestión realizada, ya sea un rendimiento económico-financiero (*Recursos*) o artístico/de prestigio (*Actividad*). De todas formas, en esta ocasión, se puede decir que existe un cierto equilibrio, ya que otro de los valores más puntuados es la confianza y transparencia a la hora de gestionar el festival, perteneciente al bienser. Se puede inferir de ello que los directores valoran la claridad y la honestidad y por ello, no consideran lícito que la productividad se consiga a cualquier precio.

Tabla 46: Resultados de la pregunta 5 – VALORES según orden de importancia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Confianza y transparencia	35	1,00	10,00	6,2286	2,60187
Eficacia y productividad	35	1,00	10,00	6,1429	2,85062
Eficiencia	35	1,00	10,00	5,1429	2,94202
Optimismo y entusiasmo	35	1,00	10,00	5,1143	2,66537
Compromiso	35	1,00	9,00	4,8000	2,29834
Creatividad	35	1,00	10,00	4,6857	3,47065
Sentido del orden y disciplina	35	1,00	10,00	4,6000	2,78863
Responsabilidad	35	1,00	9,00	4,0571	2,41250
Acogida y hospitalidad	35	1,00	10,00	3,9143	2,52483
Empatía y alteridad	35	1,00	10,00	3,8000	2,34897
N válido (por lista)	35				

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la variable menos puntuada y que destaca por su baja puntuación es *Empatía y alteridad* con un 3,8 de media, seguida muy de cerca (apenas les separa un 0,1 de puntuación) de *Acogida y hospitalidad*. Es de subrayar que los dos valores con menor puntuación pertenecen al bienestar y tienen connotaciones similares. Es decir, ambos valores facilitan tener un mayor conocimiento y conexión con el público.

Las demás variables con puntuaciones bajas son: *Eficiencia*; *Optimismo y entusiasmo*; *Compromiso*; *Creatividad*; *Sentido del orden y disciplina*; *Responsabilidad*.

Por lo tanto, en esta sección referente al gestor y sus habilidades, los directores destacan conocimientos y competencias pertenecientes a proporcionar el bienestar en el festival como *Estrategia y planificación* y *Planificación y organización*. En cambio, en los valores no hay ninguna variable que destaque o se puntué como muy importante o importante. De todas formas, la *Confianza y transparencia* y la *Eficacia y productividad* son los valores más puntuados, siendo ésta última la más mencionada por los directores.

En lo referente a las habilidades que debe tener un gestor, cabe subrayar que las variables que más han destacado por la baja puntuación otorgada por los directores son aquellas pertenecientes al bienestar: *Aprendizaje continuo* en cuanto a las competencias y *Empatía y alteridad* seguido de *Acogida y hospitalidad* en cuanto a los

valores. Por tanto, parece que a los directores les parece más importante tener un perfil enfocado en gestionar aspectos del bienestar que del bienser.

ORGANIZACIÓN: Estructura y procesos

La tercera sección de la encuesta hace referencia a la organización interna del festival. Este apartado contiene una pregunta y tiene como objetivo conocer los aspectos que los directores consideran importantes en la estructura y procesos intrínsecos y por ende, definen y facilitan la cultura organizativa del festival.

Los resultados se pueden ver en la tabla 47. En ella se distingue que la variable con mayor puntuación y que destaca por encima de las demás es *Compromiso con el proyecto* con un 7,1 de media y que pertenece a la parte del bienestar. El 62,9% de los encuestados lo han puntuado entre los valores más altos. Este resultado pone de relieve que la característica más valorada por los directores sobre las personas que conforman el equipo humano de la organización del festival es la responsabilidad y el compromiso que tienen respecto al proyecto que están llevando a cabo.

Tabla 47: Resultados de la pregunta 6 – Variables de la cultura org. según orden de importancia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Compromiso con el proyecto	35	1,00	10,00	7,1429	2,42709
Innovación	35	1,00	10,00	6,5714	2,68203
Flexibilidad y adaptabilidad	35	2,00	10,00	6,2571	2,17395
Eficacia y productividad	35	2,00	10,00	6,2000	2,52982
Trabajo colaborativo y co-creativo	35	1,00	10,00	5,5429	3,18399
Rentabilidad	35	1,00	10,00	5,5143	2,62758
Trabajo en red con otros agentes	35	1,00	10,00	5,1143	3,00755
Responsabilidad Social	35	1,00	9,00	5,0857	2,61637
Clima laboral	35	1,00	10,00	5,0857	2,73723
Sujeción a la norma y a la jerarquía	35	1,00	10,00	2,5429	2,45360
N válido (por lista)	35				

Fuente: elaboración propia

En cambio, la variable menos valorada y que destaca por su baja puntuación es *Sujeción a la norma y a la jerarquía* con un 2,5 de media y que pertenece a la parte del bienestar. Estos resultados muestran que los directores no consideran favorable una jerarquía estanca y autoritaria como cultura organizativa del festival. En consecuencia, consideran más importante el compromiso del equipo humano dentro de una flexibilidad estructural, que un sistema organizacional basado en unas normas rígidas y absorbentes. De hecho, dejan claro que la rigidez estructural no es algo que ayude a la organización de festivales y que se necesita un compromiso por parte no sólo del director, sino de todos aquellos que trabajan dentro del festival, para que el evento sea exitoso.

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA: Redes sociales y aplicaciones digitales

La cuarta sección de la encuesta trata sobre la innovación tecnológica en la gestión del festival. Este apartado consta de una pregunta y tiene como objetivo principal conocer el uso que los directores dan a las redes sociales y aplicaciones digitales en el festival. Así, se pretende conocer el nivel de implantación e integración de las principales tecnologías actuales en la organización del evento, no sólo durante la celebración del festival, sino también en las etapas previas y posteriores a ella. A través de los resultados obtenidos también se pretende comprender la tendencia de uso de las últimas tecnologías que realizan los directores respecto al binomio bienestar-bienestar. Es decir, si tienen una disposición hacia un uso pasivo y poco integrado de las innovaciones tecnológicas o hacia un uso más activo y completamente integrado.

Tabla 48: Resultados de la pregunta 7 – Uso de redes sociales y aplicaciones digitales

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Informar de novedades, line-up, horarios	34	4,00	10,00	9,0294	1,35926
Contestar preguntas de usuarios y resolver incidencias	34	1,00	10,00	6,8529	2,45113
Conocer inquietudes, opiniones...de los usuarios	34	3,00	10,00	6,6176	1,87511
Notificar actividades e información básica durante la celebración del festival	34	2,00	10,00	6,5588	2,36376
Publicar material multimedia de lo que ha sido el festival	34	1,00	10,00	5,8824	2,59095
Posibilitar compartir actividades y opiniones en tiempo real entre usuarios	34	2,00	10,00	5,7059	2,39354
Ofrecer promociones y descuentos	34	1,00	10,00	4,7647	3,09505
Facilitar la colaboración del público en el diseño del festival	34	1,00	10,00	3,5882	2,16190
Ofrecer conciertos en streaming	34	1,00	9,00	3,2059	2,19889
Posibilitar la personalización de cada usuario	34	1,00	6,00	2,8529	1,57888
N válido (por lista)	34				

Fuente: elaboración propia

Los resultados se pueden ver en la tabla 48. La variable más valorada y que destaca por encima de las demás es *Informar de novedades: line-up, horarios etc.* con un 9 de media y que es parte de los aspectos que originan bienestar. El 85,7% de los encuestados lo valoran entre los valores más altos. Esto significa que los directores utilizan las redes sociales y aplicaciones digitales especialmente para informar a los usuarios sobre noticias del festival, ya sea el programa, los artistas que van a actuar o los horarios de cada concierto. Es decir, los directores dan un uso pasivo a la tecnología utilizándolo especialmente en la fase pre-festival y recurren a ella mayoritariamente con objetivos comerciales, para la difusión del evento.

En cambio, la variable menos valorada y que destaca por su baja puntuación es *Posibilitar la personalización de cada usuario* con un 2,9 de media y que pertenece a la parte del uso activo e integrado de la tecnología durante el festival. El 97,1% de los encuestados lo valoran entre los valores más bajos. Ninguno de los usuarios ha valorado esta variable por encima de 6. Además, entre las variables menos puntuadas está la de *Facilitar la colaboración del público en el diseño del festival*. Estos resultados muestran que los directores no utilizan la tecnología de forma activa ni integrada en la gestión y en consecuencia, no posibilitan la personalización ni la co-creación junto al público.

Las demás variables se puntúan como ni muy valoradas, ni poco valoradas. Son las siguientes: *Contestar preguntas de usuarios y resolver incidencias*; *Conocer inquietudes y opiniones de los usuarios*; *Notificar actividades e información básica durante la celebración del festival*; *Publicar material multimedia de lo que ha sido el festival*; *Posibilitar compartir actividades y opiniones en tiempo real entre usuarios*; *Ofrecer promociones y descuentos*; *Ofrecer conciertos en streaming*.

Por lo tanto, aunque el 100% de los festivales están presentes en al menos una red social (la red social más utilizada en Europa por el público que acude al festival es Facebook con un 92%) y muchos de ellos, cuentan con aplicaciones digitales propias, todavía le dan un uso pasivo, unidireccional y pre-festival que no fomenta la experiencia enriquecedora perteneciente al bien ser.

RECURSOS, VIABILIDAD e IMPACTOS

La quinta y última sección de la encuesta pertenece a los recursos, viabilidad e impactos del festival. Este apartado consta de dos preguntas. La primera de ellas trata de averiguar los recursos que los directores consideran más importantes en el desarrollo del festival.

Los resultados de esta primera pregunta se pueden divisar en la tabla 49. Como se puede observar el recurso más valorado y que destaca por encima de los demás es *Presupuesto y financiación suficiente* con un 9,1 de media y que pertenece a la parte de los recursos no relacionados con la experiencia. El 77,1% de los encuestados lo valora entre las puntuaciones más altas. De hecho, ninguno de los directores le ha otorgado una puntuación inferior a 6. Este resultado significa que los directores consideran clave los recursos económico-financieros para el desarrollo del festival.

Tabla 49: Resultados de la pregunta 8 - RECURSOS según importancia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Presupuesto y financiación suficiente	35	6,00	10,00	9,1143	1,25491
Profesionales competentes y comprometidos que conforman el equipo	35	1,00	10,00	6,3714	2,86033
Infraestructura y equipamientos apropiados	35	1,00	10,00	5,5429	2,58210
Espacios adecuados	35	1,00	10,00	5,5143	2,94430
Ubicación en el calendario, duración y horarios de la programación adecuados	35	1,00	10,00	5,2000	2,98821
Patrocinadores implicados	35	1,00	9,00	5,1714	3,02427
Público motivado	35	1,00	10,00	5,0571	2,32560
Medios de comunicación y redes sociales cómplices	35	1,00	9,00	4,9714	2,28146
Artistas entregados	35	1,00	10,00	4,7714	2,75559
Suficiente número de trabajadores para la actividad	35	1,00	8,00	3,5143	2,03458
N válido (por lista)	35				

Fuente: elaboración propia

En cambio, la variable menos valorada y que destaca por su baja puntuación es *Suficiente número de trabajadores para la actividad* con un 3,5 de media y que pertenece a la parte de recursos no relacionados con la experiencia. El 60% de los encuestados lo puntúa entre los valores más bajos. Otros recursos poco valorados son: *Medios de comunicación y redes sociales cómplices* y *Artistas entregados*.

El resto de recursos no son ni muy valorados, ni poco valorados: *Profesionales competentes y comprometidos que conforman el equipo*, *Infraestructura y equipamientos apropiados*, *Espacios adecuados*, *Ubicación en el calendario, duración y horarios de la programación adecuados*, *Patrocinadores implicados*, *Público motivado*.

En cuanto a la segunda pregunta de esta sección, el objetivo es conocer los impactos más relevantes que los directores consideran genera la celebración del festival.

Tabla 50: Resultados de la pregunta 9 - IMPACTOS según orden de importancia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Calidad artística	35	1,00	10,00	7,6286	2,56774
Cohesión social	35	1,00	10,00	7,2857	2,61861
Participación	35	2,00	10,00	6,4286	2,61540
Capacidad creativa	35	1,00	10,00	6,1143	2,49436
Viabilidad económica	35	1,00	10,00	5,9429	2,98962
Sostenibilidad medioambiental	35	1,00	10,00	5,2571	2,18744
Creación de empleo	35	1,00	10,00	5,0857	2,77988
Desarrollo personal	35	1,00	9,00	4,8000	2,08355
Empoderamiento ciudadano	35	1,00	10,00	4,3143	2,44674
Interés político	35	1,00	8,00	2,2286	1,84846
N válido (por lista)	35				

Fuente: elaboración propia

En la tabla 50 se ven los resultados principales. En ellos se observa que el impacto más valorado es la *Calidad artística* con un 7,6 de media y que pertenece a la parte de bienestar. El 51,4% de los encuestados lo ha puntuado entre los valores más elevados. Este resultado muestra los beneficios positivos que los directores consideran tienen los festivales en el ámbito artístico de la sociedad. Además, a este impacto le sigue muy de cerca la variable *Cohesión Social* con un 7,2 de media. Es decir, los directores estiman que la celebración de los festivales ayuda a la unión de la comunidad del lugar donde acontecen.

Por el contrario, el impacto menos valorado y que destaca por su baja puntuación es el *Interés político* con un 2,2 de media y que pertenece a la parte de impactos no relacionados con la experiencia. El 88,6% de los encuestados lo puntúa entre los valores más bajos. Los directores consideran, por tanto, que el festival no beneficia a los intereses políticos del lugar donde se celebra. Otras variables con una baja puntuación son *Desarrollo personal* y *Empoderamiento ciudadano*. La desvalorización de estos dos impactos es de destacar, ya que ambos suponen un beneficio personal relacionado con el desarrollo humano y por tanto, un impacto que originaría bienestar.

Las demás impactos han sido ni muy valorados, ni poco valorados: *Participación*; *Capacidad creativa*; *Viabilidad económica*; *Sostenibilidad medioambiental*; *Creación de empleo*.

A modo de resumen de los resultados obtenidos en las nueve preguntas del cuestionario, en la tabla 51 se muestra las variables más valoradas por los directores y su puntuación media por orden descendente.

Tabla 51: Resumen de las variables más valoradas por los directores

Variables	Puntuación media
Presupuesto y financiación suficiente	9,11
Informar de novedades, line-up, horarios	9,02
Estrategia y planificación	8,88
Seleccionar y contratar artistas	7,85
Concreción de fines y valores que definen el festival	7,62
Calidad artística	7,62
Cohesión social	7,28
Compromiso con el proyecto	7,14
Planificación y organización	7,02

Fuente: elaboración propia

5.1.2. Resultados de las entrevistas y grupos de discusión

Una vez presentados los resultados de la encuesta, a lo largo del presente apartado se analizará el contenido de las 7 entrevistas realizadas y 5 grupos de discusión siguiendo la estructura de los bloques temáticos utilizados en el guion de entrevista (que son, a su vez, los mismos bloques en los que se divide la encuesta). Así, la primera sección abordará el contenido relativo a la gestión del festival: éxito, dificultades y profesionalización. El segundo se enfoca en el gestor, los retos que tienen y los conocimientos, competencias y valores que creen necesarios para afrontar esos retos. El tercero versará sobre la innovación tecnológica y los cambios que supone ésta en la gestión del festival. El cuarto y último aborda el tema de los recursos y los impactos.

En todos los casos se presentarán las respuestas según el orden de las preguntas del guion (ver anexo 2) y se mostraran las citas de los participantes según la codificación de atributos realizada²⁰. Se seguirá el esquema pregunta-respuesta. En el caso de las preguntas, éstas serán precedidas por “P:” y, además, se utilizará letra cursiva para transcribir la cuestión planteada a los entrevistados. Las respuestas se expondrán según el resumen de los datos ya trabajados a través de ATLAS.ti. Así, se sintetizarán las ideas principales expresadas por los directores, se omitirán los datos que se

²⁰ Ver sección 4.3.2.4. para más detalles sobre la codificación.

consideren no relevantes y se extraerán citas literales cuando se considere oportuno para corroborar las ideas expresadas en las propias palabras de los directores.

LA GESTIÓN DEL FESTIVAL

El bloque de las preguntas relativas a la gestión aborda cuestiones principales relacionadas con la dirección del festival. Así, se pretende conocer las variables que los directores consideran clave en la gestión, las principales dificultades con las que se encuentran y el nivel de profesionalización del sector.

Las claves del éxito

P: *¿Qué aspecto(s) crees que es el más **importante** (clave) a la hora de gestionar tu festival? El que lleva al éxito o al fracaso.*

Los directores unen el éxito del festival especialmente con la gestión de aspectos relacionados con el bienestar. Los siete directores hablan principalmente de la actividad propia del evento y de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Presentan un discurso en el cual unen continuamente estas dos variables, mostrando que para ellos, la actividad y los recursos van de la mano en la gestión.

Respecto a la actividad, destacan especialmente el programa e indican la importancia que incluya conciertos de calidad. En consecuencia, la mayoría de directores subraya el valor del departamento de contratación de artistas del festival, el cual selecciona a las bandas, se pone en contacto con ellas para ver si están disponibles y negocia sus cachés. Dentro de la programación, los directores también destacan la relevancia de las actividades paralelas (a menudo unidas con actividades artísticas y/o lúdicas) y los servicios que se ofrecen dentro del recinto del festival como guardarropía, camping, comida, refrescos etc. Relacionado con los servicios aparecen conceptos como comodidad, seguridad e higiene.

Unido a la actividad principal del festival, el cual se ha visto ligan especialmente con el diseño del programa, los directores enfatizan la importancia de los recursos. En este sentido subrayan especialmente aspectos como el dinero, los artistas y la infraestructura y condiciones técnicas. De hecho, el dinero es la palabra más utilizada en el apartado de éxito (ver tabla 52) y la mayoría de directores la utilizan como un recurso indispensable para llevar a cabo la actividad principal del festival: contratar artistas, diseñar el programa completo etc. Asimismo, se menciona la relevancia de

unas buenas condiciones técnicas (luces, sonido etc.) y de una infraestructura adecuada para ofrecer conciertos de calidad. En cuanto a los artistas, los directores a menudo relacionan éstos con la contratación, mostrando de nuevo la importancia de la actividad principal del festival para los directores y la unión entre la actividad y los recursos.

Algunos ejemplos de los discursos en los que se relaciona éxito especialmente con la actividad propia del festival y los recursos necesarios para ello son los siguientes:

E1: La programación y los conciertos son lo más importante de un festival y evidentemente todo lo que sea consecuencia de eso como: equipo de sonido, una buena sonorización, un buen sistema de luces y las comodidades para el público para poder ver el concierto en condiciones. Yo creo que esa es la base para el éxito del festival e ir mejorando año tras año todas las deficiencias que se puedan detectar.

E5: the wide variety of the program which content not only the musical aspect, but also all the artistic aspects that are provided on the festival site and also the wide variety of food and beverages including vegetarian and vegan food (...) Definitely it is important to have a good line-up of bands. But also a wide variety of non-musical programs, a good brand, a clean and safe and secure site, easy way for access to the festival to make it also accessible for disable people, to have a good communication before and on site and to provide all the necessary information for the audience before and during the festival.

E7: There are several elements and one can't work without the other. First of all, our booking is extremely important (...) Also, to find the money to do all this, because if you don't have the money you can't organise something (...) the third point I would say is to make sure that everything is running on time and all the artists are happy with the best sound and technical and production elements.

Otra de las palabras más mencionadas en el discurso de los directores es el de audiencia y/u otras palabras utilizadas como sinónimos: público, *target* etc. Éstas se citan especialmente para mencionar el colectivo en globalidad y con una connotación comercial. Se observa, por lo tanto, que los directores son conscientes de la importancia de la audiencia en el éxito del festival, a pesar de que se percibe que su discurso está tintado de un *halo marketiniano*.

Otros aspectos relacionados con el bienestar como la gestión del tiempo y el espacio son mencionados por algunos directores, pero no aparecen tan a menudo y no se enfatiza tanto en ellos. Por ello, se puede inferir que los gestores no los perciben como clave para el éxito del festival.

A pesar del dominio de los discursos relacionados con aspectos que proporcionan bienestar, en algunos casos también aparecen pinceladas de aspectos relacionados con el bienestar. Así, tres de los directores mencionan la importancia de la conexión con la audiencia y la comprensión de sus necesidades. Asimismo, se menciona la relevancia del ambiente del festival y la vivencia de la experiencia. En este sentido, aparecen palabras como espíritu, filosofía o mensaje. Los ejemplos más representativos son los siguientes:

E3: *Build up a festival, build up a crowd, to build up a **connection** to your audience is quite important. And if you say about management, that's what we try to do every day to get connected to our crowd, to **understand their needs**. We would be stupid, if we thought just about the bands. It is a lot more which makes them to buy tickets and come to your event again and again.*

E2: *Of course it is important that there are bands playing, but the real spirit of the festival, the real reason why you feel good is first of all, the **vibe**, the people that are around that is so international and really like-minded people.*

E6: *The festival itself is more important than the content (...). There are over three thousand artists that play, there are over 60 stages. But there are lots of other things going on: there is politics, green issues, polyculture, poetry... Although, music takes 60% of the content, the other 40% is not music. So, just the **experience** of going to our festival alone I think is more important than what it is actually on.*

Es de destacar que los directores utilizan el término audiencia, a veces relacionado directamente con el bienestar: “*build up a connection to your audience*” y otras, de forma más relacionada con el bienestar como “*you need the audience to pay the money that you need*”. De todas formas, en todos los casos, se alude al término como grupo general y es difícil encontrar menciones más relacionadas con la segmentación y necesidades de cada persona/individuo/segmento que acude al festival.

Aspectos más difíciles en la gestión

P: A la hora de gestionar el festival ¿cuál es la **mayor dificultad** como director?

Aspecto más difícil de gestionar. Y la solución a esta dificultad ¿cuál crees que es?

Los directores unen la dificultad de la gestión con aspectos relacionados con el bienestar. Especialmente se mencionan factores relacionados con la producción del festival, derivados del contrato con el artista (equipo de sonido, luz, camerinos, mantenimiento, alojamientos, seguridad etc.), de la logística interna como infraestructura (escenario, camerinos, vallados etc.) y accesos al recinto y otros aspectos derivados de los servicios que se van a ofrecer al público como lavabos, guardarropía, camping, stands de comida etc. Señalan la importancia de producción para la adecuada gestión de los movimientos de gente, evitar grandes conglomeraciones de personas en puntos concretos y garantizar la seguridad dentro del recinto.

E1: tener las mínimas colas y en cada uno de los servicios ya sea en lavabos, en guardarropías en lo que sea los movimientos y los focos de gente dentro del festival. Eso a nivel producción creo que es una de las mayores dificultades (...) en según qué momentos, puede ser la financiación.

E7: Regarding production, it's hard a festival that it takes place in indoors venues which are not all of them regular venues. We also depend on the venues that we have available to work in.

Asimismo, prácticamente todos los directores mencionan la dificultad de conseguir recursos económico-financieros para llevar a cabo el festival, ya sea de patrocinadores y/o mecenas, a través de subvenciones públicas o de beneficios directos (venta de entradas y productos dentro del festival). Apuntan también, la dificultad de obtener beneficios, incluso a pesar de ser un festival exitoso en términos de atención mediática y asistencia de público, debido a los costes tan altos que tiene la producción de un festival. En consecuencia, indican a menudo que es un negocio de alto riesgo y que debido a la alta competitividad actual, dedican gran parte de su tiempo de gestión a negociar y renegociar los costes de las bandas, costes de seguridad, obtención de licencias etc.

E2: I think the most difficult thing at the moment is, even if you are a successful festival and if you sell out, the range of making an earning or a win festival due to the high cost. So, always stays as high risk business, every single year. That means the management of costs today in our world of

competitiveness, righting costs for bands, righting costs for security services, licenses etc. is tough.

E7: basically to find the money (...) sometimes it is very hard to get all the money together.

Cumplir con todos los requisitos de la legislación vigente se menciona también como dificultad por varios de los directores, especialmente debido a las altas exigencias que las nuevas regulaciones requieren por parte de las autoridades locales. Esta dificultad es mencionada, sobre todo, por los directores de festivales que se celebran en países de un largo recorrido en la organización de festivales como Reino Unido y Holanda.

E6: I think the greatest difficulty is maintaining and keeping up with the ever increasing different legislations that the local council and the authorities put upon the festival.

Otra de las dificultades más mencionada es la de conseguir bandas adecuadas para el festival, especialmente cabezas de cartel. Alguno de los directores señala que esta dificultad viene derivada de la crisis de la industria discográfica que impide apostar por nuevos talentos que lleguen a ser cabezas de cartel. Este hecho unido al incremento de festivales y la globalización del sector es un conflicto mencionado, sobre todo, por los directores de grandes festivales.

E2: I think in general as a festival organiser today in Europe, you just have to realise that first of all, there are a lot of festivals. Second of all, there are not a lot of headliners, available headliners. I think it has a lot to do with the fact that the whole recording industry is dying away, so there is no big machine producing big stars that can do the big main stage shows. So, there are a lot of really great bands, but there are not a lot of headliners. And especially in our case, our festival is in mid-August which is not a touring period, like normally bands touring periods in Europe are in June and July. So, for us is a huge challenge to get the right headliners.

E7: it's difficult to find the right acts and the right balance. We are always depending on the talent that is available.

Al celebrarse la mayoría de festivales en verano y en recintos externos, otra de las dificultades que mencionan los directores son las condiciones meteorológicas. Este aspecto relacionado con el tiempo, es algo que no pueden controlar y por tanto,

muestran preocupación por ello, ya que consideran que influye en las condiciones en las que se celebra el festival y en la mayor o menor asistencia de público.

E5: Weather issues; I mean for many festival managers this is the most difficult part of managing, because it is something we can't control. Everything else we can control. Weather is something we can't control.

Profesionalización del sector

P: *¿Consideras que el sector está profesionalizado? ¿Cómo influye la situación de la industria en la gestión del festival?*

En general, la profesionalización del sector en Europa es considerada alta por los directores de los festivales. En este sentido, muchos de ellos señalan el cambio que ha tenido el sector en los últimos años, el cual se ha convertido mucho más técnico debido a las exigencias cada vez más altas del mercado en términos de seguridad, retorno económico, infraestructura, sostenibilidad etc. Asimismo, subrayan la mayor capacitación de las personas que trabajan en la industria las cuales son cada vez más competentes en su campo. Tanto hablando del sector en general como de las personas que trabajan en él, los directores unen la profesionalización especialmente con áreas relacionadas con la producción del festival (gestión de riesgos, gestión de recursos, logística etc.) y la contratación de los artistas (departamento de *booking*). Estas dos áreas son las más relevantes en la organización de festivales desde el punto de vista de los directores y las más mencionadas en términos de profesionalización del sector.

E7: Especially in festival production I think is a very, very professional sector.

E3: I think is a way more professional than many years ago (...) our budget is way higher and the risk would be too big. So, you need good booking and controlling and you need professional staff for security to get a license nowadays is not as easy anymore (...)in terms of traffic, in terms of sustainability, building things, the request is high and it gets higher from year to year. So you have to be professional to get a license.

E2: booking agents are the most important players besides management and that makes them to become really professional and they are tough to negotiate with. From that sense, yes, it is really professional.

Además de la producción y la contratación de artistas, algunos directores también mencionan la mayor exigencia del mercado respecto a la regulación actual y por tanto, subrayan la necesidad de ser cada vez más profesionales para poder cumplir las normas impuestas por el gobierno y las administraciones públicas. Este hecho es mencionado por los directores de festivales situados en países con una larga trayectoria festivalera como Reino Unido, Holanda etc., es decir, la zona oeste de Europa.

E6: England is doing it for a very long time, so there is much more emphasis on the UK festivals to get it right, lots of rules and regulations.

En términos de profesionalización del sector, se observa que los directores hacen distinciones entre países o zonas europeas. Algunos directores de festivales situados en la zona sur especifican que aunque consideran que el sector está profesionalizado, todavía queda mucho para alcanzar el nivel de profesionalización de otros países como Reino Unido con una larga trayectoria en la industria cultural y creativa. Señalan que este hecho influye también en el grado de valoración que los ciudadanos dan a la cultura y por ende, a los sectores culturales y creativos.

E4: Si te fijas en Reino Unido, tiene una cultura musical comparada con nosotros inmensa. La verdad es que ellos son muy profesionales, están muy profesionalizados y están profesionalizados en todos los sentidos. Desde el propio público que tiene mucha cultura musical y están dispuestos a pagar la entrada por el valor que de verdad valen las cosas (...) a España le queda un largo recorrido. Lo que pasa en los países como España, Portugal, Italia...es que nos va a costar, por cómo somos nos va a costar mucho. El cambio no va a ser fácil.

Otro de los directores de la zona sur cree que existen diferencias entre países en cuanto al nivel de profesionalización se refiere, sin embargo, no cree que estos contrastes sean tan grandes:

E1: Creo que no estamos a nivel de algunos países, aunque no está nada mal. A nivel festivales España, yo creo que estamos en un ocho sobre diez. No está nada mal cómo se llevan a cabo aquí los festivales en comparación con otros de otros países. Igualmente, evidentemente la madurez que puedan tener mercados como el inglés no lo tenemos aquí, por trayectoria, por tiempo

y por la importancia que tiene dentro de la economía. Pero precisamente el sector de los festivales a nivel europeo está muy bien considerado lo que se hace aquí en España.

Además de la diferencia mencionada entre la zona sur y la zona oeste de Europa, algún director menciona también la diferencia respecto a la zona este e indica que este contraste se manifiesta especialmente en términos legales: regulaciones, normas etc. Debido al corto recorrido que llevan en la organización de festivales los países del este, el mercado no es tan exigente en términos de regulación y es más fácil organizar un festival, ya que las barreras de entrada son inferiores y en consecuencia, la profesionalización también es menor:

E6: If you look at some of the Eastern bloc countries, I think it's easier to some extent to put a festival on because they are catching up with the West, if you know what I mean... The West is being doing it for a very long time (...) But with the East, I think they can get away a little bit more at the moment.

Dejando a un lado las diferencias geográficas, algunos directores indican que, aunque en general la profesionalización del sector es alta, también existen aspectos que no se llevan a cabo de forma tan profesional y que nacen de forma orgánica a través de los seguidores del festival por ejemplo. Uno de los directores menciona el siguiente caso relacionado con esta idea:

E2: Some of our promoters are basically Sziget fans who have been here and they loved the festival and they wanted to work for us and actually they started to build up something out of nothing (...) In some cases, we do hire professional organisations, but there can be different models that can get you to success or unsuccessful at the same time.

En general, por lo tanto, se observa que los directores consideran que el sector tiene un nivel alto de profesionalización especialmente en áreas como la de producción y contratación. Sin embargo, hacen alguna distinción entre zonas europeas relacionando la mayor o menor profesionalización con el tiempo que lleva el país organizando festivales, es decir, trayectoria cultural y festivalera. Asimismo, se percibe que la profesionalización no la unen con aspectos educativos o formativos, sino con la experiencia y la trayectoria profesional del sector y según país y exigencias externas del mercado las cuales impulsan la competitividad y profesionalización.

Tabla 52: Terminología utilizada por los directores en la sección de *Gestión*

	GESTIÓN	ÉXITO	DIFICULTADES	Profesionalización
Dinero	17 - 0,45	10 - 0,22	6 - 0,13	1 - 0,02
Artistas	15 - 0,29	3 - 0,05	11 - 0,20	2 - 0,03
Audiencia	12 - 0,28	7 - 0,15	3 - 0,06	2 - 0,04
Duración	10 - 0,56	2 - 0,08	7 - 0,35	1 - 0,04
Programa	9 - 0,25	7 - 0,18	2 - 0,05	n/a
Contratación	8 - 0,32	4 - 0,14	1 - 0,03	3 - 0,10
Sala	6 - 0,35	3 - 0,15	3 - 0,16	n/a
Tiempo	6 - 0,27	4 - 0,17	1 - 0,04	1 - 0,04
Concierto	3 - 0,14	2 - 0,09	n/a	1 - 0,04
Infraestructura	3 - 0,33	1 - 0,09	n/a	2 - 0,20
Intereses	3 - 0,30	3 - 0,30	n/a	n/a
Conexión	2 - 0,22	2 - 0,22	n/a	n/a
EXPERIENCIA	2 - 0,09	2 - 0,09	1 - 0,04	n/a

Fuente: elaboración propia

EL GESTOR

El bloque de las preguntas relativas al gestor aborda cuestiones principales relacionadas con los retos de los directores y los conocimientos, competencias y valores necesarios para hacer frente a esos retos. Así, se pretende conocer el perfil de gestor que los propios directores consideran “ideal” para ejercer su rol.

Retos

P: Como director del festival ¿Cuáles crees que son los principales retos (actuales y de futuro)?

Prácticamente todos los directores hacen alguna alusión al continuo cambio del sector, la mayor competitividad existente y la necesidad de ofrecer una propuesta diferente en el mercado para poder tener un festival duradero a largo plazo:

E7: the whole festivals setting is changing in the sense that you can't all focus on the same acts, you have to do something else. So, you have to be creative inventing something that the audience finds worthwhile in buying the ticket for. Maybe it is something else than these headliners acts.

En este sentido, los profesionales e investigadores de eventos subrayan la misma idea que los directores respecto al gran cambio en el sector, resaltando, más si cabe, la diferencia entre la situación actual y la de años atrás, la competitividad que existe hoy en día y la necesidad de ofrecer algo único:

PE: Nowadays there are lots and lots and lots of festivals. So, you have to be really concern about how you present your festival, how is different from every other kind of festival...it is much more challenging that it used to be.

IE: business is getting more and more businesslike and very fast pace (...) the competition between festivals is fierce, because there are many, many, many festivals. So you have to divide the pie with many competitors.

PE: I think there is a lot of competition, so you have to be prepared for the competition. When you are organizing a festival ten years ago, you were one in the four regions, so even though if you were not so good you were sold out. And now in every street corner you have a festival, so you have to be unique, be good and perfect.

Los estudiantes también son conscientes de este cambio en el sector, pero lo enfocan, comparativamente con los profesionales y directores, de forma más positiva. Así, muchos consideran que la competitividad ayuda a la industria a mantenerse alerta y ofrecer algo mejor a la audiencia:

EE: the growth of the amount of festivals really good for the whole event market, because it keeps everyone sharp and everyone knows I need to do something else than what everybody is doing.

Debido a este cambio continuo del sector, los retos futuros nombrados por los directores están especialmente relacionados con la financiación, la tecnología y la conexión con la audiencia.

Respecto a la financiación, muchos de los directores consideran un reto cada vez mayor conseguir dinero. De hecho, una vez más, la palabra más mencionada es dinero y aparecen otros términos ligados a él como riesgo o negocio.

E2: If you are planning a festival you have to have a proper business plan, you have to make sure you need to have enough incomes to actually finance the festival and you have to consider a lot of risks.

E2: this is a several million euros business what we are talking about, you have to invest a lot of money and if you are lucky you can take out some. It's a lot less than lucrative. It's not the proper business case, I mean if you want to go and earn money, you actually don't choose the music industry, because this is the place where you have to put a lot of money in it, risk a lot and if you are lucky you can take back a little more.

Relacionado con el reto económico-financiero, alguno de los directores menciona los altos costes, especialmente debido al aumento de caché de los artistas, influenciado por la situación de crisis de la industria discográfica y en consecuencia, la necesidad de los artistas y agentes de monetizar los conciertos en directo:

E5: the rise of artist fees in general. Due to the fact that the record industry is simply not existing anymore everyone wants to live from the live industry, so from the festival market. This is maybe the biggest challenge we have.

Cabe señalar que los profesionales, investigadores y estudiantes de eventos, no destacan la financiación como un reto, prueba de ello es que prácticamente no aparece la palabra dinero ni financiación en su discurso.

En lo referente al reto que supone la conexión con la audiencia, los directores mencionan la importancia y el desafío de definir ciertos valores y crear una estrategia a largo plazo para saber el mensaje que se quiere transmitir:

E3: it's an important thing if you are a traditional, long term festival that you work on a strategy, on certain values that your event should represent.

E6: maintaining what we are able to give the audience what they want is the real challenge.

Comparativamente a los directores, los profesionales, investigadores y estudiantes de eventos otorgan una relevancia mayor al reto que supone conectar con la audiencia. De hecho, su gran incidencia en este tema hace que aparezcan continuamente palabras como: alma, conexión, historia (*storytelling*), sentimiento, experiencia etc. en su discurso. Entre los grupos mencionados, esta tendencia destaca de forma más pronunciada en el colectivo de estudiantes que en el de los profesionales e investigadores:

PE: You need to connect with your visitors (...) you need to know what they want to experience.

PE: Every festival, good festival, needs a soul, needs a story. It's not only to make a big line up or spending money in big names. The creative process behind the brand is more important than the money. When you enter in a festival the feeling have to be great and it has to be good. The audience is critical at this moment, they spend money, but they spend it if they think they are going to have a good day.

EE: You always have to know your people and the only way to know your people is personal communication and contact with your people.

EE: You have to listened to your people and see what they have in mind.

EE: you need to be very good creating a community and for that, it is important to know the values of the people and develop a concept.

En cuanto al reto tecnológico, los directores señalan el desafío de incorporar innovaciones tecnológicas y/o mejorar las actuales para ofrecer un mejor servicio a la audiencia. Especialmente se menciona la mejora de: la conectividad en el recinto del festival, aplicaciones digitales y contenido de redes sociales y en cuanto al reto de incorporar nuevas tecnologías, se mencionan especialmente las pulseras RFID:

E1: hay que ir un paso más allá y empezar a agregar otras comodidades como son a día de hoy: Wifi, la recarga de móviles, la conectividad entre las personas. Todos estos temas que hace unos años no teníamos en cuenta serán los retos de los siguientes años. Y dar una experiencia extra ya sea online u offline a los asistentes.

A pesar de la mención tecnológica que hacen los directores como reto de futuro, los profesionales, investigadores y estudiantes de eventos hacen un mayor hincapié en este reto. De hecho, la innovación tecnológica es algo que tienen muy presente y muchos de los retos que mencionan están enfocados en aspectos relacionados con lo digital como las redes sociales, aplicaciones digitales y la incorporación de pulseras RFID:

PE: Online tools, online marketing, all the social media, your own app for your own event, that's also upcoming thing for the event industry.

PE: "I think that subjects like online marketing, the social media...are completely new level, it's another way of thinking, especially the social media. The role of social media is immense, is enormous. The people that we have in our office are doing mainly that, just social media. It is unbelievable actually.

Ten-fifteen years ago it wasn't like that, the poster on the wall was more important than the Facebook account. That has changed a lot. So, as a professional you need to feel comfortable with all those new items and subjects”.

PE: “We are really, really developing RFID right now. Individualizing and personalizing everything through technology (...) digitalizing everything, making the whole production digital in the future is our main challenge and goal”.

PE: Everything is faster. Everything is more with systems, automatics and staff, more technology than before. Social media, internet, but also internet on site, like wristbands, cashless payment, everything is changing, it is a very dynamic world.

En este aspecto los profesionales de eventos indican que ya no es una opción estar de forma digital, sino que hay que dar un paso más allá y utilizar los aspectos digitales para mostrarse de una forma más cercana con la audiencia y conectar de forma más profunda convirtiéndose en prácticamente uno más de sus “amigos”:

PE: When we are in social media I often compare it as the festival should be almost like one of the friends they are communicating with. Because we share things that make them laugh and they react to it, you have a very interactive audience. And at the same time I think it is a hiding way of storytelling.

A pesar de los destacados retos relacionados con los aspectos digitales, varios estudiantes afirman la relevancia de seguir estando conectado con la audiencia de forma más cercana y no estar sólo centrado en aspectos analógicos. De hecho, se destacan aspectos que vuelven a ser tendencia como el programa de mano en formato físico:

EE: I think that the use of apps is declining. Hard copy programs are increasing. People don't download it, people prefer to have it. They got it in the back pocket and they don't look it on the phone/internet.

Por lo tanto, la necesidad de un equilibrio entre la conexión con la audiencia, la innovación tecnológica y la situación económica ligada a la obtención de recursos es palpable en los retos que mencionan los directores. Sin embargo, los profesionales, investigadores y estudiantes, a pesar de la coincidencia en los retos respecto con los directores, cabe destacar su mayor incidencia en aspectos relacionados con la creatividad, originalidad y unicidad como retos importantes para el futuro. De ahí la relevancia de la mayor conexión con la audiencia y la innovación tecnológica.

Asimismo, es de señalar que el aspecto económico-financiero no se plantea como reto del futuro entre los profesionales, investigadores y estudiantes de eventos. De hecho, palabras como dinero o financiación aparecen de forma totalmente residual.

Conocimientos, competencias y valores

P: *¿Cuáles crees que son los conocimientos, competencias, valores necesarios para hacer frente a esos retos?*

En relación directa con los retos mencionados se encuentran los conocimientos, competencias y valores necesarios para afrontar esos retos. Debido al cambio que los directores mencionan del sector, algunos de los conocimientos y competencias que mencionan están ligados a prever esos cambios. Por ello, las competencias más mencionadas hacen referencia a la estrategia y planificación de las contingencias a través de términos como visión, decisión o preparación.

E2: You do have to be prepared for all possible scenarios (...) you always have to know who you are, what you want to say, what you want to do at your event. Being one step ahead of the happenings is really important and keeping the overview, being able to see the connections between all the territories that you are supervising. It's all about understanding what a lot of people are going to do in a quite a small space in a quite a small time, I think that's a special quality you have to develop in yourself.

E6: I think is just knowledge, you need to know your market certainly. So, you need to know your market, you need to have the confidence to understand the rules and regulations to put up the festival. When you have a large amount of people, many thousands of people in one place, you need to know how to manage that, you need to know how to maintain health and safety. So, you have to think ahead. You have to think in all the things that might go wrong and plan accordingly.

De hecho, para poder adaptarse a las transformaciones del sector, los directores enfatizan la necesidad de tener en cuenta todos los escenarios posibles y organizar todo con antelación (no sólo la edición de este año, sino también de los años venideros), la importancia de tener una estrategia a largo plazo que tenga en cuenta el festival en su globalidad y la exigencia de tener que aprender continuamente. Por lo tanto, destacan la importancia de un perfil directivo estratega y en constante evolución:

E3: all the plans go way more ahead than this year (...) But it's not like years ago that you had a break in between the festivals. Now we already work on the next edition and we work on the strategy, how to develop our festival in the future.

E4: es un mundo que es muy caduco, todo lo que hay hoy no vale mañana, es muy obsoleto y muy cambiante. Como estés excesivamente apalancado, desde un punto de vista de riesgo... hay que ser un buen estratega.

E2: it goes quicker and quicker how the whole channel of communication is changing. So, it's not like you have a solid way of doing your job and you only have to do it right and then, you earn your money and that's it. You have to adapt all the time, you have to learn all the time, you have to actually stay young, because if you are not able to do that, then you lose the contact to your target audience.

Los profesionales, estudiantes e investigadores de eventos también mencionan conocimientos, competencias y valores relacionados con el continuo cambio que sufre el sector. Sin embargo, para hacer frente a este reto, no mencionan competencias relacionadas con la planificación y organización, tal y como se ha visto en el discurso de los directores, sino que destacan la capacidad para ser único y diferenciarte. Por ello, recalcan en su discurso aspectos como ser flexible, proactivo, creativo, innovador, pensar fuera de lo establecido (*out of the box*), y resiliente como solución al reto de un sector cambiante y cada vez más competitivo:

EE: The most important thing of a future event manager is to be innovative. You have to create any time something new. During the years if you have the same concept people get tired of it, they want something else. So, you have to be innovative.

EE: You need to be flexible as well, go with the environment and the situation and adapt to different situations.

En cuanto a los directores, unen la planificación y organización a aspectos como el conocimiento del mercado, la conexión con la audiencia y la importancia del equilibrio entre el amor a lo que haces y la tolerancia a situaciones de estrés. Por ello, señalan competencias y valores relacionados tanto con la planificación y organización como con la comunicación y sensibilidad hacia los demás:

E3: I think you need to have a vision for your event; you need to understand your event and you need to understand the crowd. It's a lot of decision to make (...) you need to decide based on your philosophy of the event. So, you need to make a lot of decisions and you have to stand to these decisions in public, in media, within your team (...) So, you need to have a certain self-esteem to be assure these decisions are right for your event (...) you need a certain love for your festival to stand there (...) the pressure for responsibility is a bigger one than it was before (...) I think is kind of: stay cool and try to have an overview on everything. But also if you are too fury about every issue in your life is probably not a good job to do.

E5: Good strategic thinking, high level of communication skills, sensibility towards other human beings and being able to cope with high level of stress situations.

En relación con el reto de conectar con la audiencia y las competencias y valores ligados a la sensibilidad y la conexión con el público, los profesionales, investigadores y estudiantes hacen especial hincapié en la relevancia de tener un perfil como diseñador de experiencias y contador de historias. Para ello, mencionan competencias o valores como tener motivación, ser apasionado, reflectivo, un “loco” de los eventos y “mantenerte joven” en pensamiento, mostrar confianza y seguridad para así conocer los valores de la audiencia y poder conseguir su involucración y compromiso con el evento:

EE: meeting the values, linking the individuals in the community as a source to deal with your own marketing, being creative engaging the audience.

PE: I think passion sometimes is more powerful than knowledge to work for a festival.

Por otro lado, los directores mencionan conocimientos o competencias relacionadas con afrontar el reto tecnológico actual, especialmente se menciona el marketing digital. Sin embargo, señalan estos conocimientos dentro de un conocimiento del contexto global actual enfocado en la visión general y en la creatividad u originalidad en la propuesta que se ofrece:

E4: tienes que ser muy completo, tienes que saber de la nueva economía digital, de marketing digital, tienes que tener conocimientos básicos financieros, porque se está globalizando mucho y es muy cambiante. Algo que está funcionando hoy, mañana es caduco, porque las bases de la

industria no son sólidas. Tienes que ser muy completo y tener conocimiento general de las distintas áreas/departamentos que son estratégicos en una empresa.

E7: You have to know exactly how things work (...) you have to be aware of what is happening in the world and you have to be creative in thinking there might be a unique opportunity on this position, approach or unique idea that is not taken yet.

Al igual que los directores, los profesionales, investigadores y estudiantes enfatizan conocimientos o competencias relacionadas con afrontar el desafío que supone la tecnología destacando especialmente competencias relacionadas con el marketing digital y la comunicación online. Algunos de ellos, sobre todo investigadores, añaden la relevancia de la gestión del big data en el futuro debido a toda la información que puede aportar y la mejora que puede suponer para la organización de eventos:

IE: Every student is online and using social media, 9 out of 10 don't know how to use all the data from social media into their future profession. So, the management of big data is very important for the future.

Debido a la necesidad de conocimiento en diversas áreas y a la multitud de competencias que exige el mercado, los profesionales de eventos destacan la complejidad actual de ser un profesional del sector. Además mencionan que algunas competencias son parte de la persona y por tanto, más difíciles de aprender:

PE: to be a professional nowadays is much, much more complicated than fifteen years ago.

PE: I think is a combination between knowledge, work experience, networking, endurance that should be more like persona competence you have.

Por lo tanto, los conocimientos, competencias y valores que resaltan los directores tienen relación directa con afrontar los retos mencionados. Desde su punto de vista, el perfil que mejor afronta los retos del futuro es de un director con competencias relacionadas especialmente con la planificación y organización, estrategia y aprendizaje continuo. Asimismo, aunque no lo recalcan tanto, mencionan la comunicación y sensibilidad para conectar con la audiencia. Los profesionales, investigadores y estudiantes también resaltan competencias para hacer frente a los retos señalados, pero se enfocan más en un perfil de profesional basado en la innovación, flexibilidad, proactividad, creatividad etc.

P: *¿Cómo has aprendido a desempeñar tu rol como director? ¿Cómo crees que se puede aprender este rol para el futuro?*

Aunque el nivel de estudios formales y el área de estudios difiere totalmente de un director a otro, la mayoría coincide en dos aspectos: la experiencia trabajando en el sector es lo que te hace ser un buen director y se necesita un componente personal que te haga conectar con la industria musical-festivalera.

Respecto a la experiencia en el sector, la mayoría de los directores señala haber empezado desde cero, siendo promotor o programador de salas pequeñas, por ejemplo. Así, afirman, se va consiguiendo la confianza de los agentes de la industria y se adquiere experiencia de lo que funciona o no en el mercado a base de prueba-error.

E1: Inicié mi carrera dentro de la música como promotor de conciertos (...) Ganándome la confianza del sector, de los agentes para poder contratar cada vez artistas más importantes.

E3: For me it was learning by doing, coming to this business, show enthusiasm, do more than a regular job, because it was a hobby and a job together.

E2: you can't avoid starting work for a festival as a trainee or as an assistant and gradually going up the ranks. It's quite rare I think in this area, in this profession that you are becoming a boss out of school or coming from a completely different industry, because of this craziness (...) It's not like you are selling washing powder. You have to have the connection (...) you do need able to deal with this strange environment.

En este sentido, relacionado con la importancia de la experiencia, algunos directores señalan la dificultad de aprender este trabajo a través de una educación formal y por tanto, indican la necesidad de entrar en el sector como voluntario o becario para poder formarse:

E5: This is something you can't learn at school or at university. It's a business of learning by doing, not out of books. If you want to work in this business the best is to start working as a volunteer or as a freelancer or a trainee in a company that organizes festivals and learn as much as you can.

En cuanto al componente personal mencionado, los directores lo unen especialmente con el amor a la música y a dedicarle tiempo a este trabajo que señalan es particular, diferente a otro tipo de empleos, en el cual se une trabajo y hobby. Aparecen términos o conceptos como friki, enamoramiento o la intencionalidad no lucrativa de entrar en el sector:

E3: I didn't care about the money, I didn't care about what I get as a salary, it was just the job I wanted.

E4: los de la industria musical seguramente tengamos un componente friki, artístico y de enamoramiento.

Unido a este componente personal y de “enamoramiento”, muchos de ellos relatan haber empezado como músicos, DJ-s o fans incondicionales de algún festival. De ahí su pasión por el trabajo que llevan a cabo:

E7: As most people that work in this business I started as a musician myself, do bookings for my band and I realized that I liked the business part maybe more than being on the stage. So, I started booking and organizing shows for other bands and then, I started doing the booking for a venue, and then, for several festivals (...) I always felt that for me it has been very useful to be a musician, because I know what a musician needs, what is important and how life is functioning as a musician (...)you know from all sides how it works.

E6: I started as a DJ at a very young age, so from the DJ I decided to put my own club night song, so I used to do that (...) And then I started to do bigger events. So, that's kind of how I did it, from one thing to another. It was very organic, very natural. I didn't study anything about the music industry.

Por lo tanto, independientemente del nivel educativo del director y su trayectoria, la experiencia en el sector parece ser uno de los componentes más importantes en el recorrido profesional y en el rol directivo. Además, se observa la importancia del ocio personal a la hora de desempeñar este tipo de trabajo, ya que los directivos creen que esta mezcla (trabajo y hobby) es esencial para tener un recorrido profesional en esta industria. Sin embargo, no consideran importante el tener una carrera universitaria o formación formal. De hecho, algunos de ellos mencionan no tener en cuenta la formación a la hora de contratar candidatos, ya que no consideran que las

competencias que se necesitan en este sector se puedan aprender en un centro de formación formal:

E3: I wouldn't give a lot about schools to be honest. I don't care if somebody made the university (...) they need to take the role of working and getting into it. There might be schools where you can learn this business, about the budget thing etc. But in my view, if you stand in this field you can see if somebody is really made to this job and be ready to stand there (...) Sometimes is not the school that makes these skills, it's the persona who can work under pressure and it is able to think about every detail.

Innovación tecnológica

El bloque de las preguntas relativas a la innovación tecnológica aborda cuestiones principales relacionadas con la incorporación de nuevas tecnologías, redes sociales y aplicaciones digitales. Así, se pretende conocer la opinión de los directores respecto al cambio que han supuesto las últimas innovaciones en la gestión del festival y cómo se prevé que influyeran en el futuro.

P: *¿Cómo te ha cambiado como gestor a la hora de gestionar el festival la innovación tecnológica (redes sociales, aplicaciones digitales etc.)? ¿En qué lo notas principalmente? ¿Cuál crees que será el futuro/tendencia de los festivales en este sentido?*

Todos los directores son conscientes del cambio que ha tenido la industria musical y el sector del directo en los últimos años debido a la innovación tecnológica. Especialmente mencionan la relevancia de internet, la página web del festival y las redes sociales, ya que estos han influido a producir grandes cambios en la propia organización del festival teniendo que adaptarlo sobre todo, en términos de marketing digital. Asimismo, algunos directores mencionan innovaciones tecnológicas recientes como las pulseras RFID que permiten, entre otras cosas, el pago sin necesidad de efectivo dentro del recinto del festival y son beneficiosas para el mayor conocimiento de la audiencia (*big data*).

E3: It changed a lot in various aspects the way that we work some years ago. Now to post an ad is not important anymore, it is the website which makes all, social media for all the festival is very important. We are fully cashless with RFID entrance control etc. etc.

La mayoría de los directores ve este cambio como una oportunidad para el futuro del sector y percibe el festival como un fenómeno que permite la experimentación y por consiguiente, la introducción de innovación tecnológica más fácil que en otro tipo de industrias. Son conscientes de que la audiencia va al festival a vivir una experiencia única y por lo tanto, están más abiertos a experimentar nuevas vivencias a través de diversas formas como las nuevas utilidades de la tecnología:

E3: I think the festival business it is a business where a lot of innovations are tested. If you look at mobile phones, downloading applications....this companies come to the festival all these apps that are produced for the festival community, it is a huge business.

E7: Festivals have proven to be a playground for innovative things for many years and that will increase, because you see that a lot of festivals at the moment are experimenting with sustainable items, with technology items, because you have a group of people join together for a certain period in certain surroundings, so it's very easy to do that. Most of the people who go to festivals are open to experiments, because they buy a ticket and they are curious about what will happen.

La innovación tecnológica la ven como una ventaja especialmente para mejorar el servicio ofrecido a los clientes y el mayor conocimiento de ellos a través del *big data*.

E2: from all this technology you can gather so much customer data, you know your target audience a lot better now that you did like ten years ago. And of course you can find it in your communication; you can find it in your ticket sales a lot better, because you have a lot more data about your customers. But it's not just communication or ticket sales; you can do the whole event management a lot easier, because with all the access control things, it's easier to have the overview, because you have all the data of how many people are in front of the stage, how many litres of beer are taken in a pub. And if you are using this data in the correct way, you will end up knowing your audience a lot better and you can actually create a better music festival as a result.

Sin embargo, muestran también preocupación por la confrontación que surge entre el uso de la tecnología y el principal objetivo de los festivales: la vivencia del ahora.

E2: we do want to make sure that people are not concentrated in their smartphones where they are here, because it is a festival, it is about

celebrating life, celebrating being together. So, we are trying to be careful with it. But of course we see the opportunity as well.

E3: Innovation will go ahead, but I still hope that people are not standing there with their mobile phones and that they still want to experience live shows. So, we recommend for instance, in our screens to switch off your mobile phone during the show, because one of the big values of going to festivals is the experience. It's not a typicality experience that you have a lot of photos afterwards, you have to experience it, I think is the main thing which I hope is still the case. I am a bit afraid of the all these apps and stuff which are on the market, some of them are really not spotting the experience on the festival site.

De hecho, algunos directores mencionan algunas innovaciones tecnológicas que pueden cambiar el concepto “tradicional” de festival en el futuro como los hologramas:

E7: where we go to I have no idea, but you also see concepts that are not necessarily within the framework of festivals, but in the world of holograms and stuff like that, you can think of events where the whole concept of an artist being present in certain space might be not necessary, you don't know.

En este sentido, uno de los directores va más allá y afirma no querer “controlar” a su público, así como no querer estar involucrado en la excesiva integración de la tecnología. De hecho, señala no estar muy preocupado por el big data:

E6: We looked at the new start of wristbands, what you can get. I think there is something that we won't do, because we think that is much influence on people's privacy. Because with that technology you know where they have been, you know how long they stay etc. I don't think we want to get involved with people's personal movements within the festival. I like to think we always will stay old school (...) We have the technology now, because people have to, to get the ticket for the festival you have to register and after register online you have to put your photograph online, because your photograph is on the ticket. So, you have to give your age, your address. So, we have a very good idea of the demographics of the audience. But we only use what we need to use. So, the only thing we need to use is what the average is. We don't need to know anything else, what you have for breakfast or where you went yesterday or things like that, we are not interested. So, I don't think that as a festival we are too concern about big data, I don't think we are. I have the

impression that the owners of the festival do not want to influence on people's personal limits and what they are up to as an individual.

Otros directores afirman que aunque la incorporación tecnológica se está dando en el sector de los festivales, no funciona todavía completamente bien y que por ello, no se ha integrado en su totalidad. Asimismo, señalan que aún son pocos los festivales que han decidido incorporar avances tecnológicos debido al coste de implantación y la falta de adaptación del propio público que acude al festival:

E1: La tendencia ya la estamos viendo, con mayor éxito o menor éxito: las pulseras RFID, los pagos a través de estas pulseras, la conexión en las redes sociales también con el contactless. Todos los sistemas que ahora tímidamente se están empezando a poner en los festivales, pero que a mí parecer, todavía no me encontrado con el festival que digas, no falla, está 100% bien implantado.

E4: hay tecnología como el RFID donde el coste de implementación es muy elevado (...) en Europa está implementado de puntillas y en España nos va a costar muchísimo más (...) porque la tecnología no es lo suficientemente madura, porque el coste de implementación es muy alto y porque todavía el RFID no está en el día a día de la gente. Entonces, va a llegar, pero tiene que madurar (...) al final culturalmente el hecho de que llegue al usuario no es tan inmediato, es cuestión de tiempo

De todas formas, en general, los directores son conscientes de que la velocidad de entrada en el mercado de la innovación tecnológica cada vez es más rápida y que por tanto, tienen que estar informados continuamente para adaptarse a las posibles novedades tanto para asegurarse no quedarse atrás como para poder ofrecer algo diferente a la audiencia:

E2: I just see is coming and I see it's so much quicker and quicker and all I can tell you is that we have to keep our eyes open and we have to make sure we are adapting the right way to this. And it's not just a challenge, it's an opportunity. We have to be conscious about how we use it.

Asimismo, los directores consideran que la tecnología podría mejorar el servicio que ofrecen los festivales en el futuro, especialmente en temas relacionados con la

obtención y mejor uso de la información sobre la audiencia, la gestión de públicos, movimientos de gente en el recinto y comunicación en tiempo real:

E5: Maybe technology can improve crowd management in the future, that's one aspect. And also the using of apps, to communicate much better with the app to the audience not only about the program, but also about everything else that is happening on the festival and around the festival. And also the use of apps in some situations like if there is a big storm coming or something like this.

Algunos directores también mencionan la incorporación de tecnología en otro tipo de áreas dentro del festival como seguridad, higiene (por ejemplo, agua, váteres etc.) y otra clase de innovaciones que pueden hacer mejorar el servicio global que ofrece el evento:

E7: It can go all kind of ways I think. Within the concept of innovation of festivals in itself and of course within the framework of technology regarding health and safety aspects or toilets and water and that's sort of things and all kind of more technical innovation.

Por tanto, en la sección de innovación y tecnología los directores mencionan especialmente las innovaciones tecnológicas relacionadas con las redes sociales y aplicaciones digitales y el cambio que ha supuesto esto en la organización del festival respecto al marketing digital se refiere. En cambio, en el día a día no lo utilizan para incrementar la experiencia de la audiencia, sino para informar y publicitar su festival. Es decir, por ahora realizan un uso pasivo de la innovación tecnológica relacionado con aspectos del bienestar. Los aspectos relacionados con el bienestar (por ejemplo, mayor conocimiento y conexión con el público) aparecen como importantes de cara al futuro, pero especialmente con el objetivo de saber el consumo que se realiza y los movimientos del público dentro del recinto.

RECURSOS, IMPACTOS y VIABILIDAD del festival

El bloque de las preguntas relativas a los recursos e impactos aborda cuestiones principales relacionadas con los aspectos más importantes para la viabilidad de un festival. Así, se pretende conocer las variables que influyen en la obtención de recursos que los directores consideran clave para la organización del festivales y los principales impactos que el evento genera en su entorno.

P: ¿Cómo crees que debe ser un festival para que sea viable a largo plazo?

La viabilidad del festival, directamente ligada al éxito continuado, se relaciona con la concreción del concepto de festival. Se menciona la necesidad de concretar un mensaje y transmitirlo al público con el objetivo de conectar con él. Aparecen palabras como filosofía, mensaje, pasión, concepto y la importancia de ser y ofrecer algo único. Estas palabras son mencionadas especialmente por aquellos directores que llevan más tiempo en el cargo, crearon su propio festival y siguen siendo sus directores en la actualidad y/o dirigen festivales con mayor antigüedad.

E5: You need to have a good concept that you can build on, you have to have a vision, how to create a festival. It has to be a clear message what your festival represent and what your program is about, so the audience understands (...) it is very important to create a prototype message for your festival, so that people can adapt to it, fall in love with it and then, come back every year.

E7: You need to have a very good concept, because in my opinion –maybe I am old fashion- if you start a festival it should ran forever (...) I prefer to work on something sustainable.

E6: The key is to be unique. Like I said the festival is more important than the content.

Aunque la mayoría de directores mencionan la importancia de la concreción del concepto del festival para poder transmitirlo así al público, en el discurso de alguno de ellos se percibe un tinte más comercial y marketiniano. Resaltan especialmente la importancia del posicionamiento de la marca (*brand*) para conseguir una audiencia leal y comprometida con el festival:

E1: tienes que cuidar mucho la marca. La marca puede venir dada, por su programación, por una producción de excelencia o porque estás ofreciendo sol y unas condiciones más tipo vacaciones y tú remarcas eso en tu branding (...) Detrás tiene que haber una intencionalidad, una personalidad marcada para que pueda durar en el tiempo.

Por otro lado, alguno de los directores también menciona la importancia del equipo humano del festival como requisito esencial para ser viable. Especialmente resaltan la relevancia de un equipo multidisciplinar y comprometido con el proyecto.

E4: lo único importante es el capital humano, tener un gran equipo, comprometido con el proyecto y a partir de ahí, diseñar conjuntamente la estrategia del producto (...) En nuestro caso la gran parte de mi equipo tiene entre 23 y 25 años y nadie viene de la industria musical, cada uno viene de un sector muy distinto. Gente muy crack de publicidad, consultoría...

Asimismo, alguno de los directores resalta no sólo la importancia del equipo “remunerado” del festival, sino también los voluntarios como pieza clave e imprescindible:

E3: I think a lot of the festivals which exist for a long time they have a lot of volunteer staff, people who work there for twenty-thirty years and have a long knowledge about the event, every detail on site. To keep that is very important thing.

P: *¿Cuáles son los recursos más importantes y difíciles de conseguir?*

Los recursos más mencionados por la dificultad de su obtención tienen relación con la financiación del festival. La mayoría de los directores indican la necesidad de financiación a través de beneficios directos: venta de entradas; y a través de beneficios indirectos: patrocinio y mecenazgo.

E2: Of course you need money and that's have a lot to do with how many tickets you can sell, how many sponsors you can get.

E3: The financial of course, you need to make your festival. There are ups and downs in all the festivals history, you are never all the time on the top. So, you need to build up your resources for that to have a stable situation.

E5: Sponsoring, because many companies are facing nowadays difficulties in their budget and there is not too much money left they can invest into culture. Of course there is always a fear in how many tickets the festival sells, that's another fear. So, ticket sales and sponsoring.

E7: Of course you need the audience to pay the money that you need, that's the bases. You need sponsoring (...) it is always difficult to get money. For subsidies it is like I need to write 20 or 50 pages of things to work that. And for sponsors you need to provide good opportunity for them. Everything is difficult and it varies of course. But basically it's always hard to find money.

Además de la financiación, se mencionan otros recursos difíciles de conseguir relacionados con aspectos del bienestar: los artistas y la infraestructura.

En el caso de los artistas, los directores ven la dificultad de conseguir las bandas que quieren para su festival debido a que no están disponibles para las fechas requeridas. Asimismo, se subraya la necesidad de crear confianza en el mercado para tener acceso a los artistas. Se considera que siempre es mejor tener un recorrido previo para introducirse en el mercado de la contratación y señalan que para ello, se necesita tiempo para que te conozcan y para que el mercado confíe en el director y el festival. Uno de los directores apunta que es un mercado que ha tenido muchos *loops* (ciclos) y es complicado entrar si no se crea confianza. Además, existe la dificultad, especialmente para los directores gestores de grandes festivales, de conseguir cabezas de cartel, ya que no existen demasiados en el mercado actual y se compite globalmente.

E2: the biggest challenge, in terms of getting the resources, is actually the headliners, because there is not a huge industry producing huge headliners anymore. And as a huge festival like ours you are actually expecting huge names to be headliners (...) So, getting the right headliners, being able to pay the huge fees that they are asking that's probably the most challenging resource we have right now.

Respecto a la infraestructura, lo mencionan como complejo de obtener especialmente los macrofestivales internacionales, los cuales necesitan crear una *ciudad* para apenas unos días con la cantidad de proveedores, contratos etc. que ello implica. Por ello, uno de los directores afirma que tienen que acudir a otros países para poder conseguir toda la infraestructura que necesitan para organizar el festival y otro de ellos, señala no haber celebrado el festival una de las ediciones por coincidir con las Olimpiadas y la dificultad en cuanto a la falta de infraestructura, entre otros aspectos, que podía suponer:

E6: we have a year off when the Olympics was on, because there will be shorts of toilets and showers and fences and things like that. So, sometimes the infrastructure can be difficult to get.

E2: the infrastructure, we don't have everything in our country, but we try to make sure we can get it from neighbouring countries.

Por otro lado, algunos directores mencionan de soslayo que el recurso clave se basa en las ideas, ya que sin ellas no puede haber festival:

E2: You need to have the idea, it is coming from you. And it's like if you don't have the idea, don't do any festival.

Debido a la importancia de las ideas, algunos directores mencionan como recurso para garantizar la viabilidad del evento a largo plazo, la importancia del capital humano del festival, tanto empleados como voluntarios.

Por lo tanto, en la sección de recursos, se observa que el bienestar prevalece por encima del bienser, siendo la financiación el más mencionado. Sin embargo, algunos directores señalan aspectos relacionados con el bienser. De hecho, uno de ellos indica la importancia de construir la confianza en la audiencia como recurso principal difícil de conseguir en la actualidad:

E7: to be able to build up a loyal audience, that buys a ticket for your event, it's nice if you build the trust with your audience that people would buy a ticket for your event and don't care so much about the acts that are there. But of course you need to prove that for the audience. With Eurosonic I feel very fortunate, because very often we are sold out before we really announced the acts. But we are of course different concept (...) it's hard to conquer the audience and make sure they trust you, but I would say that's the best situation.

IMPACTOS

P: *¿Qué crees que aporta especialmente tu festival a su entorno? Impactos principales*

En cuanto a los impactos, el más nombrado por todos los directores, ya sea en mayor o en menor medida, es el económico. Especialmente hacen mención al impacto que la celebración del festival genera en la ciudad. De hecho, el segundo término más nombrado es “ciudad” seguido de “dinero”. Se mencionan, sobre todo, impactos en la hostelería (hoteles, restaurantes, bares etc.) debido al turismo generado.

E2: for the city itself, you see hotels are full, restaurants are full, taxis are full, the city is benefits in so much from the fact there is a festival.

E3: Of course economically impact is a big one in terms of hotels, food and all the things you are going to buy, the tourism aspect is a big one.

E4: el desarrollo económico de la provincia donde lo haces es espectacular, en términos de generación de PIB.

Al impacto económico le sigue el impacto artístico-cultural. Los directores asocian este impacto con el aumento del movimiento artístico (bandas, músicos etc.) y el desarrollo positivo de los agentes que conforman el sector (sellos, discográficas etc.). Se comprueba esta idea mediante la terminología que utilizan en su discurso, ya que *artista* es el concepto más mencionado. Asimismo, los directores señalan el impacto que el festival genera en el fomento de la música en las personas, siendo *audiencia* uno de las concepciones más utilizadas en su alocución:

E1: impacto cultural que tiene en su entorno: en los grupos que tocan, en los sellos, en la gente...

E4: Desde un punto de vista cultural, permites que la cultura llegue a todos los públicos.

A su vez, algunos directores, especialmente aquellos que pertenecen a festivales creados en los años 70-80, indican la importancia del impacto social que genera el festival debido a la filosofía y al mensaje que transmite a la sociedad.

E6: it has a message. Our festival is all about living together, love, getting along with ones neighbors, understand what goes in the world through its politics and also through the good causes that it supports: Greenpeace, Oxfam and WaterAid and hundreds and thousands of other little causes as well. I think when you go to our festival is quite an experience and most of the people I spoke to when they go the first time they just want to continue to always go. They don't want to not go. Even though if it running for forty years now, it is still very hippy festival, very interesting phenomenon happen when the festival is on.

Tabla 53: Terminología utilizada por los directores según secciones

	GESTIÓN	GESTOR	IMPACTOS	INNOVACIÓN/TECNOLOGÍA
Artistas	15 - 0,29	12 - 0,22	23 - 0,53	4 - 0,06
Dinero	17 - 0,45	19 - 0,53	12 - 0,28	n/a
Audiencia	12 - 0,28	13 - 0,31	13 - 0,31	8 - 0,17
Programa	9 - 0,25	12 - 0,36	4 - 0,10	9 - 0,25
Contratación	8 - 0,32	9 - 0,38	5 - 0,18	2 - 0,06
Duración	10 - 0,56	5 - 0,22	2 - 0,08	3 - 0,12
Tiempo	6 - 0,27	4 - 0,17	5 - 0,22	5 - 0,22
EXPERIENCIA	2 - 0,09	1 - 0,04	3 - 0,14	11 - 0,79
Concierto	3 - 0,14	9 - 0,56	3 - 0,14	3 - 0,14
Ciudad	1 - 0,04	n/a	14 - 1,40	n/a
Sala	6 - 0,35	7 - 0,44	1 - 0,05	1 - 0,05
Mensaje	4 - 0,27	1 - 0,06	3 - 0,19	3 - 0,19
Sentimientos	2 - 0,13	1 - 0,06	6 - 0,55	n/a
Recursos	1 - 0,06	n/a	9 - 1,13	n/a
Impactos	n/a	n/a	9 - 1,29	n/a
Metereología	6 - 0,67	2 - 0,15	n/a	n/a
Financiación	2 - 0,17	1 - 0,08	4 - 0,40	n/a
Intereses	3 - 0,30	2 - 0,18	n/a	1 - 0,08
Infraestructura	3 - 0,33	n/a	2 - 0,20	n/a
Filosofía	n/a	1 - 0,10	1 - 0,10	1 - 0,10
Conexión	2 - 0,22	1 - 0,10	n/a	1 - 0,10

Fuente: elaboración propia

5.2. Análisis explicativo-interpretativo

Una vez mostrado el análisis descriptivo de las tres herramientas metodológicas en el primer apartado, este segundo presenta el análisis explicativo-interpretativo de éstos. Así, en el presente apartado se muestra un análisis integral y fusionado de los resultados obtenidos y se completa, por lo tanto, la triangulación metodológica y conceptual del estudio. El apartado se divide en tres bloques. El primero de ellos, muestra un análisis del perfil de los directores respecto al binomio bienestar-bienser atendiendo a sus criterios y decisiones de gestión. El análisis también incluye la comprensión del perfil de los directores a través de sus significados mostrando nuevos términos, conceptos e ideas que los propios directores proponen. Asimismo, se contrarresta estas opiniones con la de otros agentes especializados en la gestión de eventos. Para ello, se ha tenido en cuenta los resultados de la encuesta, así como de las entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Este análisis explicativo-interpretativo del primer bloque abre paso al segundo, donde se posiciona el perfil general de los directores respecto a la matriz del bienestar-bienser. El tercer y último apartado, se detiene en la descripción de los aspectos personales y del festival que influyen en ese perfil de gestor, intentando delimitar, a partir de datos personales y organizacionales, la incidencia que estos aspectos ejercen en el desarrollo del perfil experiencial de los directores.

5.2.1. Directores de festivales europeos y su percepción respecto al binomio bienestar-bienser

De las nueve preguntas de la encuesta las variables que más destacan pertenecen en su gran mayoría a la gestión del bienestar, siete de nueve (ver figura 29). Esto significa que los directores se fijan más en aspectos relacionados con el bienestar que con el bienser, es decir, enfocan más su gestión en aquellos aspectos tangibles que en aquellos aspectos intangibles que proporcionan bienser y relacionados con la experiencia de ocio satisfactoria y memorable.

Dentro de aquellos aspectos relacionados con el bienestar, los resultados muestran que las variables más relevantes para los directores son aquellos correspondientes a la actividad principal del festival y a los recursos para llevarla a cabo tal y como se puede observar en la figura 29. Las entrevistas en profundidad corroboran esto, ya que

el discurso general de los directores está enfocado, especialmente, en aspectos relacionados con la actividad y los recursos, tal y como se puede ver en la figura 30.

Respecto a la **actividad** principal del festival, a través de la encuesta se observa que es la variable más relevante en la gestión de los directores. Por ello, su mayor tiempo de gestión lo dedican a seleccionar a los artistas que posteriormente actuarán en el festival y a negociar sus contratos. Estos resultados muestran la importancia que los directores otorgan al diseño de la programación musical de su festival, seguramente porque consideran que es el aspecto por el cual el público se siente más atraído y toma la decisión de ir al evento. Asimismo, los artistas elegidos también ofrecen una identidad general de lo que el festival quiere transmitir en su conjunto y eso hace que los directores se involucren de lleno en el diseño de la programación. De hecho, la calidad artística es el mayor impacto que los directores consideran genera el festival en su entorno. Esto significa que la gestión de festivales está especialmente enfocada en aspectos musicales, es decir, en la planificación de las bandas y grupos que comprenden el programa para la celebración de una determinada edición. Por lo tanto, parece que los festivales dependen mucho del talento disponible para su éxito y prestigio. Consecuencia de ello puede ser el mayor riesgo y volatilidad que tienen los festivales en la actualidad, ya que su triunfo depende de los artistas elegidos para cada edición y si son o no del gusto de la audiencia. Es decir, puede existir una falta de compromiso y lealtad del público, ya que la identidad del festival puede cambiar según los artistas que componen el cartel.

Las entrevistas en profundidad corroboran la alta valoración que los directores otorgan a los aspectos relacionados con la actividad. De hecho, su alocución está llena de correspondencias especialmente ligadas al diseño del programa, a la contratación de artistas y a la calidad técnica y artística de los conciertos programados. De ahí que uno de los términos más utilizados por los directores sea *programación*, nombrada 38 veces, seguida de *contratación*, 26 veces y *concierto*, 18. Los directores consideran que el prestigio y la identidad del festival se juega prácticamente en la calidad artística que puedan ofrecer y por tanto, gran parte de la gestión la dedican al diseño del programa artístico. Además, muchos de los directores estiman que uno de los motivos principales de atraer al público depende de la programación que ofrecen y por tanto, consideran el diseño de la programación su actividad principal y la clave para el éxito del festival. Además, a pesar de que actualmente los festivales tienen mayor presencia durante todo el año gracias a las redes sociales, la naturaleza esporádica de los festivales hace que el público se olvide o no tenga tan presente el mensaje del festival, siendo más difícil tener una identidad única que potencie y garantice su lealtad de una

edición a otra. La calidad en el diseño de la programación se considera, por lo tanto, una forma de subsanar este obstáculo y una de las garantías para la formación de identidad y la consecuente atracción de público.

En relación con la actividad propia del festival, otra de las variables más valoradas por los directores son los **recursos** que ayudan a llevar a cabo la actividad propia del evento. A través de la encuesta se observa que los directores destacan especialmente los recursos económico-financieros, aquellos que permiten tener un presupuesto suficiente para desarrollar el festival y por lo tanto, las actividades dentro de la programación diseñada. A través de este resultado se puede inferir la relevancia que tienen las fuentes que generan los recursos financieros dentro del festival como la actividad propia (a través de la venta de entradas), los patrocinadores, mecenas y la administración pública (a través de sus ayudas monetarias). Por tanto, tiene sentido que una de las actividades a la que mayor tiempo dedican en la gestión, junto a la selección y contratación de artistas, esté dirigida a la búsqueda y captación de financiación. Además, la mayoría de los festivales en Europa tienen una estructura organizativa permanente 80% y una titularidad privada con ánimo de lucro 54,39% y esto hace que estén más enfocados en los recursos económicos necesarios para el desarrollo del festival y su supervivencia a largo plazo.

En las entrevistas en profundidad, los directores también mencionan especialmente la financiación económico-financiera necesaria para llevar a cabo el festival como uno de los recursos más importantes. Asimismo, el discurso destaca otro de los recursos más importantes para los directores: los artistas; ya que lo mencionan como recurso humano clave sin el cual no se puede llevar a cabo la actividad principal. La terminología que utilizan los directores en su discurso corrobora la importancia de estos dos tipos de recursos. Aunque recurso como palabra no se menciona muchas veces, apenas nueve, sí aparece a través de términos ligados como *dinero*, *financiación*, *artista* o *infraestructura*. Entre ellos, los términos más mencionados están ligados a los artistas (Nombrado 59 veces) a través de diversos conceptos como *artista*, *banda*, *grupo*, *músico* o en inglés *artist*, *act*, *band*, *group*, *musician*, *headliner*. Seguido de la palabra artista aparece la palabra dinero, mencionado 48 veces. Esto demuestra la importancia que le dan los directores a los recursos que permiten la actividad principal del festival tanto aquellos relacionados con los recursos artísticos como aquellos ligados con los recursos económicos. La gran importancia que los directores dan a los recursos se puede deber a la situación actual del sector, en el cual cada vez hay más festivales y en consecuencia, la competitividad es mayor. Esta rivalidad hace que el conseguir recursos económico-financieros tanto por parte de

patrocinadores y mecenas como de público, a través de la venta de entradas, sea cada vez más difícil y peligre más la existencia de algunos festivales incluso aunque éstos sean exitosos. Lo mismo sucede con los recursos artísticos. Los artistas deben elegir entre unos pocos festivales para actuar, ya que muchos eventos coinciden en fecha en la época estival. Los festivales compiten por los artistas prácticamente por prestigio y/o por el caché que pagan, lo que repercute en sus costes. Esto hace que la preocupación de los directores sobre la obtención de recursos aumente y se mencione más, tanto en su discurso, como a través de la alta puntuación en la encuesta.

Unido con la relevancia de gestionar la actividad principal del festival y los recursos necesarios para llevarla a cabo, está la importancia que los directores le dan a un **perfil de director** basado en aspectos relacionados a generar bienestar (H_{D2}). Esto se observa tanto a través de la encuesta como de las entrevistas en profundidad. Por ello, en ambos describen un perfil de director con conocimientos estratégicos y de planificación, con competencias organizativas y decisorias y con valores enfocados en la eficacia y productividad. De hecho, este perfil de gestor permite la planificación y gestión de los recursos para llevar a cabo la actividad principal del festival, ya que la planificación permite definir un marco de referencia de la gestión económica, anticiparse a necesidades financieras futuras y provee un argumento para la interlocución con entidades que pueden financiar el festival. Así, es posible seleccionar los artistas deseados y tramitar su contrato con antelación. Además, la solvencia económica también puede generar confianza tanto en las entidades que financian el proyecto como en los artistas de prestigio. Por ello, tiene sentido también otro de los valores destacados en el perfil del gestor como confianza y transparencia. Por lo tanto, se puede observar que las diferentes respuestas de los directores tienen una coherencia entre ellas y que la mayoría están enfocadas en la generación del bienestar.

En cuanto a las variables no tan bien valoradas dentro del bienestar se encuentran la de **tiempo y espacio**. Se observa que en diferentes preguntas de la encuesta aquellas relacionadas con el tiempo y el espacio no son bien puntuadas por los directores. De hecho, consideran poco relevante la gestión de horarios y duración de las actuaciones o la selección y uso de espacios. Por ello, dedican poco tiempo de gestión en coordinar y controlar el *timing* de la programación y seleccionar los escenarios a utilizar.

Las entrevistas en profundidad, ayudan a aclarar más la valoración que los directores otorgan tanto a la gestión de la variable *Tiempo*, como la variable *Espacio*. En cuanto

a la gestión del **tiempo**, los directores aluden por un lado, al tiempo en términos de duración; tanto la duración del propio festival en general, como de la duración de los conciertos y actividades programadas en particular. No obstante, en el discurso de los directores se aprecia que este concepto queda en un segundo plano, ya que a pesar de ofrecerle cierta atención (lo mencionan 21 veces), no lo ven como algo de relevancia absoluta o como un gran problema en la gestión. Sin embargo, al hablar del tiempo como clima, la preocupación de los directores aumenta, ya que admiten que es una variable que no pueden controlar, pero tiene gran influencia en la celebración del evento. De hecho, la atracción de público y el disfrute en el propio recinto puede depender en gran medida del clima. Por ello, la meteorología es una de las variables que más preocupa a los directores en cuanto a la gestión del tiempo.

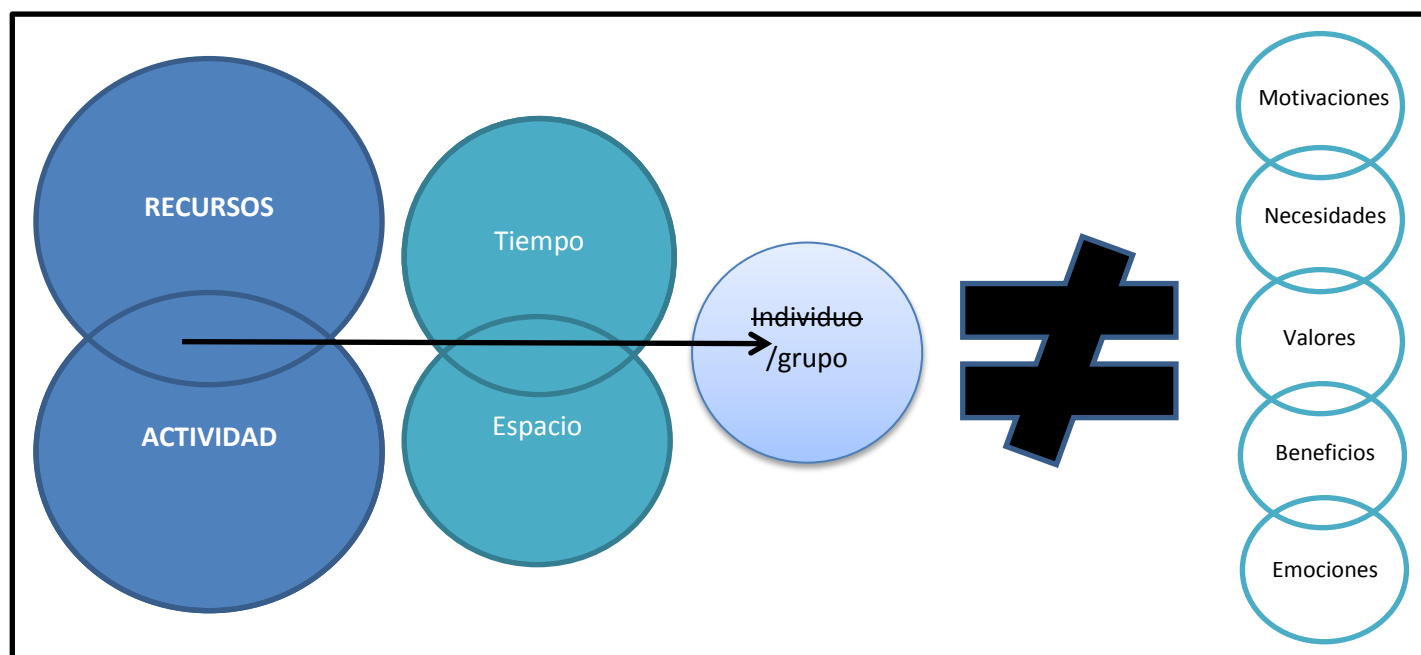
Cuando hacen referencia al **espacio**, los directores nombran especialmente la gestión de la sala donde se celebra el concierto y la ciudad donde acontece el festival. La sala, o *venue* en inglés, va ligada a conceptos especialmente relacionados con la infraestructura, es decir, los directores miden la importancia del espacio en términos de calidad de sonido, luces, escenario, disponibilidad y aforo. Diferencian también los conciertos según espacios cerrados (*indoor*) y abiertos (*outdoor*) y la gran diferencia que existe entre uno y otro a la hora de la gestión. Al referirse a espacios abiertos mencionan especialmente el contexto natural donde se sitúa, indicando que el espacio puede ser un elemento de distinción del festival. Así, festivales que se celebran en la playa, en el monte o en un lugar histórico pueden darle una especial identidad al festival y atraer al público por ello mismo. Por otro lado, mencionan el espacio haciendo referencia a un contexto más general. Ahí es donde se revela la importancia que los directores dan a la ciudad como espacio físico y de encuentro debido al ambiente que éste puede generar. Los directores consideran que parte de la oferta y atractivo de un festival puede ser la ciudad donde se sitúa y la oferta turística que el lugar tenga. Se observa, por tanto, el relevante papel que juega la ciudad donde se celebra el evento y la necesidad de gestionar esta variable para la atracción de público así como para el buen funcionamiento del festival.

A través de las entrevistas se aclara, por tanto, que aunque la gestión de los aspectos relacionados con el tiempo y el espacio también son importantes, no son tan consumidores de su tiempo de gestión; por lo tanto, no prestan tanta atención como a los aspectos ligados a los recursos y a la actividad. Por ello, en la encuesta le otorgan algunas de las puntuaciones más bajas.

Una de las variables clave en la gestión del bienestar es la de **individuo/grupo**, ya que es la que más se puede aproximar en significado al bienser y la que puede abrir las puertas a la gestión de los aspectos relacionados con él. Sin embargo, es una de las variables menos valoradas dentro del bienestar. De hecho, a través de la encuesta se puede ver que consideran poco importante la segmentación de audiencias y por ello, dedican poco tiempo de gestión en programar las actividades según los tipos de audiencia a los que se dirigen y preparar un mensaje idóneo para cada uno de ellos. Las redes sociales y aplicaciones digitales tampoco las utilizan para facilitar la colaboración del público en el diseño del festival, ni para posibilitar la personalización de cada usuario (H_{D5}). Estos resultados pueden inferir la barrera existente entre los aspectos del bienestar y bienser que los directores tienen en la gestión impidiendo así, la generación de experiencias de ocio satisfactorias y explicando la falta de gestión de los aspectos que generan bienser.

Esta deducción realizada a través de la encuesta, se confirma gracias a las entrevistas en profundidad. De hecho, el análisis cualitativo aclara muchas incógnitas referentes a esta variable. Por un lado, el término audiencia a través de sus diferentes acepciones: público, *target* etc. es uno de los términos más utilizados en el discurso de los directores, mostrando de esta forma, la importancia que los directores le otorgan al público de su festival. Por otro lado, en cambio, su presencia denota la barrera que existe entre la gestión de los aspectos que facilitan el bienestar y aquellos que facilitan el bienser. Los directores mencionan a la audiencia como un grupo compacto y homogéneo y por ello, no distinguen los diferentes perfiles de público que puede haber o las diferentes formas de acudir al festival que pueden existir. Además, muchas de las veces el discurso se realiza desde el punto de vista comercial y con un *halo marketiniano* donde la audiencia se considera una pieza clave, pero totalmente pasiva, uniforme y sin definición de aspectos de cualidad que los diferencie. Esto significa que la segmentación y más allá de ella, la personalización, queda totalmente fuera de la gestión. Así, la puerta de entrada a los aspectos del bienser queda prácticamente anulada y no deja considerar las necesidades, emociones, motivaciones, valores ni beneficios de las diferentes personas que acuden al festival. La balanza queda inclinada hacia la gestión de los aspectos que producen bienestar e impide la apertura de la puerta que da entrada a la gestión de aspectos que promueven el bienser y en consecuencia, facilitan y favorecen una experiencia auténtica, memorable y significativa. Por lo tanto, la variable *individuo/grupo* dentro del bienestar denota que los directores no tienen en cuenta al individuo y la falta de personalización impide la proximidad a la gestión del bienser (ver figura 28).

Figura 28: Visualización de las variables del binomio bienestar-bienser según la valoración de los directores



Fuente: elaboración propia

Por ello, la mayoría de los directores han valorado como poco importante muchos de los aspectos que permiten generar **bienser**. De hecho, parece que apenas invierten tiempo de gestión en cuidar aquellos aspectos que provoquen sentimientos o emociones en el público y además, consideran poco importante el análisis de los beneficios personales que el festival puede generar en las personas y los grupos. En consecuencia, los directores no enfocan el festival para el desarrollo personal del público (o la ciudadanía) ni para incentivar su empoderamiento. Resultado de ello es la falta de valoración que los directores tienen respecto a un perfil de gestor enfocado en generar bienser (H_{b2}). Tal es así que conocimientos como la investigación de mercado y audiencias; y valores como empatía y alteridad y acogida y hospitalidad, enfocados en el conocimiento más profundo de la audiencia y en fomentar la conexión con el público, son apreciados como poco relevantes en el perfil de un director.

Esta idea se ve reforzada a través de las entrevistas, ya que los aspectos relacionados con el **bienser** son prácticamente nulos en el discurso de los directores, no aparecen términos como motivaciones, emociones, beneficios, necesidades o valores. Aunque sí se puede decir que hacen una leve alusión a ellos a través de otros términos. Las acepciones más utilizadas tienen relación con los valores, especialmente se menciona la palabra *mensaje* (12 veces), en el sentido de la imagen que se quiere transmitir del

festival a la audiencia. Por tanto, se observa que los directores son conscientes de la importancia de concretar y transmitir una identidad de festival a través de un mensaje concreto con el cual el público, en general, se pueda ver identificado.

El siguiente término más mencionado se relaciona con las emociones, en concreto, los directores hablan de *sentimientos*. Las 10 veces que los directores señalan aspectos relacionados con los sentimientos hacen referencia especialmente a algo que perciben ellos respecto al sector o algo que siente la audiencia respecto del festival, pero como algo externo e independiente a los propios directores o la organización del evento. Quizá por eso mismo, apenas hacen alusión a los sentimientos como conexión o unión entre festival y público.

Otra variable que es mencionada por los directores dentro del bienestar hace referencia a los beneficios. Lo nombran especialmente a través de otro concepto relacionado: los *impactos* (9 veces). Principalmente, los directores hablan de los impactos económicos que genera el festival en la ciudad donde se celebra, haciendo especial alusión al impacto positivo en el sector hostelero. Algunos de los directores también mencionan el impacto artístico-cultural que genera el festival a su alrededor, señalando especialmente a los artistas y otros agentes del sector (sellos, discográficas etc.).

Es de destacar que la palabra *experiencia* es nombrada 18 veces por los directores. A pesar de que no le den el mismo sentido que se le da en esta tesis al concepto de experiencia, en términos de desarrollo personal y humano, se percibe que los directores son conscientes, al menos, de la relevancia de la vivencia del festival que comprende factores más allá de la calidad de la programación.

Por todo ello, a pesar de que se puede apreciar que los directores son conscientes de que algunos aspectos del bienestar son importantes, como la concreción de fines y valores que definen el festival a través de la encuesta o el uso de términos como *mensaje*, *sentimiento*, *beneficio* o *experiencia* a través de las entrevistas; éstos son residuales. Por lo tanto, se puede concluir que, en general, los directores se enfocan en gestionar aquellos aspectos que generan bienestar (especialmente las actividades y los recursos) dejando a un lado aquellos que originan bienestar.

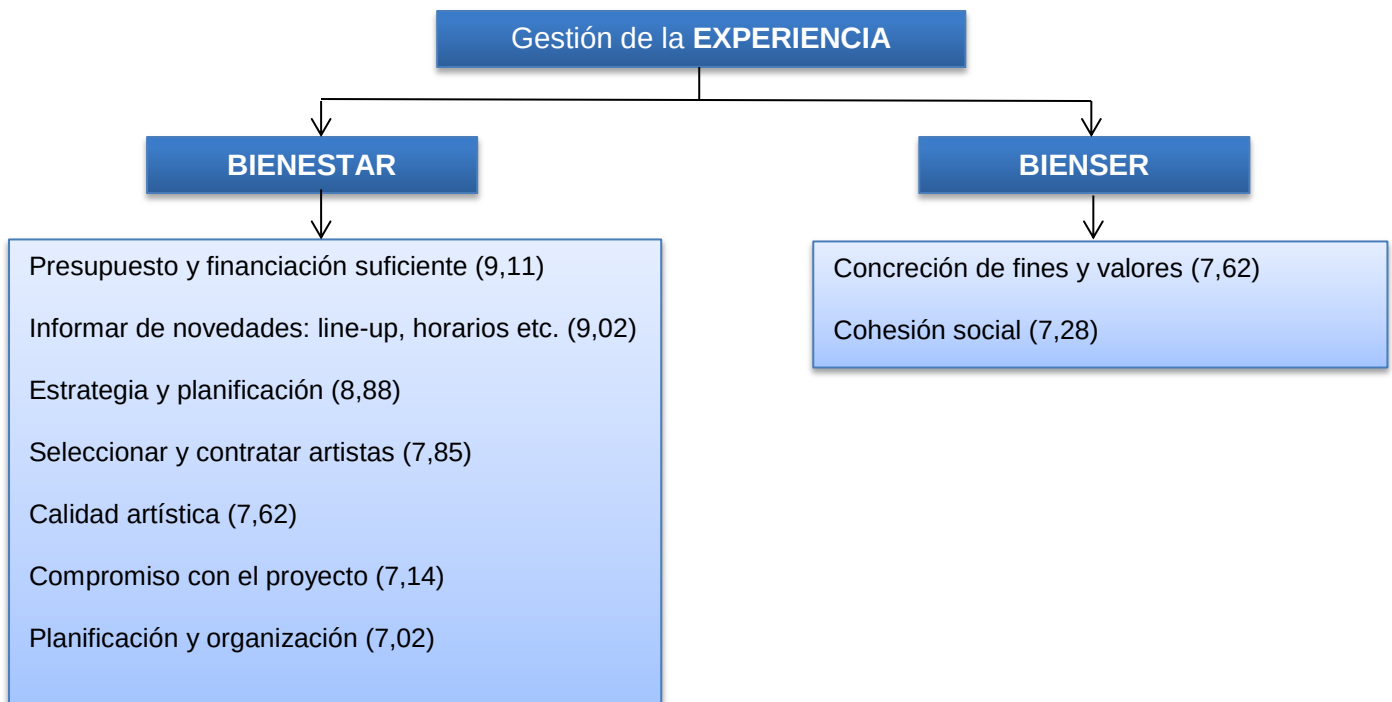
En cuanto a las diferencias entre los directores y los profesionales, investigadores y estudiantes de eventos, se percibe un discurso parecido en contenido, pero diferente en connotación y tendencia. Es decir, los profesionales, investigadores y estudiantes resaltan prácticamente los mismos retos y competencias del perfil directivo para hacer frente a esos desafíos; sin embargo, a diferencia de los directores, los profesionales,

investigadores y estudiantes hacen un mayor hincapié en aquellos aspectos relacionados con el bienestar. Especialmente se diferencian los estudiantes, los cuales resaltan por encima de los demás los aspectos relacionados con el bienestar. Seguramente esta tendencia es debido a su posición de estudiantes, más próximos a la audiencia que ningún otro grupo participante en el estudio. De hecho, debido a su rol (más próximo a la audiencia que a la gestión), ven más importante aquellos aspectos relacionados con la creatividad, la innovación y la conexión con el público, aunque ellos no puedan o no sepan cómo aplicarlo en la gestión.

Respecto a los investigadores, como observadores del fenómeno y por tanto, agentes externos a la gestión activa de los eventos, se aprecia que son más conscientes de los gaps existentes en el sector. Asimismo, tienden a tener una visión más conceptual e innovadora de la gestión de eventos y del perfil directivo haciendo uso de una terminología más próxima a aspectos del bienestar.

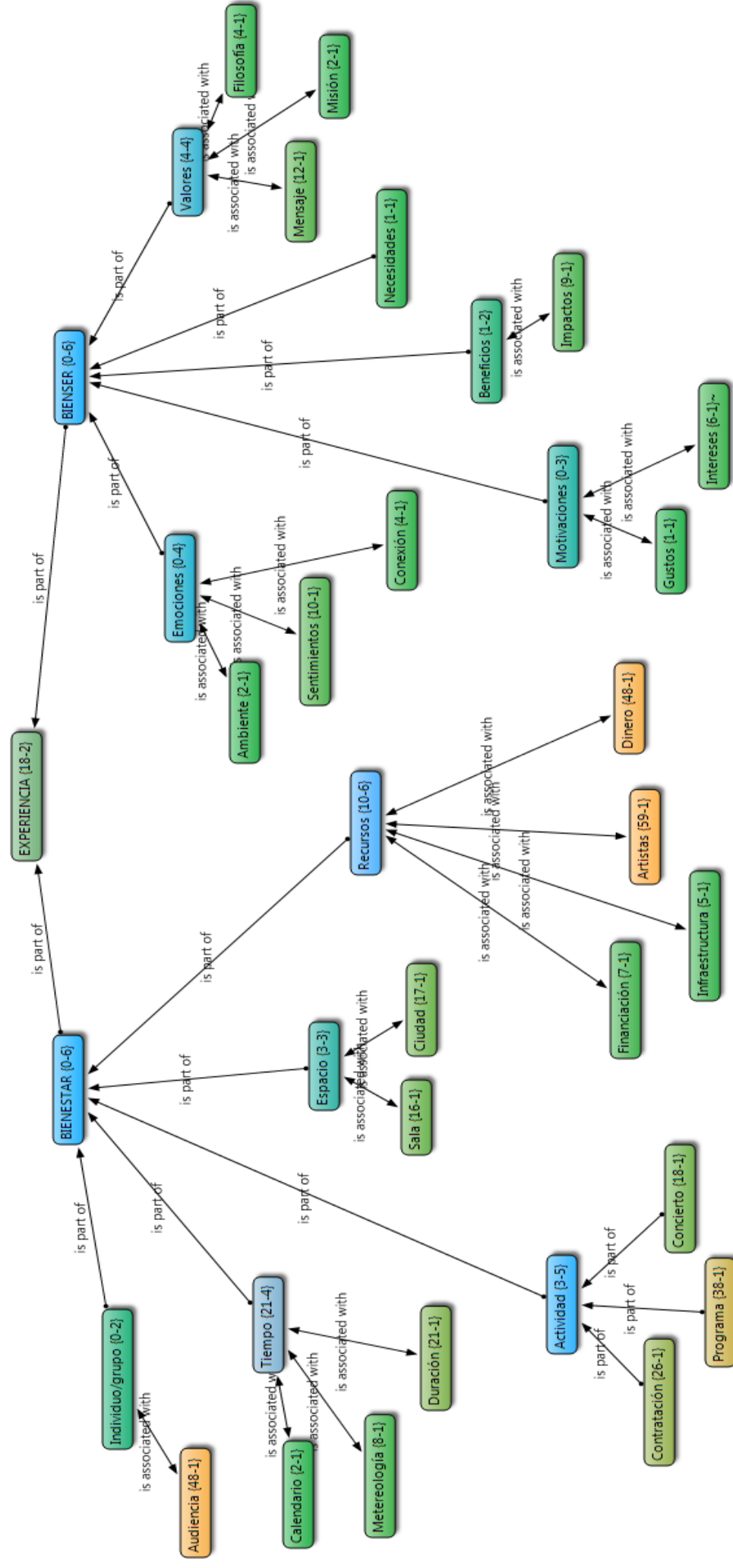
En referencia a los profesionales, son el grupo que menos se diferencia de los directores. En cambio, existe una diferencia en cuanto a la visión y connotación de su discurso. De hecho, se percibe que los profesionales mantienen un alegato basado en el perfil ideal de los directores del futuro como solución a los retos actuales y futuros. Por eso, hacen mayor hincapié en aspectos relacionados con la creatividad, la innovación y la conexión con la audiencia. Esto puede ser debido a que su responsabilidad dentro de la organización de eventos está más próxima al departamento de comunicación y su solución se enfoca más en un concepto *marketiniano* de la audiencia. De todas formas, se percibe que no es algo que ponen en práctica, sino algo que buscan para satisfacer las necesidades de la audiencia en el futuro próximo.

Figura 29: Visión general de las respuestas de la encuesta en base al binomio bienestar-bienser



Fuente: elaboración propia

Figura 30: Visión general del análisis cualitativo en base al binomio bienestar-bienser



Fuente: elaboración propia

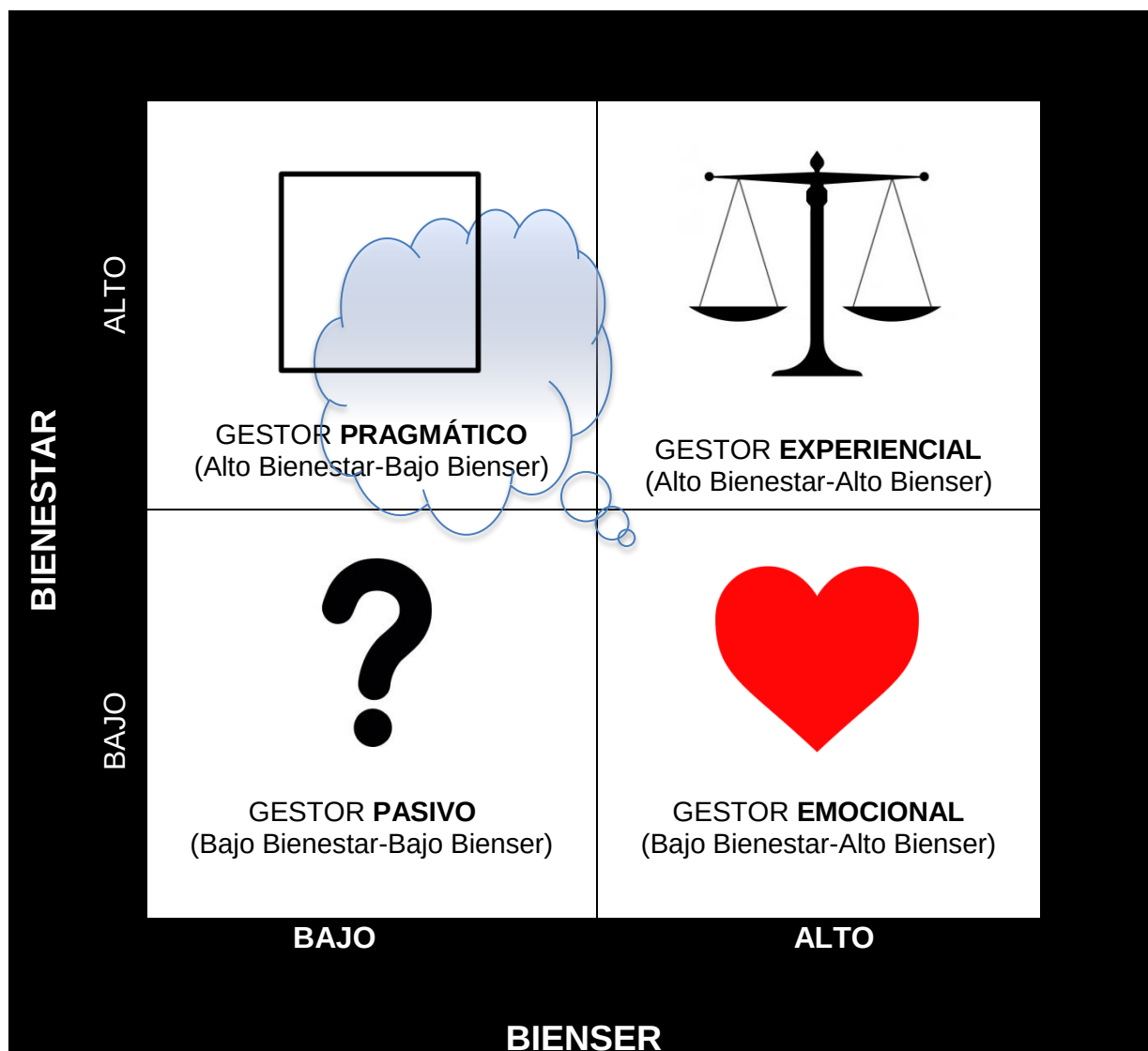
5.2.2. Posicionamiento en la matriz bienestar-bienser y los perfiles directivos

Una vez analizados los resultados de la encuesta, las entrevistas y grupos de discusión, se está en disposición de posicionar el perfil general de los directores respecto a la matriz bienestar-bienser presentada en el capítulo III (sección 3.2.1.3.). Como ya se ha podido comprobar, la mayoría de los directores valora de forma muy positiva algunos aspectos del bienestar, especialmente aquellos relacionados con la propia actividad del festival y los recursos económicos-financieros para llevar a cabo esa actividad. Por ello, teniendo en cuenta los perfiles de gestor vistos en la teoría y después del análisis de los resultados de las herramientas metodológicas, se puede decir que el perfil de los gestores europeos se definiría en su gran mayoría como gestores pragmáticos con algunos toques del gestor emocional en algunos de los casos.

Esto significa que la mayoría de los directores otorgan una alta importancia a la gestión de los aspectos que producen bienestar y sin embargo, conceden una baja relevancia a la gestión de los aspectos que originan el bienser. Por ello, se puede decir que la gran mayoría de directores gestiona con conocimiento los aspectos relacionados con los recursos, las actividades, el tiempo, los espacios, y la gestión objetiva del público haciendo especial hincapié en los recursos y en la gestión de las actividades por considerarse claves o las más importantes en el éxito del festival y especializándose, por tanto, en esas áreas en su gran mayoría. En consecuencia, pertenecen a un estilo de gestor que se enfoca en la gestión técnica del festival, centrándose y especializándose en conocimientos técnicos e instrumentales y enfocándose en la gestión práctica y utilitaria del festival. Su enfoque es adaptativo, es decir, se centran en mejorar la calidad del festival especialmente en su rama más técnica. Por ello, la mayoría de directores tienen un perfil de gestor pragmático y se posicionan en el lado izquierdo del cuadrante de arriba (*símbolo cuadrado*) de la matriz bienestar-bienser, tal y como se puede observar en la figura 31.

Se puede percibir algunos toques del gestor emocional en la valoración de algunos aspectos del bienser, especialmente se mencionan como retos de futuro, pero no en la práctica y en la toma de decisiones diaria actual. Es decir, los directores valoran los aspectos del bienser y son conscientes de su importancia, pero no lo aplican en la gestión del día a día.

Figura 31: Posicionamiento de los gestores en base a la matriz bienestar-bienser



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, se puede concluir que, en general, no se da un equilibrio entre el binomio bienestar-bienser entre los directores. Por ello, se considera que los gestores deberían desarrollar y/o potenciar el perfil del gestor experiencial donde además de tener un alto enfoque en los aspectos que definen la gestión del bienestar, los directores pudieran elevar el enfoque en los aspectos que definen el bienser. Así, se daría un equilibrio integral entre el binomio bienestar-bienser y los directores estarían más capacitados de facilitar experiencias auténticas, significativas y memorables que conectarán con la audiencia de forma más profunda y duradera. Este sería un enfoque que iría más allá de la gestión de calidad, es decir, del enfoque adaptativo, potenciando así, un enfoque más transformador centrado en una gestión cualitativa.

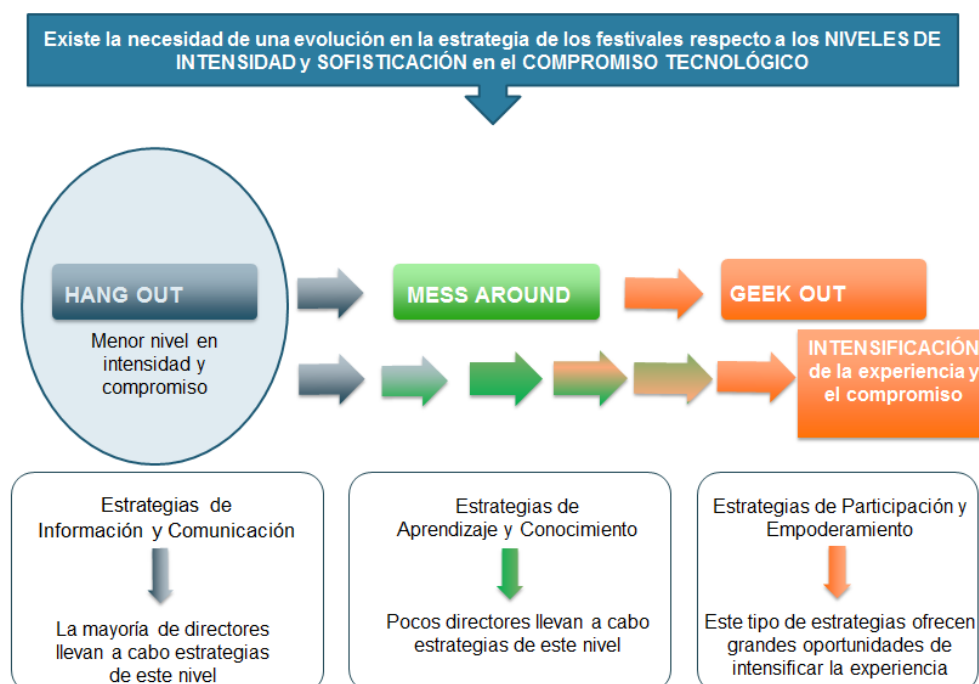
Además del perfil experiencial del gestor, la gestión del cambio juega un papel crucial en la gestión de los eventos e influye a su vez, en todos los procesos de dirección relacionados con el binomio bienestar-bienser.

Por ello, en relación directa con el perfil pragmático, se ha podido observar que los directores de festivales hacen un uso pasivo, unidireccional, pre-festival y por tanto, no integrado, de la innovación tecnológica (H_{D5}). Esto significa que aunque los festivales estén abiertos a incorporar la innovación en su organización, no lo utilizan de forma integral en la gestión del festival con el objetivo de intensificar la experiencia de la audiencia. De hecho, el 100% de los festivales está presente en alguna red social, siendo Facebook la más utilizada, pero el uso es mayoritariamente informativo y de marketing (H_{D4}). Por ello, a pesar de que la innovación tecnológica es un aspecto que los directores tienen en cuenta en la gestión del festival y por ello, van incluyendo las últimas novedades tecnológicas, como redes sociales, aplicaciones digitales, pulseras RFID etc., se percibe que todas estas novedades se están integrando de forma “superficial”, en el sentido de que no se hace una gestión integral del cambio. De esta forma, las novedades incorporadas tienen un funcionamiento básicamente comercial, simplemente se sustituye la herramienta utilizada (por ejemplo, en vez de un cartel del programa físico, se hace en formato digital para poder descargarlo en el móvil), pero el uso que se le da es bastante pasivo en general.

Por lo tanto, si se recupera la figura del capítulo III (sección 3.2.2.1., figura 21) referente a los niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico, los directores se posicionarían en el nivel *hang out*, es decir, en el nivel donde se llevan a cabo estrategias que tienen como objetivo informar y comunicar y por tanto, el nivel de intensidad y compromiso es menor (ver figura 32).

Debido a ello, se considera, que a la par que el desarrollo y/o potenciación del perfil del gestor experiencial, los directores deberían de evolucionar a la fase *geek out* elevando los niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico. Así, podrían gestionar el cambio a través de estrategias de participación y empoderamiento de la audiencia, ayudando a intensificar su experiencia y su compromiso con el festival. Esto significaría utilizar la tecnología de forma que ayudaran a aumentar los niveles de co-creación y creatividad, integrándolo de forma holística en la gestión del propio festival.

Figura 32: Posicionamiento de los gestores según niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico



Fuente: Elaboración propia a partir de las teorías de Ito (2010) y Reig (2012).

5.2.3. Variables personales, sociales y organizacionales influyentes en el perfil directivo

El primer objetivo del análisis cuantitativo era el de conocer el perfil de los directores de festivales de música de Europa en relación con la gestión experiencial (el binomio bienestar-bienser), atendiendo a sus criterios y decisiones de gestión. Una vez analizado este primer objetivo, junto al segundo y tercero, en los anteriores apartados y visto que los gestores se posicionan especialmente como gestores pragmáticos, se va a abordar el cuarto objetivo de este estudio empírico: evaluar qué variables de su situación personal, entorno social y organizacional influyen en sus criterios de gestión. Por lo tanto, en su perfil de gestor, mediante el análisis de aspectos personales del director: género, edad, tiempo en el cargo, nivel y área de estudios; como aspectos organizacionales del festival que dirigen: titularidad, estructura organizativa, modelo financiero, país/zona europea, tamaño y antigüedad/ediciones celebradas.

Después del análisis realizado, se ha observado que las dos variables más influyentes en la construcción del perfil relacionado con el bienestar-bienser son:

- 1) Tiempo en el cargo del director - Variable personal
(Relación lineal)
- 2) Antigüedad del festival (Ediciones celebradas) – Variable organizacional
(Relación lineal)

A continuación se va a analizar con más detalle cada una de estas variables y el tipo de influencia que causa en el perfil experiencial del gestor.

Tiempo en el cargo del director (H_{D12})

Una de las variables que más influye en la construcción del perfil experiencial del gestor corresponde al tiempo que llevan en el cargo, es decir a la experiencia que posee el director en su posición.

Esta influencia se observa en la relación lineal que existe entre las variables del bienser o bienestar con el tiempo que lleva en el cargo el director. En el caso de las variables del bienser esa relación es lineal ascendente como se puede observar en el gráfico 17 y en el gráfico 18. En cambio, en las variables del bienestar esa relación es generalmente lineal descendente como se puede observar en el gráfico 21 y 22.

Esto significa que cuantos más años en el puesto como director, mayor es la valoración que se le da a los aspectos relacionados con el bienser y existe un mayor equilibrio entre el binomio bienestar-bienser. De hecho, el 100% de los directores que llevan 20 años o más en el cargo valoran las variables que destacan del bienser como muy importantes, como sucede en la variable *Concreción de fines y valores que definen el festival* o como importantes, en el caso de *Cuidar los aspectos que provoquen sentimientos en el público* por encima de aquellos directores que llevan menos tiempo en el cargo. Dentro de los aspectos que definen el bienestar, los directores que más experiencia tienen valoran especialmente los que tienen una relación directa con la actividad central del festival tales como seleccionar y contratar artistas y la calidad artística del festival (ver gráficos 19 y 20). En cambio, los que llevan menos de 10 años en el cargo son los que más destacan aspectos del bienestar, sobre todo en los apartados de conocimientos, competencias y recursos relacionados con aspectos económicos, financieros, organizacionales o estructurales (ver gráficos 21 y 22).

Esta influencia se puede deber a las características del sector de festivales y a los aspectos educativos derivados de éste. El sistema educativo relacionado con la gestión de eventos se centra especialmente en los aspectos relacionados con el

bienestar, es decir, a mejorar en cantidad y/o calidad aspectos como la captación y uso de recursos (especialmente económicos), la actividad propia del festival (diseño y desarrollo del programa), búsqueda y preparación de espacios, gestión de riesgos, segmentación de audiencias (marketing) etc. Esto hace que sobretodo se fomente la inteligencia instrumental y técnica de los directores de festivales, dejando de lado los aspectos más intangibles pertenecientes al bienestar.

En los primeros años de la industria, que conduce a mediados de la década de los 90, el campo se caracterizaba por un gran número de voluntarios. Los pocos gestores de eventos que obtenían puestos remunerados provenían de una variedad de disciplinas afines y por tanto, echaban mano de los conocimientos adquiridos a partir de la disciplina que provenían y de las habilidades aprendidas en su trabajo. Muchos vinieron de áreas afines como el teatro y el entretenimiento, la producción audiovisual y el cine, y adaptaron sus habilidades a los eventos y festivales. Otros vinieron de trabajar como proveedores de eventos tales como puesta en escena, iluminación y empresas de producción de sonido, habiendo descubierto que podían expandir y aprovechar las habilidades que habían adquirido para llevar a cabo la gestión global de eventos y festivales. Incluso hoy en día, esto sigue sucediendo así. Sin embargo, la industria de los festivales ha crecido y ha evolucionado y su gestión se ha vuelto más compleja. Esto ha hecho que la necesidad de profesionales cualificados que puedan cumplir con los requisitos específicos de la industria se haga cada vez más notoria.

A pesar de que la educación y la formación en la gestión de los eventos ha emergido como una disciplina separada y ha crecido a varios niveles para satisfacer la necesidad existente, el tipo de educación se ha centrado especialmente en conocimientos técnicos. Por ello, se ha podido observar en el análisis de la encuesta que los directores valoran los aspectos del bienestar por encima de los aspectos relacionados con el bienestar.

De hecho, algunos de los conocimientos que subrayan Getz y Wicks (1994: 108-9) como áreas de conocimiento adecuados para la inclusión en la formación de la gestión de eventos son: Historia y significado de los festivales, celebraciones, rituales y otros eventos; quién produce los eventos y por qué; conceptos y estilos del programa; configuración de eventos; operaciones exclusivas para eventos; gestión y dirección exclusivos para eventos; marketing exclusivo para eventos etc.

Asimismo, los autores Perry, Foley y Rumpf (1996) describieron los atributos y conocimientos requeridos por los directores y gestores de eventos basado en una encuesta de opiniones de 105 directivos que asistieron a la Conferencia de Eventos

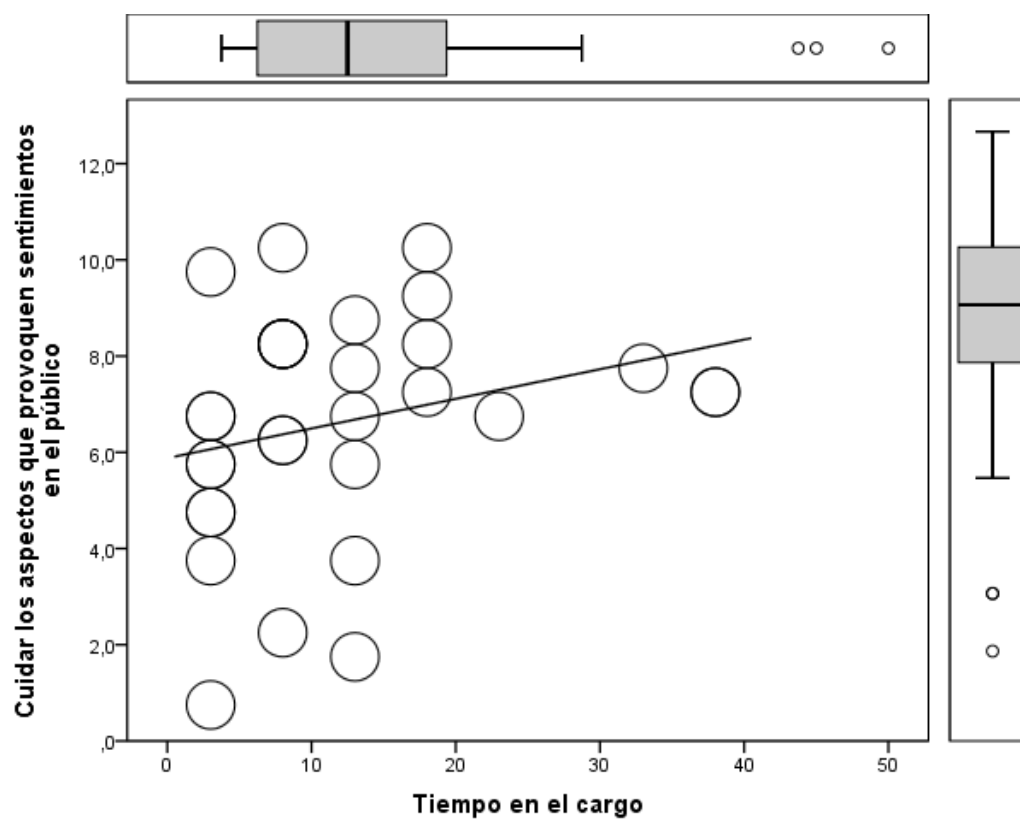
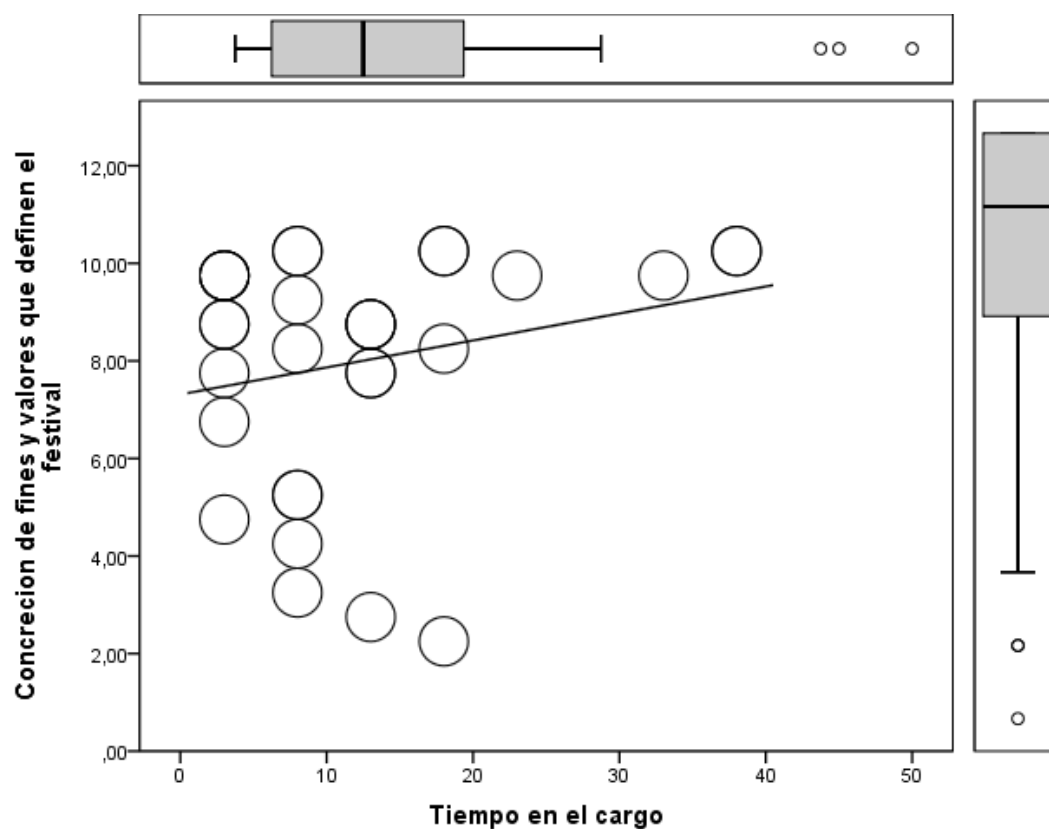
Australiano en Canberra en febrero de 1996. Siete atributos fueron mencionados con frecuencia, de los cuales la visión fue catalogada como la más importante, seguido de cerca por el liderazgo, adaptabilidad y capacidad de organización, comunicación, marketing y gestión de personas. En cuanto a las áreas de conocimiento que se consideraban más importantes, el resultado fue el siguiente: gestión de proyectos, elaboración de presupuestos, gestión del tiempo, relación con los medios de comunicación, planificación, gestión de recursos humanos y marketing.

Posteriores estudios realizados por Harris y Griffin (1997), Royal y Jago (1998), Harris y Jago (1999) y Arcodia y Barker (2002) confirman la importancia de estas áreas de conocimiento. Por lo tanto, a pesar de ocasionales diferencias en los matices y en el énfasis que se le otorga a cada uno, en general el campo parece estar de acuerdo en el conjunto de conocimientos específico de las mejores prácticas apropiadas para la formación de los profesionales de eventos (ver modelo EMBOK en el capítulo III, sección 3.1.2.).

Sin embargo, en la actualidad y debido a la evolución de la sociedad (incremento y mejora de la educación, mayor acceso a la información, mejora del nivel de vida, mayor presencia de la tecnología etc.) la audiencia valora cada vez más aspectos relacionados con la experiencia basada en la creatividad y la co-creación. En este nuevo contexto se entiende que la oferta se debería centrar más en facilitar experiencias memorables en lugar de simplemente vender un producto u ofrecer un servicio de calidad. Por ello, los conocimientos hasta ahora desarrollados, a pesar de seguir siendo importantes, no son suficientes para la situación actual.

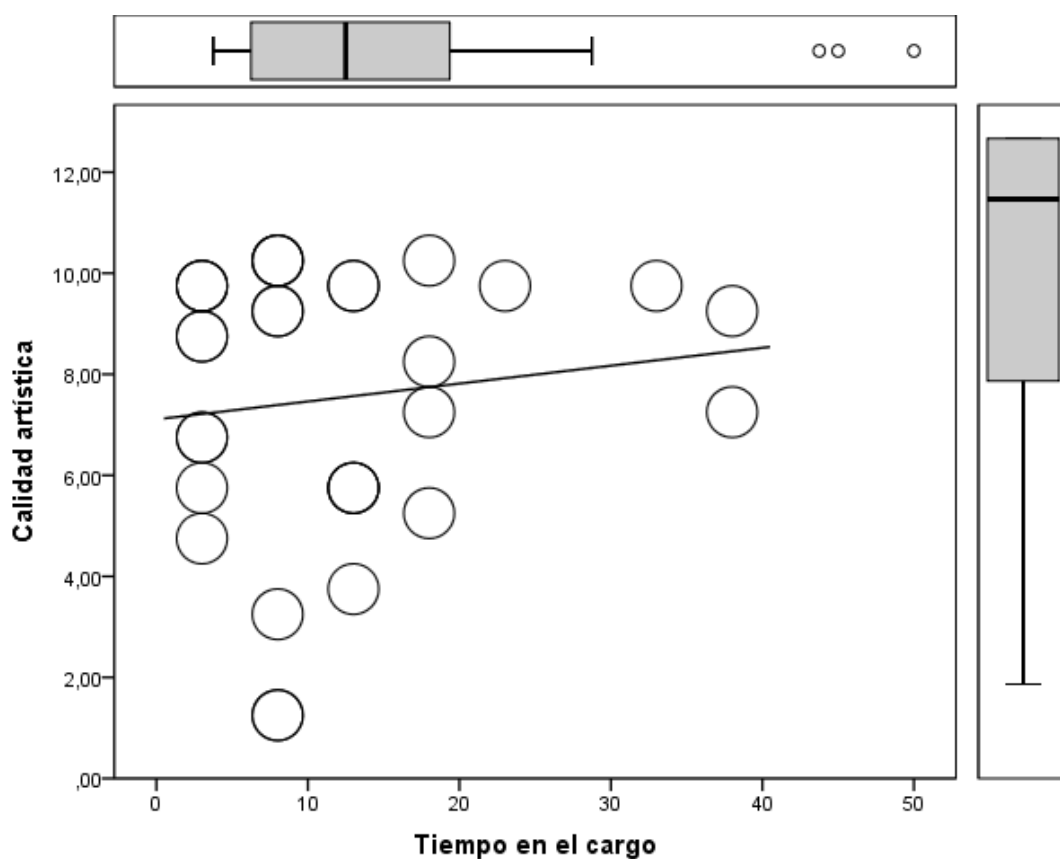
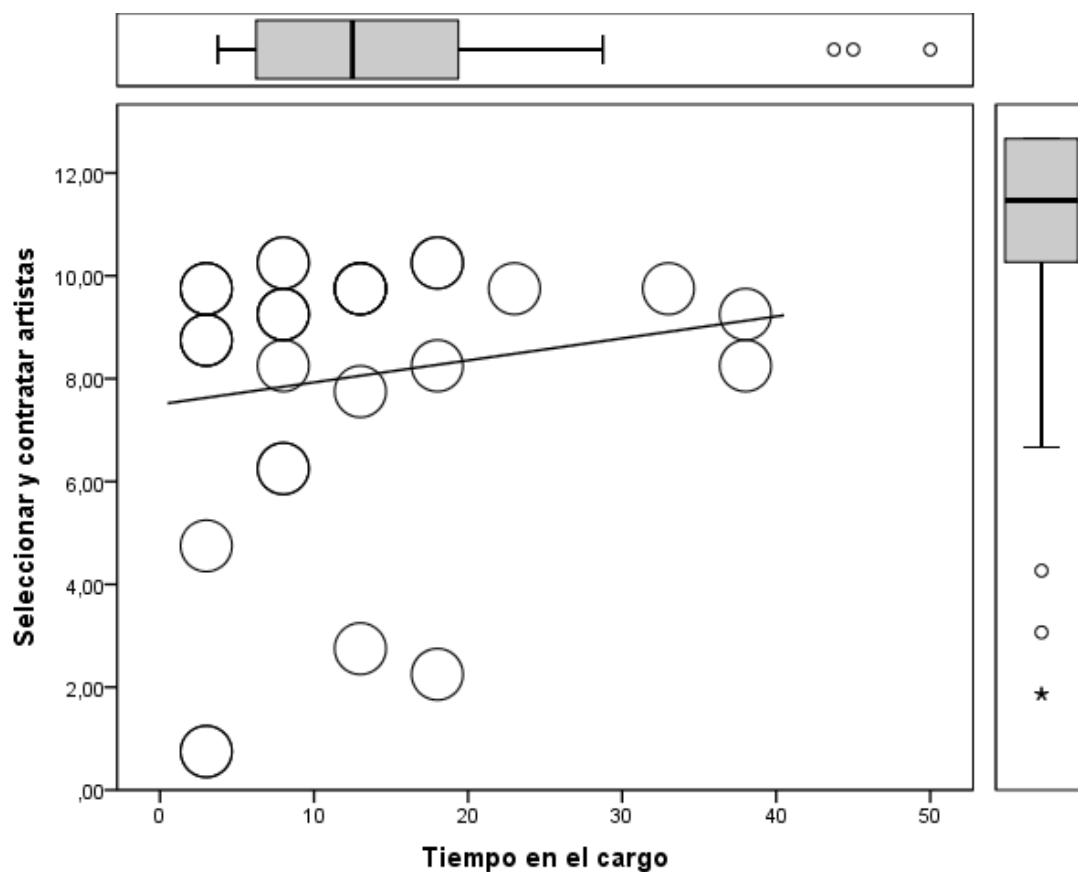
A través del estudio se puede observar, que el tiempo en el cargo como director influye en ver esa necesidad de equilibrio entre los aspectos del bienestar y bienser y tiene impacto por tanto, en el desarrollo de su perfil como gestor. Esto significa que cuantos más años lleva el director en la posición directiva, más conoce el mercado y su comportamiento y entiende y valora más los aspectos intangibles logrando un mayor equilibrio entre los aspectos tangibles e intangibles. Por lo tanto, se puede decir que la experiencia de los directores, es decir, los conocimientos y competencias adquiridas de forma empírica o *a posteriori* fruto de la observación, la participación y la vivencia del sector festivalero-musical, hacen valorar más la gestión de los aspectos intangibles acercándose más al perfil de gestor experiencial. En cambio, los que menos años llevan en el cargo, debido a la educación recibida basada en conocimientos técnicos y su menor contacto con el mercado, se centran más en los aspectos del bienestar a la hora de gestionar el festival y por tanto, tienden más a un perfil pragmático.

Gráfico 17 y 18: Relación lineal entre aspectos del BIENSER y tiempo en el cargo



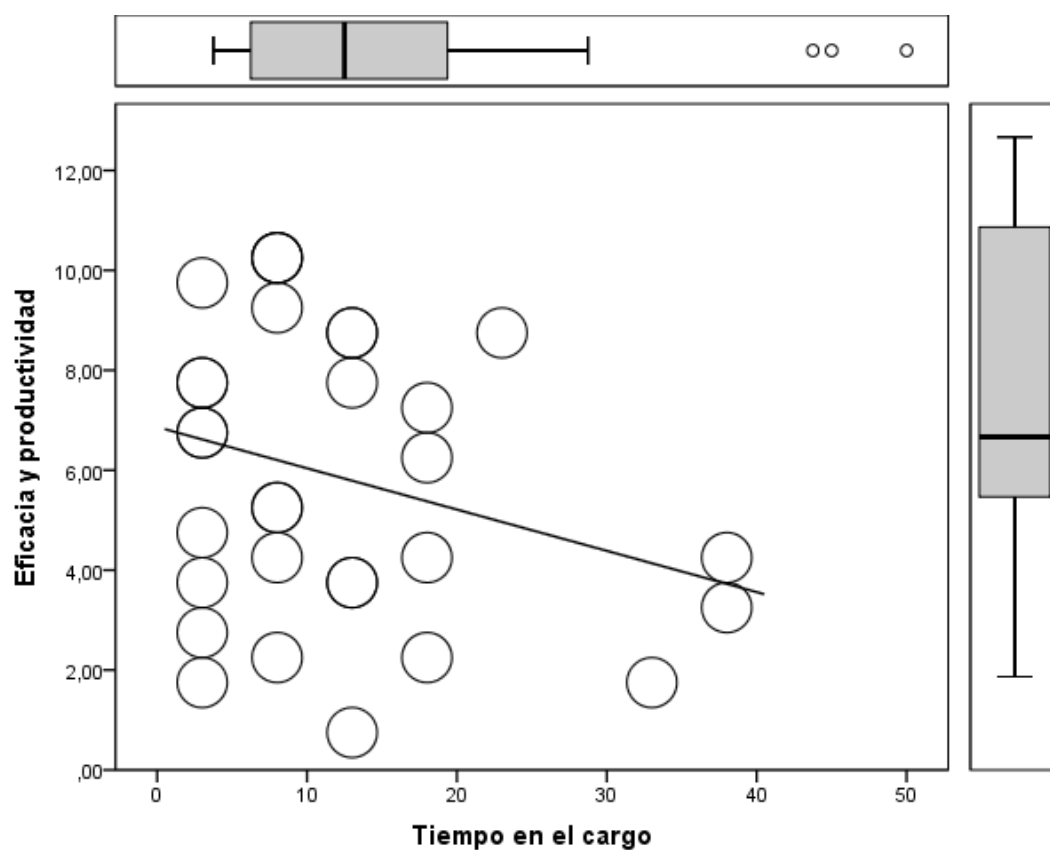
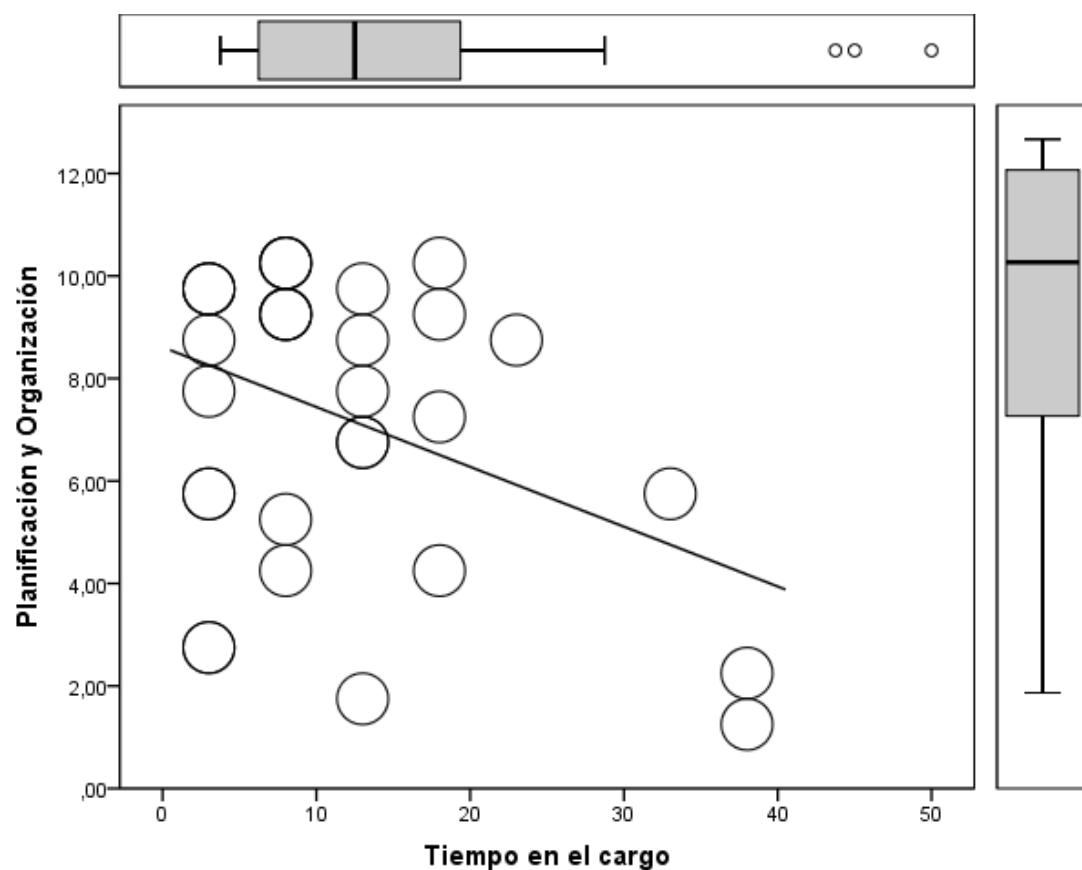
Fuente: elaboración propia

Gráfico 19 y 20: Relación lineal entre la actividad central del festival (bienestar) y tiempo en el cargo



Fuente: elaboración propia

Gráfico 21 y 22: Relación lineal entre aspectos del BIENESTAR y tiempo en el cargo



Fuente: elaboración propia

Antigüedad del festival (Ediciones celebradas) (H_{D18})

La segunda variable que más influye en la construcción del perfil experiencial del gestor corresponde a la antigüedad del festival, es decir, al tiempo que se lleva celebrando el evento (*variable organizacional*). Es interesante ver que las dos variables que más influyen en la tendencia del binomio bienestar-bienestar estén relacionadas con la experiencia, bien sea del propio director o de la organización (en la que a veces ambos pueden ir unidos).

La influencia de la variable, se observa en la relación lineal que existe entre las variables del bienestar o bienestar con la antigüedad del festival, al igual que sucede con la variable de *Tiempo en el cargo*. En el caso de las variables del bienestar esa relación es lineal ascendente como se puede observar en el gráfico 23 y en el gráfico 24. En cambio, en las variables del bienestar esa relación es generalmente lineal descendente como se puede observar en el gráfico 27 y 28.

A través de esta relación lineal se puede concluir que los festivales que son sostenibles en el tiempo son aquellos que más valoran los aspectos relacionados con el bienestar, aquellos que conocen y tienen en cuenta las motivaciones y necesidades de la audiencia y saben transmitirlo a través de sus propios valores y beneficios consiguiendo conectar emocionalmente con la audiencia. Los festivales más maduros y que más valoran el bienestar en el estudio son aquellos que surgieron hace más de treinta años, es decir, entre las décadas de los 70 y 80. En aquella época muchos de los festivales que se crearon se convirtieron en iconos de una generación hastiada de las guerras y que pregonaba la paz y el amor como forma de vida y mostraban su rechazo al sistema. Estas personas a las que se llamaron hippies eran parte de un movimiento que iba mucho más allá de lo musical. Este movimiento demostró que los festivales modernos podían convertirse en una fuerza socio-política dinámica para promover a músicos, ideas y reuniones que podían cambiar el mundo. Por ello, los festivales que surgieron en esa época nacieron queriendo transmitir una serie de valores muy definidos que conectaban con la audiencia y en la actualidad, siguen conociendo la importancia de ello. Su permanencia a largo plazo está relacionada con esa valoración y concienciación.

Desde mediados de la década de los 70, Europa vio una renovación constante de su escena festivalera, la invención de nuevos conceptos y fórmulas de festival y un incremento de la participación y compromiso de las autoridades locales y regionales en la financiación de éstos. Los festivales trataron de librarse de las connotaciones

elitistas y posicionarse como programas culturales democráticos, progresistas y de mente abierta para desahogarse del tradicionalismo y la rutina.

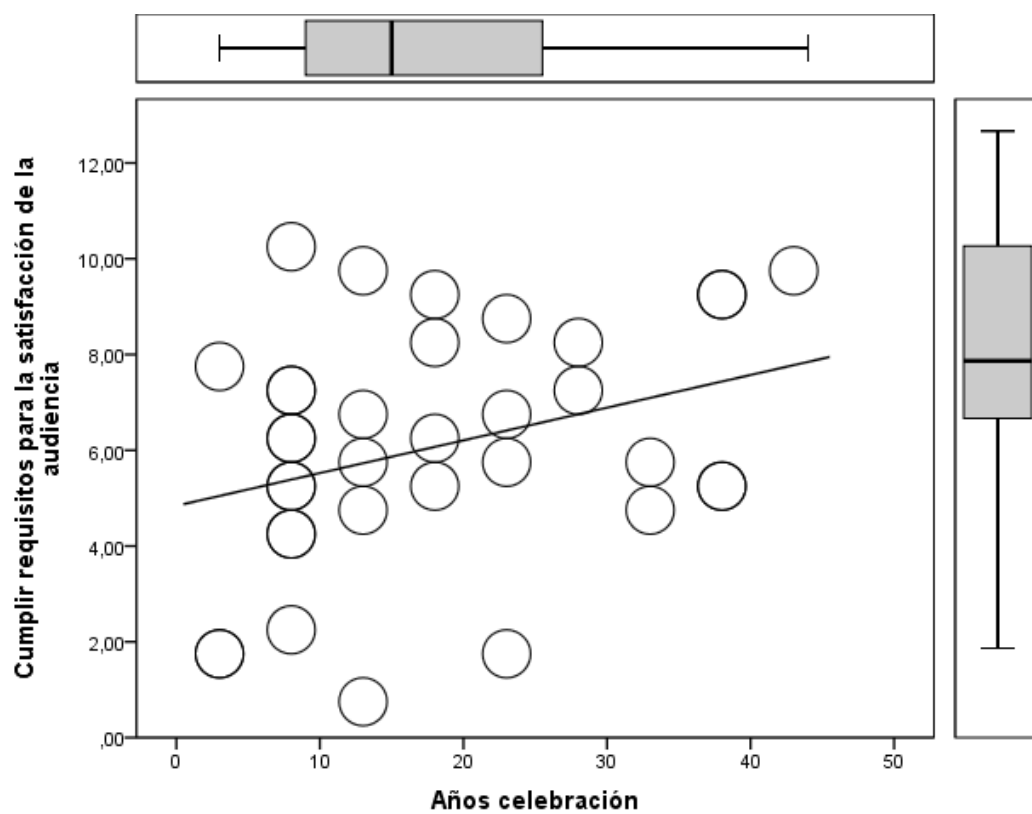
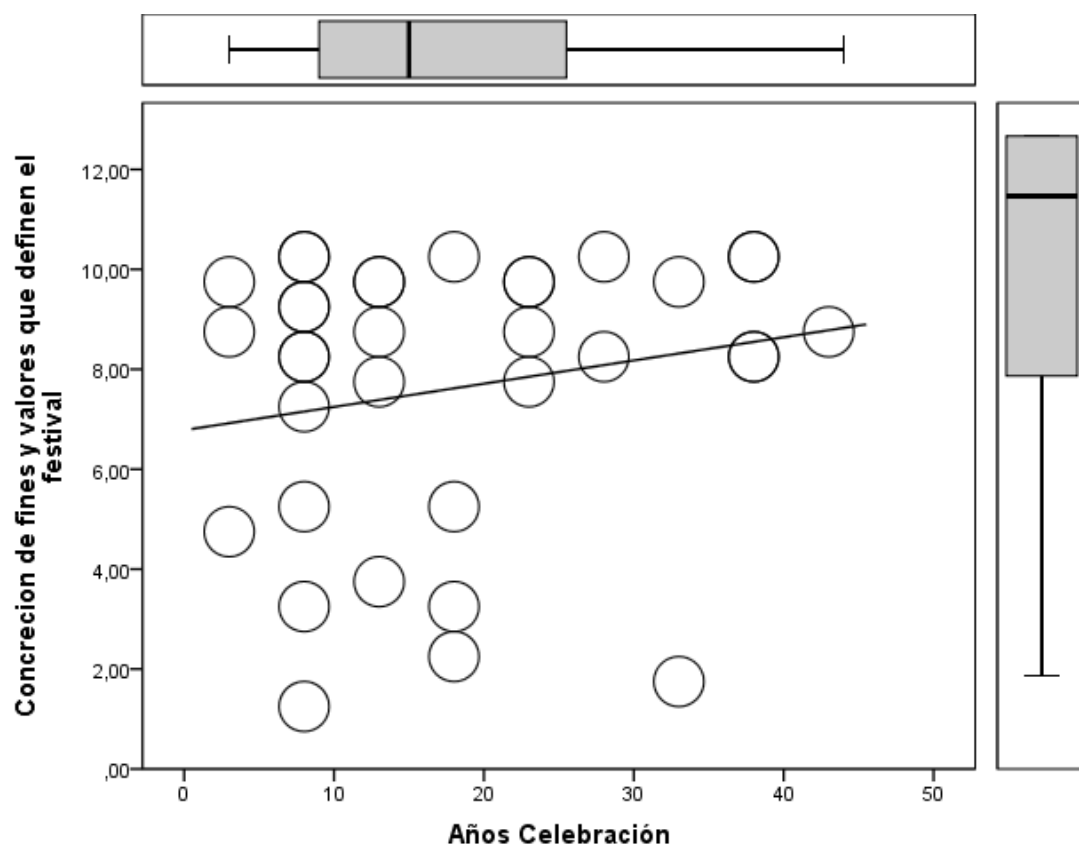
Sin embargo, con el tiempo, los festivales resultaron ser una parte vulnerable de la infraestructura cultural, que podían colapsarse de forma rápida en las nuevas circunstancias, ser desprovistas de financiación y perder credibilidad y apoyo. Se crearon muchos festivales los cuales no tenían tan definidos sus valores y la conexión con la audiencia a largo plazo menguaba más fácilmente. Esto quizá puede hacer que los festivales más jóvenes, aunque técnicamente buenos, no logren conectar tan fácilmente con la audiencia por una falta de conexión más profunda. Además, pone de manifiesto la volatilidad de los festivales. Prácticamente no hay barreras de entrada y esto hace que se creen muchos festivales por diversos intereses: económicos, turísticos etc. En cambio, la permanencia a largo plazo es compleja, no sólo por motivos técnicos y de calidad, sino por la falta de conexión con la audiencia. Por ello, muchos de los festivales desaparecen. De hecho, en el estudio se puede observar que el mayor porcentaje pertenece a aquellos festivales que son de reciente creación. Más de la mitad de los festivales ha celebrado menos de veinte ediciones, concretamente el 62,9%; de ellos, el 34,3% se crearon hace menos de diez años. En cambio, sólo el 20% son los festivales que tienen una antigüedad de 30 años o superior. Es decir, son muchos los festivales que se crean, pero de todos los que se crean muchos desaparecen en el camino. Aunque la crisis económica no ha ayudado a la imperturbabilidad del mercado, sino que ha acelerado la volatilidad del sector, uno de los motivos más profundo y relevante de la desaparición de los festivales se debe a la falta de equilibrio entre aspectos del bienestar y bienser.

De hecho, los directores que más han valorado aspectos del bienser como *Concreción de fines y valores* (gráfico 23) y *Cumplir requisitos para la satisfacción de la audiencia* son aquellos directores que dirigen organizaciones con treinta años o más de antigüedad. Además, debido a los valores sociales por los cuales surgieron valoran la *Cohesión social* como muy importante (gráfico 25) y por encima de aquellas organizaciones que surgieron más recientemente. El equilibrio con aspectos del bienestar se pone de manifiesto, con la valoración del *Compromiso con el proyecto*, el cual le dan una importancia mayor que aquellos festivales con menor número de ediciones celebradas (ver gráfico 26). Esto hecho es relevante, ya que pone de relieve la importancia de la ecuanimidad entre aspectos del bienser y bienestar para conseguir el éxito del evento a largo plazo.

En cambio, los directores que dirigen festivales más jóvenes, es decir, aquellos que han celebrado menos de 10 ediciones son los que más destacan aspectos del bienestar, sobre todo en los apartados de conocimientos, competencias y recursos relacionados con aspectos económicos, financieros, organizacionales o estructurales (ver gráficos 27 y 28) tal y como sucede con los directores que llevan menos tiempo en el cargo.

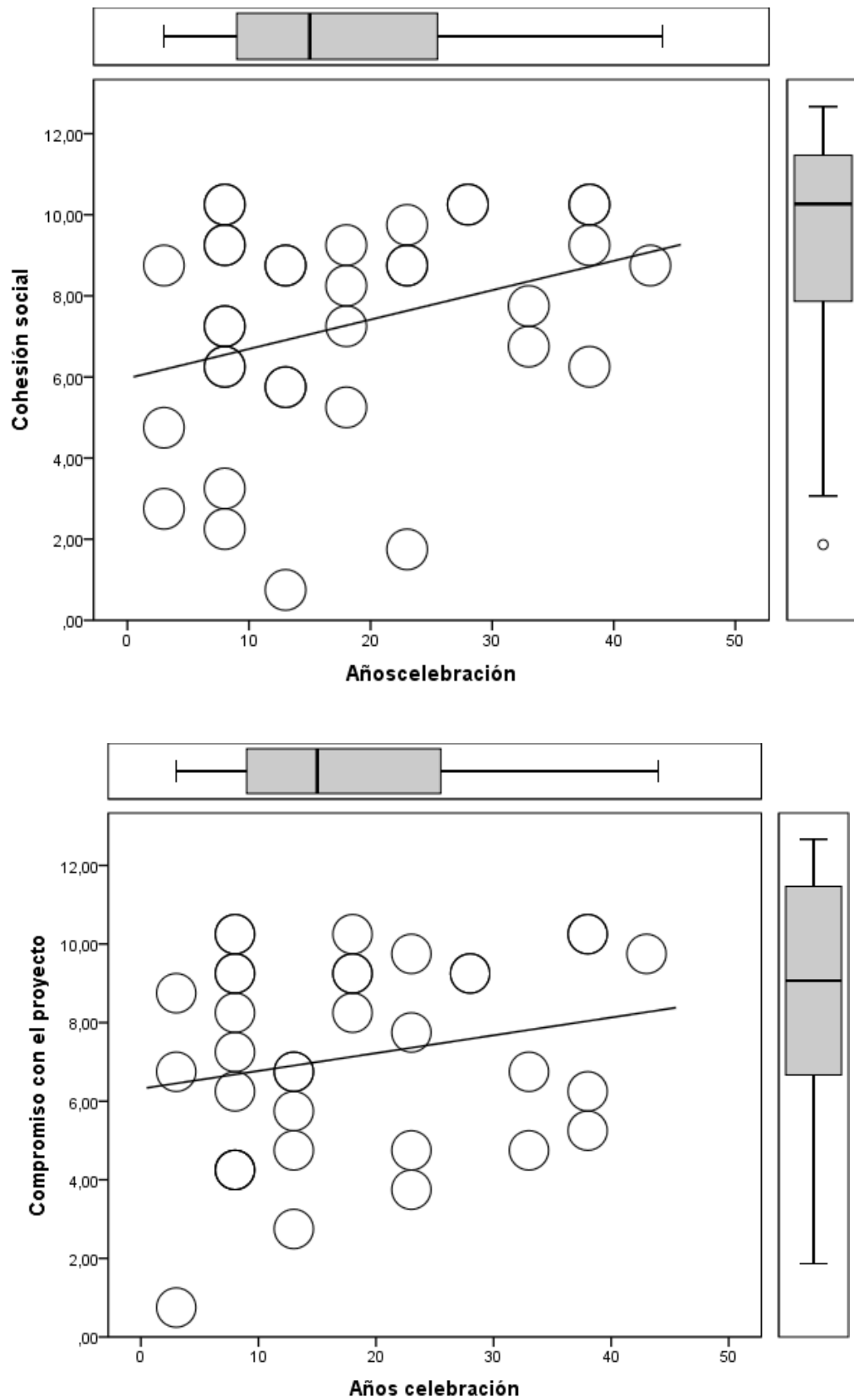
A través del estudio se puede observar por tanto, que la antigüedad del festival influye en el perfil del director que lo dirige, logrando que los directores vean esa necesidad de equilibrio entre los aspectos del bienestar y bienser y se acerquen cada vez más a un perfil de gestor experiencial. En muchos de los casos, el tiempo en el cargo del director y la antigüedad del festival pueden ir de la mano, debido a que aquellos directores que crearon el festival en la década de los 70-80 son los mismos que siguen hoy como dueños y directivos del evento o al menos han dejado ese legado a la siguiente generación que se ha incorporado. Quizá por ello, el compromiso y la implicación de estos directores es mayor y consiguen esa ecuanimidad del binomio bienestar-bienser de forma orgánica gracias a la experiencia. De todas formas, lo que parece crucial es conseguir ese equilibrio y acercarse como director al perfil de gestor experiencial si se quiere ser sostenible en el tiempo y por lo tanto, lograr el éxito del festival a largo plazo.

Gráfico 23 y 24: Relación lineal entre aspectos del BIENSER y antigüedad del festival



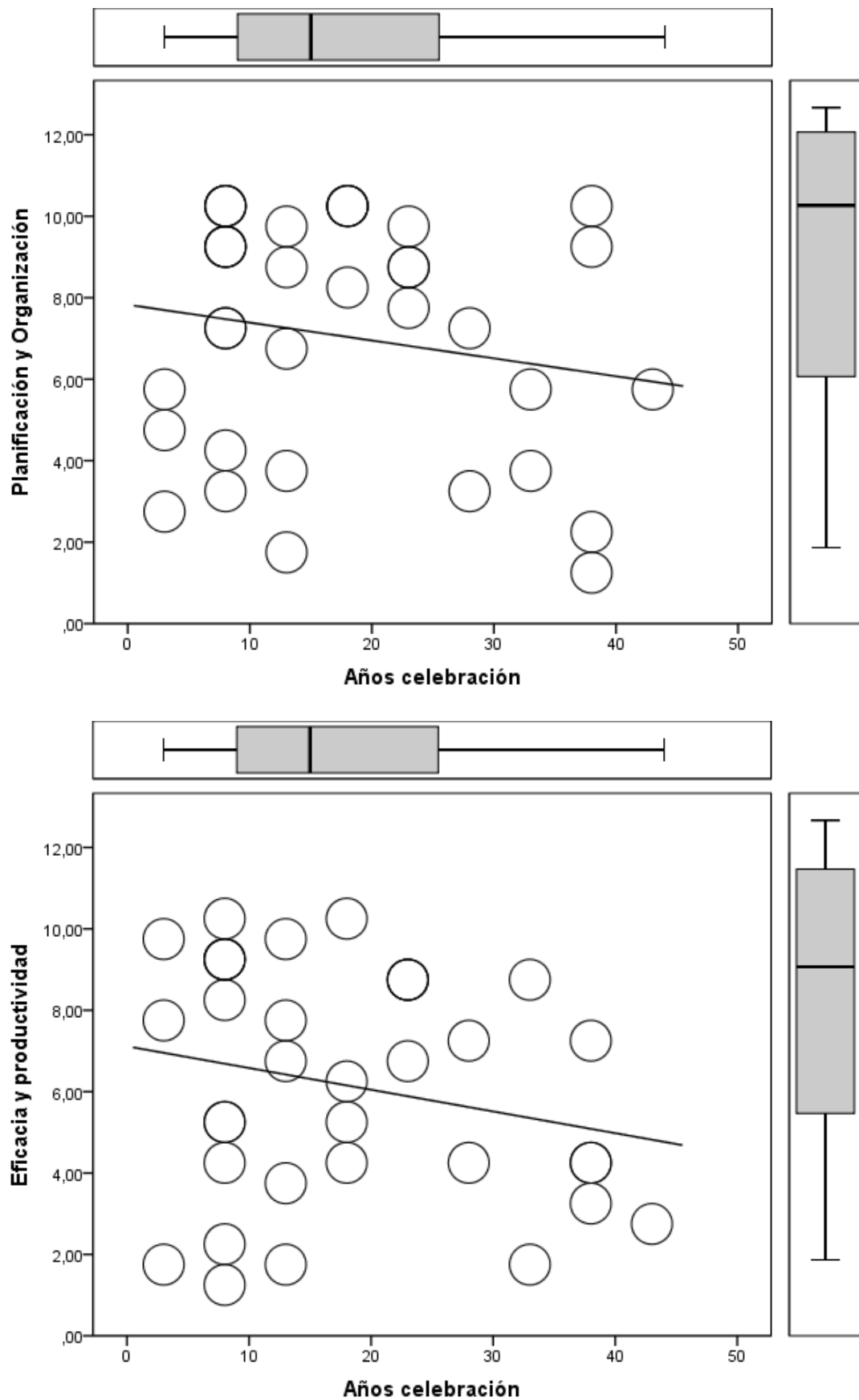
Fuente: elaboración propia

Gráfico 25 y 26: Relación lineal entre aspectos del BIENSER/BIENESTAR y antigüedad del festival



Fuente: elaboración propia

Gráfico 27 y 28: Relación lineal entre aspectos del BIENESTAR y antigüedad del festival

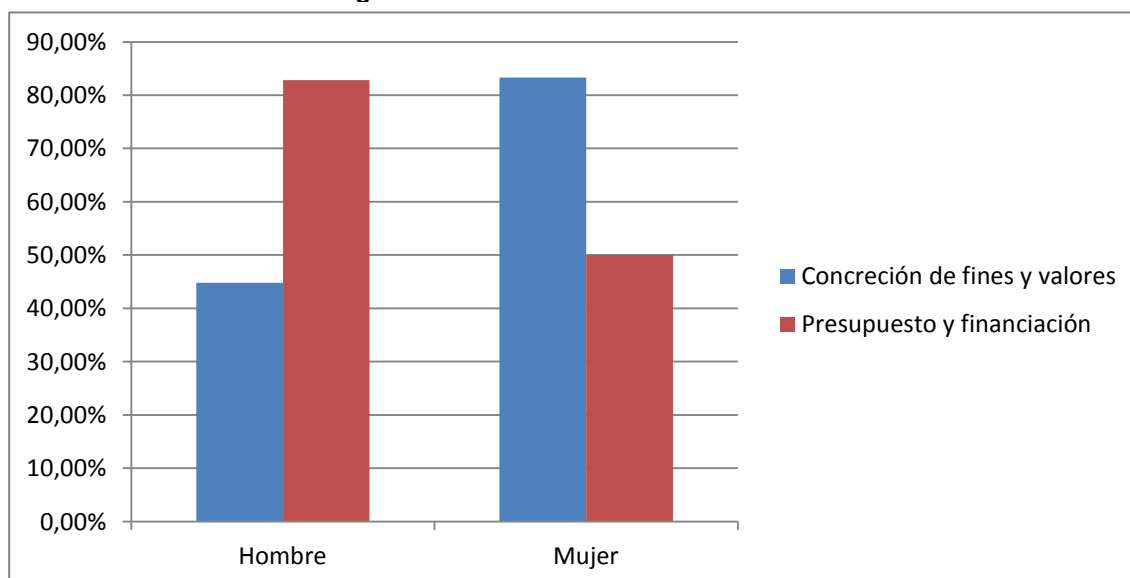


Fuente: elaboración propia

Aunque después del análisis realizado se ha observado que las dos variables más influyentes en la construcción del perfil relacionado con el bienestar-bienser son el tiempo en el cargo del director y la antigüedad del festival, existen otras variables sociodemográficas u organizacionales que también parecen tener una influencia a pesar de que ésta sea inferior.

Una de estas variables sociodemográficas es la de **género (H_{D8})**. La influencia de la variable, se observa especialmente en aquellos casos que destaca algún aspecto relacionado con el bienser. Por ejemplo, en el caso de *Concreción de fines y valores que definen el festival* el 83,3% de las directoras que son mujeres lo valoran como muy importante, a diferencia de los hombres con un 44,8%, prácticamente la mitad que en el caso de las mujeres (ver gráfico 29). Es decir, los aspectos relacionados con el bienser parecen estar mejor valorados por las directoras que por los directores. En los casos en los que destacan aspectos relacionados con el bienestar, a pesar de que son los hombres los que mejor valoran estos aspectos, apenas hay diferencias en porcentajes, excepto en el caso de la sección de recursos en el que destaca el presupuesto y financiación. Este aspecto relacionado con el bienestar está especialmente valorado entre los directores hombres, 82,8% de ellos lo han valorado como muy importante. En cambio, sólo el 50% de las mujeres son las que han valorado esta variable entre los valores más altos. Parece por tanto, que existe una tendencia en la variable género, sobre todo en aquellos aspectos relacionados con el bienser donde las mujeres lo valoran por encima de los hombres. Esta disposición está relacionada con aquellos estudios que afirman que el cerebro femenino tiene más desarrolladas aquellas zonas que se encargan de procesar emociones, activar sentimientos viscerales y registrar en la memoria momentos con una fuerte carga emocional.

Gráfico 29: Diferencias de género en las variables bienestar-bienser



Fuente: elaboración propia

Otra de las variables demográficas que parece influir en el perfil del gestor es la **edad** (H_{D9}). Aunque la relación lineal no es tan clara como en el caso de la variable *Tiempo en el cargo*, si se percibe una tendencia parecida. Es decir, a mayor edad, los directores valoran más aspectos relacionados con el bienestar y a más juventud en cambio, se valoran más aspectos relacionados con el bienestar, especialmente aquellos que conciernen al logro de recursos económico-financieros. Aunque cabe esperar que la edad tenga una relación directa con el tiempo en el cargo, se observa que la correlación entre ellas no se da en todos los casos, ya que la relación lineal de la edad no es tan definida como en el caso de *Tiempo en el cargo*. En consecuencia, podemos concluir que no todos los directores con edades más avanzadas tienen una mayor experiencia en el cargo y por tanto, aunque en algunos casos la edad y la experiencia van unidas, la experiencia influye más que la edad en el perfil del gestor.

Las otras variables sociodemográficas, como nivel de estudios (H_{D11}) y área de estudios (H_{D10}), no parecen influir en el perfil del gestor experiencial. Por lo tanto, no parece que los estudios formales realizados influyan en las competencias y valores de los directores. Esto puede significar que los estudios formales actuales no tienen en cuenta las competencias y los valores necesarios para la gestión de experiencias y por tanto, no ayudan a desarrollar un perfil de gestor experiencial. Esto quizá es debido a que la educación universitaria se centra mucho en el aprendizaje de conocimientos y en el desarrollo de algunas competencias específicas del área estudiada, pero no en valores o en aspectos intangibles necesarios para el perfil del gestor experiencial. Es decir, se fomenta la inteligencia instrumental o técnica, dejando de lado otras inteligencias más relacionadas con la emoción (intrapersonal, interpersonal etc.). Por ello, la tendencia del perfil de gestor relacionado con el binomio bienestar-bienestar, depende de la inteligencia emocional que haya desarrollado cada director a través del tiempo que lleve en el cargo o los valores personales que tenga *per se* cada gestor, más que del tipo de educación formal recibida.

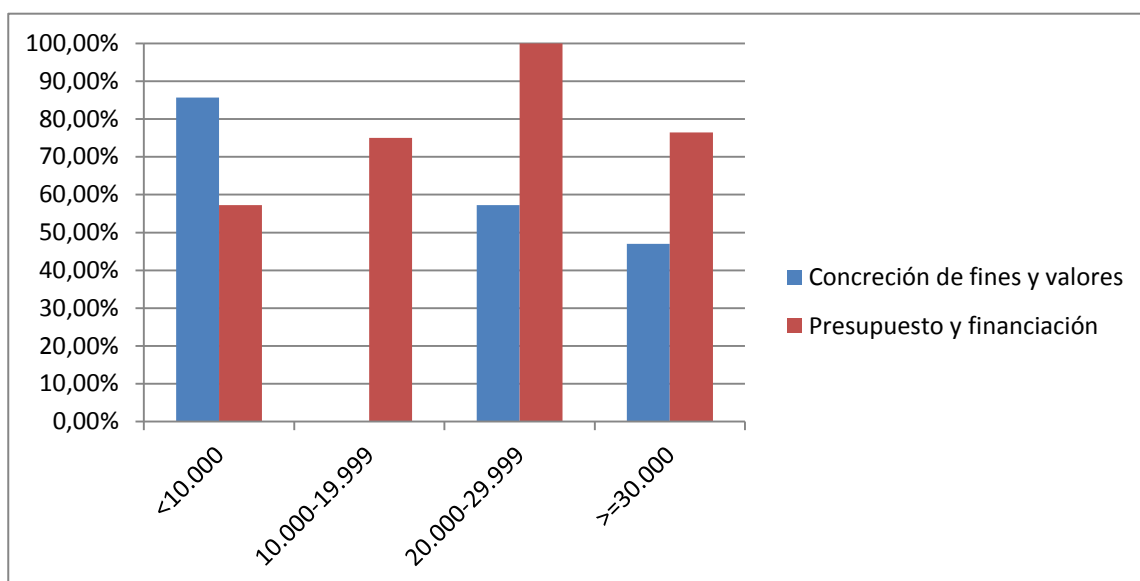
En cuanto a las variables relacionadas con la organización, aunque la antigüedad del festival es la que destaca por su alta influencia en el perfil del gestor experiencial, cabe mencionar el impacto de otras variables que muestran una tendencia en cuanto al binomio bienestar-bienestar.

En el caso del **tamaño** del festival (H_{D16}), aunque no parece que exista una relación lineal, sí se observa que los directores que trabajan para festivales más pequeños, es decir, aquellos que tienen una capacidad inferior a 10.000 personas, valoran más los aspectos relacionados con el bienestar que aquellos festivales que tienen una capacidad

superior (ver gráfico 30). En cambio, los grandes festivales o macrofestivales, es decir, aquellos con una capacidad superior a 20.000 personas, valoran ligeramente más aquellos aspectos que tienen que ver con el bienestar destacando especialmente la estrategia y planificación (conocimientos), planificación y organización (competencias) y presupuesto y financiación suficientes (recursos). Esto significa que los directores de los grandes festivales al necesitar más recursos y financiación debido a su tamaño y capacidad, vuelcan su preocupación en estos aspectos más que en aquellos relacionados con la emoción. Por el contrario, los festivales pequeños, al no necesitar tanto presupuesto y no estar tan centrados en contratar artistas de primer nivel, cuidan especialmente la filosofía y valores del festival y la conexión con el público.

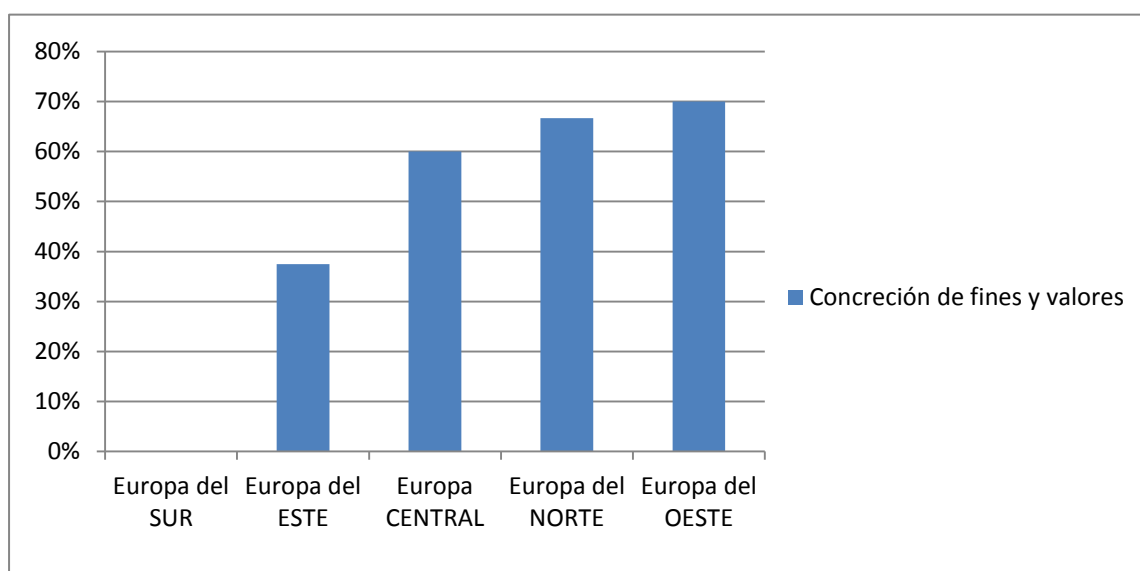
En lo referente a la variable geográfica del festival (H_{D17}), existe una leve tendencia que parece que influye en el perfil del gestor. Aquellos directores de festivales de Europa del Oeste valoran como muy importante las variables que pertenecen al bienestar como *Concreción de fines y valores que definen el festival* seguidos de los directores de Europa del Norte y Europa Central. En cambio, los directores de festivales situados en Europa del Sur y Europa del Este apenas valoran los aspectos relacionados con el bienestar (ver gráfico 31). En cuanto a los aspectos relacionados con el bienestar, la tendencia no es tan clara, pero se observa que los directores de Europa del Este y Europa del Sur destacan más estos aspectos. En el caso de Europa del Este enfatizan especialmente la importancia de la estrategia y planificación (conocimientos) y planificación y organización (competencias) y los directores de Europa del Sur subrayan aspectos como la selección de artistas (gestión), presupuesto y financiación suficientes (recursos) y calidad artística (impactos). Esta diferencia puede deberse a la madurez que por trayectoria tienen mercados como el holandés, el inglés o el francés y a la importancia que los ciudadanos de estos países le dan a la cultura en general y a los festivales en particular, con el consecuente impacto económico para el país. Este hecho hace que inviertan más en el sector, tengan más grados y posgrados universitarios centrados en la gestión cultural y de eventos y más investigación en este tipo de áreas, pero sobre todo, un mayor conocimiento de la forma en que funciona la industria debido a la experiencia y a la importancia que la ciudadanía general le otorga. En consecuencia, es posible que los directores de festivales de Europa del Oeste, Europa Central y Europa del Norte se den cuenta en mayor medida del valor de los aspectos relacionados con el bienestar.

Gráfico 30: Diferencias de tamaño del festival en las variables bienestar-bienser



Fuente: elaboración propia

Gráfico 31: Diferencias de zonas europeas en las variables bienestar-bienser



Fuente: elaboración propia

El resto de variables organizacionales como titularidad (H_{D13}), estructura organizativa (H_{D14}) y modelo financiero del festival (H_{D15}), no parecen influir claramente en el perfil del gestor. Sin embargo, se observa una ligera tendencia en valorar por encima aspectos relacionados con el bienser en aquellos festivales con una titularidad privada sin ánimo de lucro, una estructura organizativa permanente y un modelo financiero basado en beneficios directos. En cuanto a los aspectos relacionados con el bienestar como estrategia y planificación, planificación y organización o presupuesto y financiación suficientes, son mejor valorados por aquellos directores de festivales

privados con ánimo de lucro y una estructura permanente. Esta tendencia puede deberse a que los directores de festivales privados con ánimo de lucro y con una estructura permanente actúan como directores de empresas, donde la competencia y la presión es mayor y en consecuencia, están enfocados en la cantidad y calidad más que en la cualidad de lo que ofrecen.

5.3. Visión general

Una vez realizado el análisis cuantitativo y el cualitativo, en este apartado de visión general del estudio empírico, se presenta la comparativa de los resultados obtenidos en ambos análisis. Así se podrá ver las similitudes y desigualdades que ha podido haber y realizar la triangulación que es la base metodológica y conceptual de esta tesis.

➤ La importancia de la ACTIVIDAD

ANÁLISIS CUANTITATIVO		ANÁLISIS CUALITATIVO
(+) Seleccionar y contratar artistas		(+) Diseñar el programa: conciertos y actividades paralelas (+) Contratar los artistas y negociar contratos (+) Asegurar conciertos de calidad

El análisis cuantitativo ha revelado que todos los aspectos relacionados con la actividad principal del festival son altamente valorados por los directores. Por ello, su tiempo de gestión lo dedican especialmente a seleccionar y contratar a los artistas que actuarán en el festival. El análisis cualitativo ha corroborado esta importancia que los directores dan a la variable de actividad y ha desvelado más características de ella. Así, se ha sabido que los directores unen el éxito del festival al diseño del programa, tanto a los conciertos como a las actividades paralelas. De hecho, algunos de los términos más utilizados en el discurso de los directores han sido programa, contratación y concierto. Esto muestra su ímpetu de gestión en escoger las bandas y cabezas de cartel que aseguren la calidad del festival y en negociar y renegociar sus cachés. Además, el discurso de los directores ha puesto de manifiesto que unen la programación con la identidad del festival y consideran que es clave para la atracción del público. Todo ello hace que los directores empleen sus esfuerzos de gestión en todos aquellos aspectos que componen la principal actividad del festival.

➤ La importancia de los RECURSOS

ANÁLISIS CUANTITATIVO		ANÁLISIS CUALITATIVO
(+) Presupuesto y financiación suficiente (+) Captar financiación (+) Captar personal cualificado y comprometido con el proyecto		(+) Dinero suficiente (+) Artistas adecuados (+) Infraestructura suficiente (+) Equipo comprometido

La importancia que los directores otorgan a la actividad se une con la importancia que le dan a los recursos. De hecho, en muchos de los casos ambas variables aparecen de la mano. El análisis cuantitativo ha mostrado que los directores consideran clave la obtención de recursos para el desarrollo del festival, especialmente los económico-financieros. Por ello, junto a seleccionar artistas, emplean el mayor tiempo de gestión a captar financiación. El análisis cualitativo ratifica esta relevancia, siendo el término de dinero uno de los más mencionados en el discursos de los directores. Además, gracias a las entrevistas se ha confirmado la importancia de las fuentes que proveen al festival de beneficios económicos: la audiencia (a través de la compra de las entradas y productos y/o servicios dentro del recinto), los patrocinadores y los mecenas. Asimismo, se ha profundizado en otro tipo de recursos igual de importantes para los directores: los recursos artístico-musicales, unido a la importancia de la actividad principal del festival. Así, se ha sabido de las dificultades para obtenerlos y de la relevancia del talento disponible. Aunque en un segundo plano, ambos análisis también han revelado la importancia de los recursos humanos en el desarrollo del festival. Especialmente se ha mencionado la relevancia de un equipo cualificado y comprometido con el proyecto.

➤ La importancia relativa de las variables de TIEMPO y ESPACIO

ANÁLISIS CUANTITATIVO		ANÁLISIS CUALITATIVO
(-) Gestión de horarios y duración de las actuaciones (-) Coordinar y controlar el <i>timing</i> de la programación	 	(+) Importancia de la sala (<i>indoor</i>) y la ciudad donde se celebra (<i>outdoor</i>) (+) Relevancia del tiempo meteorológico (-) Dedicación de gestión relativa

El análisis cuantitativo ha mostrado la baja valoración que los directores otorgan a las variables de tiempo y espacio. De hecho, según las respuestas no parecía que dedicaran mucho tiempo en gestionar los horarios y duración de las actuaciones ni en la selección de los espacios. El análisis cualitativo ha corroborado que estas dos

variables no son consumidores del tiempo de gestión de los directores y que por tanto, no prestan tanta atención en comparación con otros aspectos. Sin embargo, en el discurso de los directores se aprecia también su importancia relativa. Es decir, se observa que los directores tienen en cuenta el tiempo y el espacio en su gestión y que los consideran importantes, pero lo dejan en un segundo plano respecto a otras variables que consideran más relevantes. Por ello, no dedican apenas tiempo en gestionar ni el tiempo ni el espacio.

➤ **La clave explicativa de la variable INDIVIDIO/GRUPO**

ANÁLISIS CUANTITATIVO	ANÁLISIS CUALITATIVO
(-) Segmentación de audiencias (-) Programar actividades según tipos de audiencia (-) Posibilitar la personalización de cada usuario	(-) Importancia de la audiencia como grupo homogéneo y uniforme (-) Connotación comercial y <i>marketitiana</i> de la audiencia (-) Falta de personalización

El análisis cuantitativo ha revelado la escasa valoración que los directores otorgan a la variable individuo/grupo. Esta desvaloración se ha observado, especialmente, en aspectos relacionados con la segmentación y personalización de la audiencia. El análisis cualitativo ha confirmado esta tendencia y además, ha desvelado algo clave en la explicación conjunta, ya que el hecho de que los directores mencionen a la audiencia como un grupo compacto y homogéneo hace que no distingan los diferentes perfiles de público que puede haber o las diferentes formas de acudir al festival que pueden existir. Este hecho ha revelado que la segmentación y más allá de ella, la personalización, queda totalmente fuera de la gestión de los directores quedando así, la puerta de entrada a los aspectos del bienestar prácticamente anulada. Por tanto, la variable individuo/grupo dentro del bienestar denota que los directores no tienen en cuenta al individuo y la falta de personalización impide la proximidad a la gestión del bienestar

➤ **La escasa valoración y gestión de los aspectos que producen BIENSER**

ANÁLISIS CUANTITATIVO	ANÁLISIS CUALITATIVO
(-) Cuidar aspectos que provoquen sentimientos en el público (-) Análisis de beneficios generados en las personas y los grupos (-) Empatía y alteridad (-) Acogida y hospitalidad (-) Desarrollo personal (-) Empoderamiento ciudadano	(-) Escasa o nula mención de las emociones, valores, motivaciones, necesidades y beneficios de la audiencia en el discurso

El análisis cuantitativo ha mostrado la escasa valoración de los aspectos relacionados con el bienser, especialmente aquellos ligados con las emociones, los beneficios y la conexión con la audiencia. El análisis cualitativo corrobora y acentúa esta tendencia de los directores y clarifica que la exigua valoración de la variable individuo/grupo no deja considerar las necesidades, emociones, motivaciones, valores ni beneficios de las diferentes personas que acuden al festival. El hecho de que la balanza quede inclinada hacia la gestión de los aspectos que producen bienestar supone un obstáculo en la apertura que da entrada a la gestión de aspectos que promueven el bienser y en consecuencia, facilitan y favorecen una experiencia memorable y significativa.

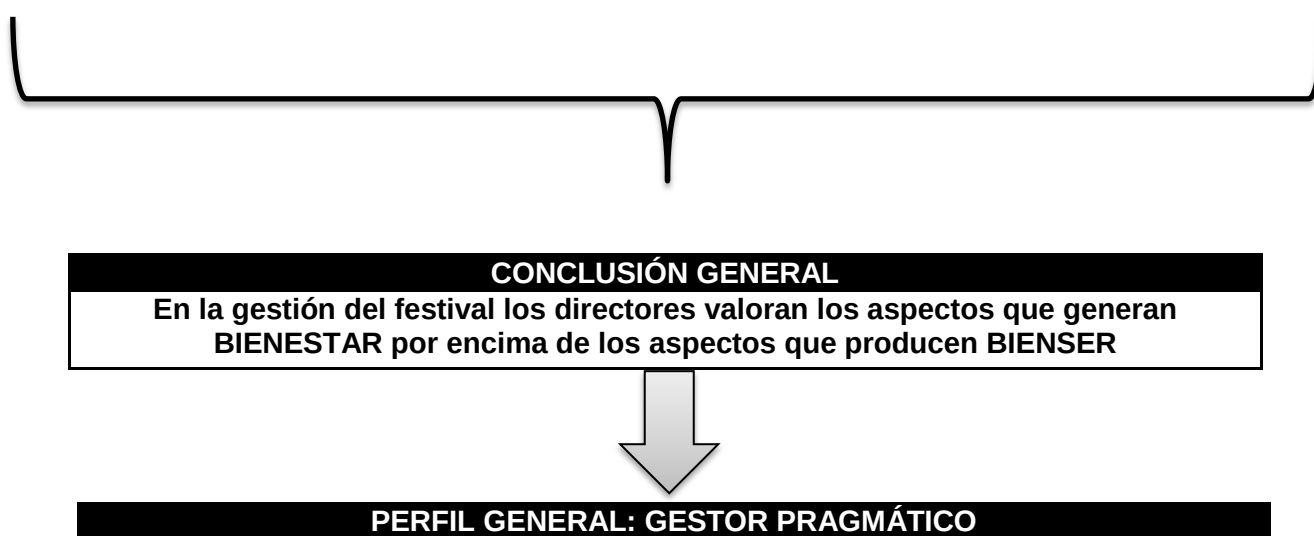
El análisis cuantitativo también ha puesto de manifiesto las variables sociodemográficas y organizacionales que influyen en la tendencia del gestor a gestionar aquellos aspectos que generan bienestar o bienser. Se ha visto que el tiempo en el cargo del director y la antigüedad del festival son aquellas variables más influyentes. Es decir, la experiencia, tanto personal como de la organización, es la que hace valorar más los aspectos del bienser, independientemente del nivel de estudios, área de estudios, titularidad del festival etc. Partiendo de esta idea, el análisis cualitativo se realizó con una muestra de directores gestores de organizaciones con una gran antigüedad y/o con aquellos directores con una gran trayectoria profesional a sus espaldas. Así, el objetivo era comprobar si su discurso se basaba en aquellos aspectos del bienser. En cambio, el análisis cualitativo ha dejado ver que aunque los directores con estas características son los que más valoran los aspectos del bienser respectivamente a otros directores, en su discurso los aspectos que generan bienestar son los que realmente adquieren protagonismo. Es decir, la escasa valoración y gestión de aquellos aspectos que generan bienser se pone de nuevo de manifiesto al igual que mostraban los resultados del análisis cuantitativo.

Por otro lado, a través de las dinámicas de grupo se ha visto las similitudes y diferencias respecto al binomio bienestar-bienser. El análisis cualitativo realizado ha

permitido comprobar que los estudiantes y los investigadores de eventos son los que más se aproximan a apreciar la generación de experiencias de ocio en los festivales y consideran importante un perfil de gestor experiencial. Probablemente porque son aquellos que más próximos se encuentran a la audiencia comparativamente a la figura del director profesional.

En cuanto a la gestión del cambio, tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo han mostrado que aunque los directores están al tanto de las innovaciones tecnológicas, no hacen un uso activo e integrado de ellas que permita la generación de experiencias memorables y significativas. De hecho, utilizan éstas como herramientas comerciales que permiten informar de forma similar a la que se hacía con herramientas no tecnológicas o digitales. Es decir, los directores hacen todavía un uso 2.0, que no permite personalizar ni originar experiencias de ocio auténticas, memorables y significativas a través de la tecnología.

Por ello, después del análisis cuantitativo y cualitativo, se está en disposición de concluir que los directores de festivales valoran los aspectos que generan bienestar por encima de aquellos que producen bienser. Los resultados obtenidos muestran, por tanto, un perfil de gestor pragmático que valora altamente los aspectos del bienestar, pero no aquellos relacionados con el bienser. De hecho, el perfil descrito por los directores, tanto a través de la encuesta como de las entrevistas en profundidad, se basa en un director con conocimientos estratégicos y de planificación, con competencias organizativas y decisorias y con valores enfocados en la eficacia y productividad.



PROPUESTAS

Capítulo VI. Propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo del gestor experiencial.

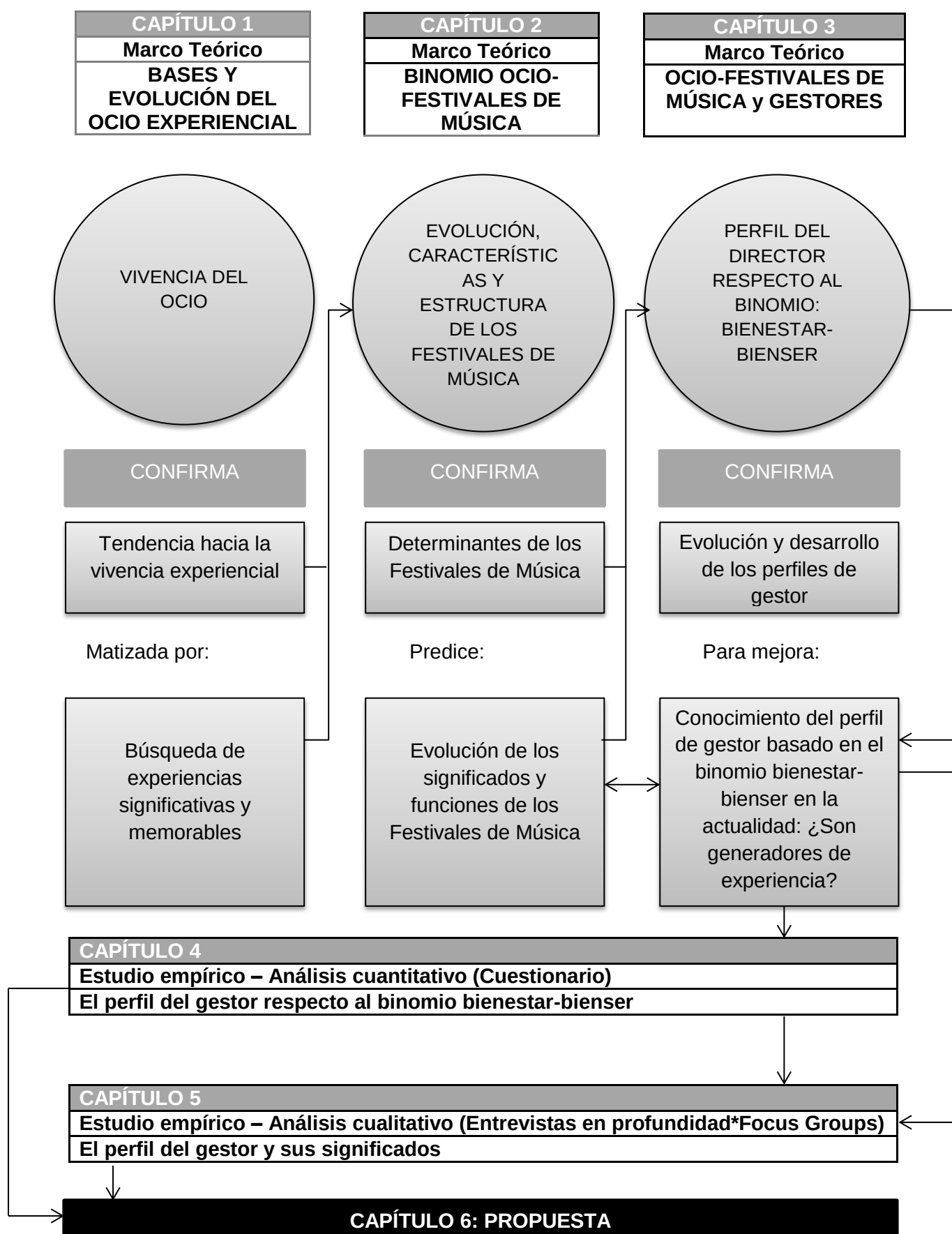
INTRODUCCIÓN

Los capítulos anteriores han resultado fundamentales para desarrollar la propuesta formativa de esta tesis. Los tres primeros capítulos que conforman el marco teórico, han delineado los presupuestos que sustentan esta investigación y el cuarto y quinto capítulo que constituyen el estudio empírico, han mostrado la situación y perfil actual de los gestores respecto al binomio bienestar-bienser desde tres diferentes enfoques (incremental-productivo, adaptativo y transformador) completando la triangulación, base metodológica y conceptual de esta tesis.

El estudio empírico, a través del análisis realizado en los dos capítulos que lo componen, ha puesto de manifiesto que los directores valoran los aspectos que generan bienestar por encima de aquellos aspectos que producen bienser. Así, muestran un perfil de gestor pragmático basado en conocimientos estratégicos y de planificación, con competencias organizativas y decisorias y con valores enfocados en la eficacia y productividad. Por ello, los resultados han hecho ver la necesidad de desarrollar un perfil de gestor que fomente más los aspectos relacionados con la generación del bienser y el equilibrio entre el binomio bienestar-bienser que permita así, generar experiencias auténticas, memorables y significativas para el desarrollo personal de la audiencia.

En consecuencia, tras haber sentado las bases teóricas de la investigación y realizar el estudio empírico, en este próximo y último capítulo de la tesis se presenta una propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de un perfil de gestor experiencial basado en la generación y diseño de experiencias de ocio (ver figura 33). La propuesta de formación desarrollada consiste en un *open course* que se fundamenta en el aprendizaje continuo (*lifelong learning*) y adaptativo de los directores. El programa está dirigido a los profesionales del sector de eventos u otros sectores afines donde se quiera aplicar las experiencias significativas y memorables para el desarrollo personal, tanto para profesionales *juniors* como *seniors* y ofrece una guía flexible y dinámica que puede adaptarse a la situación particular de cada profesional.

Figura 33: Ideas fundamentales del marco teórico y su relación con el corpus empírico y propuestas



Educating the mind without educating the heart is no education at all.

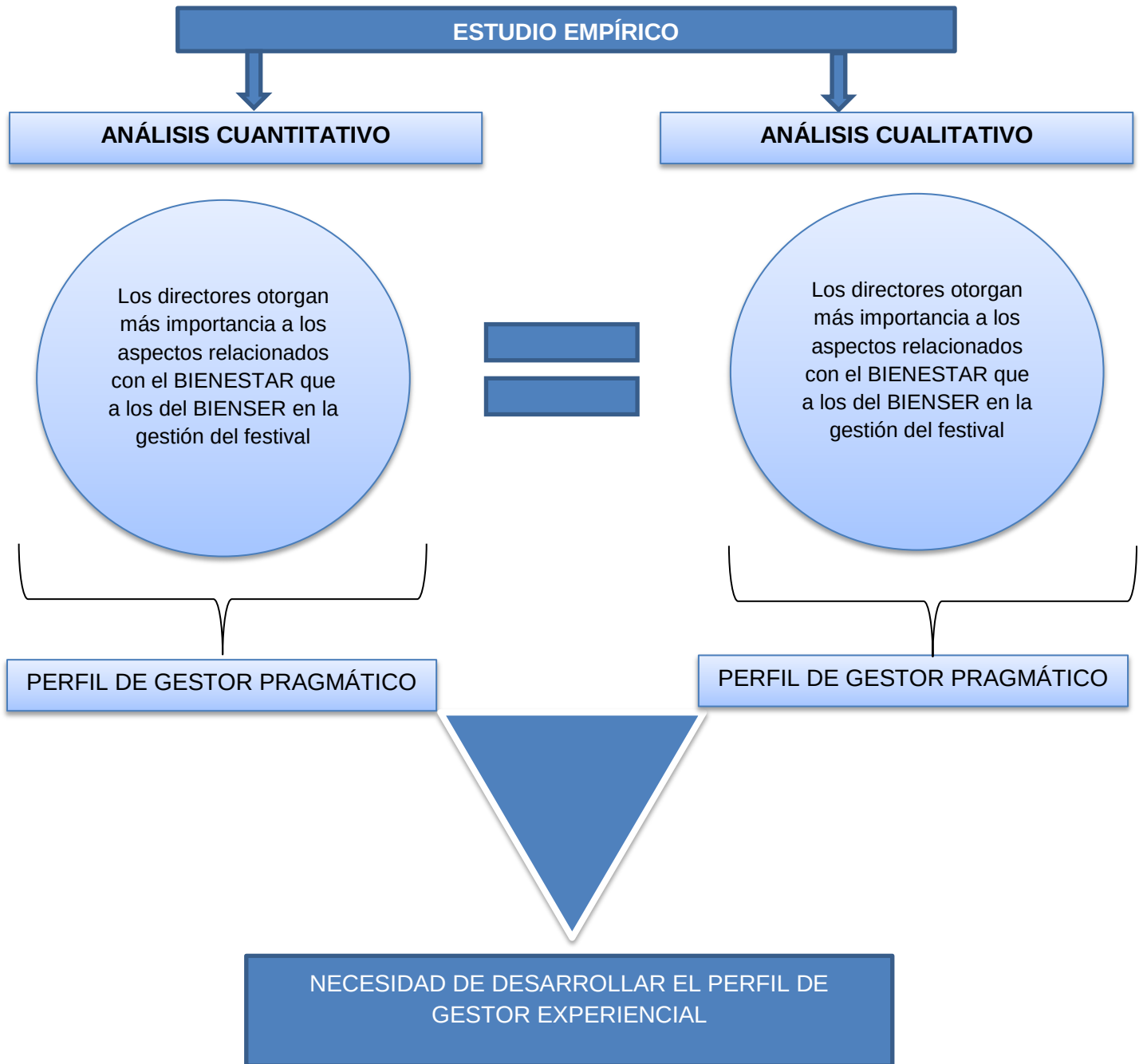
Aristotle

Capítulo VI. Propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo del gestor experiencial

El presente capítulo presenta una propuesta de formación para la gestión y generación de experiencias de ocio basada en el binomio bienestar-bienestar y dirigida a los profesionales de la industria festivalera y de eventos, así como otros sectores afines en los que se quiera generar experiencias significativas. El objetivo es presentar un *open course* que suponga una guía flexible y dinámica para el desarrollo de un gestor experiencial en base a un proyecto real. La figura 34 visualiza la relación general de los capítulos IV y V con el VI.

La estructura del capítulo se divide en tres grandes bloques. En el primer bloque, se presentan las características principales del programa, los objetivos principales; las unidades de formación que lo componen; los conocimientos, las competencias y valores que lo articulan y el proceso de aprendizaje y metodología general. En el segundo bloque, se presentan de uno en uno las unidades de formación que conforman el programa de formación y se especifican los conocimientos, competencias y valores concretos que permite desarrollar a través de las actividades propuestas y la evaluación que se realiza. En el tercer bloque, finaliza el capítulo con la visión general del *Open Course: Generación de experiencias integrales*.

Figura 34: Relación general del capítulo IV y V con el VI



Fuente: Elaboración propia

6.1. Características principales del *open course*

Este apartado tiene como objetivo exponer las principales características del programa de formación, *Open Course: Generación de Experiencias Integrales*, que se ha diseñado. El apartado se divide en cuatro bloques. En el primero de ellos, se exponen los objetivos generales y específicos que pretende conseguir el programa de formación. En el segundo bloque, se muestran las unidades de formación que componen el programa. En el tercer bloque, se presentan los conocimientos, competencias y valores generales y específicos en los cuales se articula el programa de formación. En el cuarto y último bloque de este apartado se muestra el proceso de enseñanza-aprendizaje y la metodología general que se va a llevar a cabo en el proceso.

6.1.1. Objetivos principales del programa

El *Open Course: La generación de experiencias integrales*, ha sido diseñado para proporcionar una formación que capacite a profesionales de diversas disciplinas para generar, diseñar, facilitar, gestionar y coordinar experiencias de ocio memorables y significativas aplicables a diferentes proyectos y ámbitos relacionados con el ocio. En este sentido, la propuesta formativa se orienta a ofrecer claves conceptuales, metodológicas y herramientas de generación, diseño y gestión para responder a los múltiples retos existentes en los diversos ámbitos del ocio experiencial. Por lo tanto, los diferentes profesionales podrán desarrollarse como gestores experienciales capaces de gestionar aspectos tanto del bienestar como del bienser de forma equilibrada e integrada y generar experiencias auténticas, memorables y significativas. Para ello, se pretende que los profesionales que realicen este programa adquieran conocimientos, desarrollen competencias y hagan florecer valores que permitan configurar experiencias integrales.

El objetivo general del programa es formar profesionales competentes en la generación de experiencias, capaces de adaptarse, adelantarse y ofrecer soluciones de forma innovadora e imaginativa a una realidad que reconoce la experiencia de ocio como un valor de primer orden que permite el desarrollo personal, del que depende buena parte del bienestar y bienser, y por ende, el desarrollo social, político y económico de las sociedades contemporáneas.

Este objetivo general determina los objetivos específicos que siguen:

1. Formar profesionales críticos, comprometidos e inteligentes emocionalmente con una orientación preferente por las personas y su desarrollo humano.
2. Preparar profesionales con un conocimiento global del sector del ocio y las experiencias integrales basadas en el binomio bienestar-bienestar, capaces de aplicar los conocimientos adquiridos, las competencias desarrolladas y los valores fomentados para resolver problemas y adelantarse de forma innovadora e imaginativa a diversos entornos relacionados con el ocio (cultura, turismo, deporte y recreación).
3. Desarrollar una formación práctica y de calidad basada en la flexibilidad para que sirva como guía adaptada a cada profesional y su organización.
4. Proporcionar conocimientos y herramientas estratégicas basadas en el binomio bienestar-bienestar necesarias para el desarrollo de competencias y valores en el ámbito de la generación de experiencias integrales y así, generar una reflexión global y compleja sobre el binomio bienestar-bienestar en diferentes áreas y sectores, que incluya implicaciones sociales y éticas que promuevan el desarrollo humano.
5. Cualificar profesionales para la comunicación y el diálogo que permitan la conexión con el público y otros agentes y la co-creación con ellos.
6. Promover la formación de profesionales competentes para el aprendizaje autónomo, permanente y el desarrollo profesional.

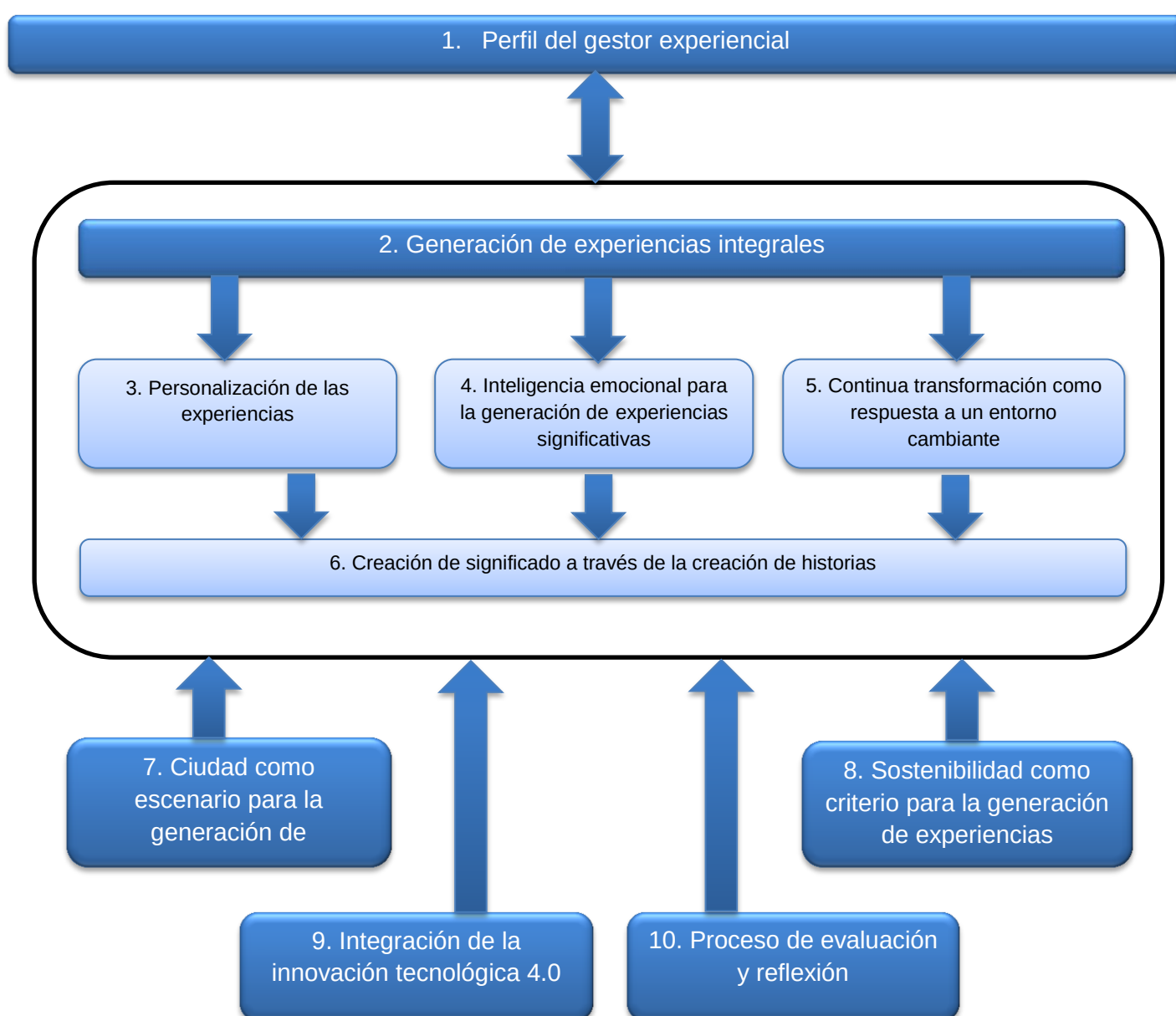
6.1.2. Unidades de formación que componen el programa

Teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos expuestos, el programa se compone de 10 unidades de formación. Son los siguientes:

1. Perfil del gestor experiencial.
2. Generación de experiencias integrales.
3. Personalización de las experiencias.
4. Inteligencia emocional para la generación de experiencias significativas.
5. Continua transformación como respuesta a un entorno cambiante.
6. Creación de significado a través de la creación de historias.
7. Ciudad como escenario de generación de experiencias.
8. Sostenibilidad como criterio para la generación de experiencias.
9. Integración de la innovación tecnológica 4.0.
10. Proceso de evaluación y reflexión de la experiencia.

Estas unidades de formación se organizan con la lógica conceptual que representa la figura 35. Las dos primeras unidades de formación constituyen las bases fundamentales del programa y por lo tanto, influyen y al mismo tiempo se retroalimentan de todas las demás unidades. La unidad 2 influye y se articula a través de las unidades 3, 4, 5 y 6 que conforman la generación de experiencias integrales. Asimismo, éstas se contextualizan a través de las unidades 7, 8, 9 y 10. Tal y como se puede observar, todas las unidades del *open course* están estrechamente relacionadas entre sí y juntas forman las piezas de un puzzle compacto que tiene como objetivo desarrollar conocimientos, competencias y valores de forma holística.

Figura 35: Organización conceptual de las unidades que componen el *open course*



Fuente: elaboración propia

6.1.3. Conocimientos, competencias y valores que articulan el programa

A través de las diez unidades de formación que componen el programa se pretende que el profesional desarrolle el conjunto de conocimientos, competencias y valores que se muestran en la tabla 54. El conjunto de todos ellos tiene como objetivo el desarrollo del gestor experiencial como generador de experiencias integrales de ocio. Para ello, se han tenido en cuenta los conocimientos y competencias relacionados con los aspectos que generan bienestar (tiempo, espacio, actividad, recursos, e individuo/grupo), así como los que facilitan el bienestar (emociones, motivaciones, valores, necesidades y beneficios) de forma que se facilite tanto el desarrollo de la inteligencia instrumental, como de la emocional y espiritual (Gardner, 1994, 1995; Goleman, 2001, 2006; Torralba, 2010). Así, el profesional podrá desarrollar competencias que promuevan tanto la gestión de tangibles como de intangibles logrando una gestión equilibrada de ambas. El fomento de este conjunto de competencias supone obtener un enfoque transformador basado en la cualidad, potenciando una gestión que va más allá de la cantidad y la calidad. Esta visión facilita al profesional la generación de experiencias auténticas, memorables y significativas para el desarrollo personal y social de la audiencia que vivencia el evento/proyecto.

Asimismo, el conjunto de conocimientos, competencias y valores que integran el *open course* tienen en cuenta el contexto actual de cambio constante, así como la influencia de la era digital en la que las redes sociales y aplicaciones digitales son protagonistas. Debido a que la innovación tecnológica puede ofrecer formas de generar e intensificar la experiencia de ocio, el conjunto de conocimientos, competencias y valores que propone desarrollar el *open course* para el nuevo profesional está alineado con este nuevo contexto de volatilidad y digitalización.

A través de la gestión de los tres ejes (la gestión del bienestar, el bienestar y el cambio), los gestores podrán desarrollar un perfil de gestor experiencial integral y estar capacitados para generar experiencias de ocio auténticas, memorables y significativas.

En el apartado 6.2 se muestra con más detalle el conjunto de conocimientos, competencias y valores que facilita desarrollar cada una de las diez unidades de formación.

Tabla 54: Conocimientos, competencias y valores que articulan el open course

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	VALORES
Estrategia y planificación basada en el binomio bienestar-bienser	Visión holística	Creatividad
Gestión integrada del binomio bienestar-bienser	Aprendizaje continuo	Innovación
Aplicación de herramientas cualitativas existentes para la medición de la experiencia	Espíritu emprendedor	Flexibilidad y adaptabilidad
Gestión de <i>big data</i>	Iniciativa	Empatía y alteridad
Análisis de impactos/beneficios	Toma de decisiones	Acogida y hospitalidad
Investigación de mercado y audiencias	Capacidad de análisis y razonamiento crítico	Desarrollo personal
Gestión de necesidades, motivaciones y valores de la audiencia	Colaboración y co-creación	Empoderamiento ciudadano
Segmentación de audiencias	Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo	Motivación
Trabajo colaborativo y cooperativo (creación de redes)	Comunicación interpersonal	Optimismo y entusiasmo
Gestión de conflictos	Habilidades sociales	Confianza y transparencia
Herramientas web 4.0	Trabajo en Equipo	Cohesión social
Novedades tecnológicas	Innovación	Responsabilidad social
Ciudad <i>g/local</i> 4.C	Aprendizaje continuo	Ecología
Trabajo en red con otros agentes	<i>Storytelling</i>	Resiliencia
Narración basada en el <i>storytelling</i>	Gestión de conflictos	
Técnicas de narración	Gestión del estrés	
Plataformas de comunicación	Flexibilidad y adaptabilidad	
Resiliencia y sus ocho pilares	Liderazgo	
Formas de ser sostenible	Sostenibilidad (ambiental, económica, política, social)	
Generación de experiencias a través de la sostenibilidad		

Fuente: elaboración propia

6.1.4. Proceso de aprendizaje y metodología general

Para que los profesionales puedan llevar a cabo el proceso de aprendizaje cada profesional tendrá que contar con un evento, proyecto o iniciativa en el que esté trabajando al inicio del programa de formación, independientemente del grado o fase de maduración del proyecto, con el objetivo de aplicar en la realidad todos los conocimientos, competencias y valores adquiridos y/o desarrollados a través de las unidades de formación. Por lo tanto, el *Open Course: Generación de experiencias integrales* es un programa de acompañamiento y guía para los profesionales que incluye un proceso de aprendizaje continuo aplicado a la realidad de cada profesional. Por ello, la evaluación se realizará de las siguientes formas:

Atención evaluación continua

- Tutor/a durante todo el proceso del programa.
- Tutor/a de cada unidad de formación.
- Tutor/a para la aplicación de los conocimientos a la realidad.
- Tutor para la realización del proyecto final.

Evaluación del proceso de aprendizaje

El sistema de evaluación general establecido para la adquisición de los conocimientos, el desarrollo de competencias y el fomento de los valores vinculados a las diferentes unidades de formación se servirá de:

- Un trabajo teórico y práctico por cada unidad de formación (personal/grupal).
- Asistencia y participación activa (en el aula y/u online).
- Otros entregables y productos (escritos, presentaciones, búsquedas de documentación) elaborados por el profesional.

La evaluación del progreso y resultados de aprendizaje del conjunto del *open course* se realizará atendiendo a los siguientes indicadores:

- Es requisito imprescindible la asistencia presencial como mínimo al 60% de las sesiones. El 40% restante podrá ser una asistencia online.
- Evaluación de los tutores de cada unidad de formación del logro de competencias por parte del profesional.

- Evaluación de tutores del proceso de ejecución. Al finalizar la aplicación de los conocimientos a la práctica, se recogerá la información correspondiente, a través de los tutores implicados, sobre la actividad desempeñada por cada profesional para medir el grado de consecución de las competencias del programa.
- Proceso y resultado del trabajo de fin del *open course*. Con la realización del *Trabajo Fin de Programa* (TFP) el profesional culmina su proceso formativo. Este TFP será sometido a evaluación por tribunal y deberá ser defendido públicamente.

La calificación final del programa tendrá en cuenta todos los elementos de evaluación, que han tenido lugar a lo largo de los doce meses del proceso de formación. La suficiencia se logrará cuando todos los créditos del *open course* hayan sido superados, siguiendo los criterios establecidos por cada una de las unidades de formación.

Calendario de evaluación

La evaluación de los módulos teóricos y de las prácticas se realizará trimestralmente:

- Primer trimestre (de septiembre a noviembre).
- Segundo trimestre (de diciembre a febrero).
- Tercer trimestre (de marzo a mayo).
- Cuarto trimestre (de junio a agosto).

La evaluación del *Trabajo Fin de Programa* (TFP) se realizará al finalizar el cuarto trimestre durante el mes de septiembre.

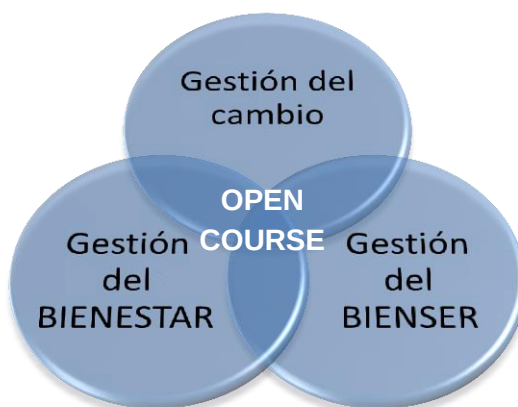
La tabla 55 resume las principales características del programa (duración, defensa TFP, dedicación, idioma, prácticas y titulación) que definen parte de la metodología general e influyen en el proceso de aprendizaje. Asimismo, la figura 36 muestra la lógica conceptual en la que se basa el *open course* y a través del cual se ha definido tanto la metodología como el proceso de enseñanza-aprendizaje. Tal y como se puede observar, el programa se fundamenta en el binomio bienestar-bienestar y en la gestión del cambio; es decir, los ejes principales que facilitan el desarrollo del gestor experiencial y los cuales permiten la capacitación de los nuevos profesionales como generadores de experiencias integrales.

Tabla 55: Características principales del *Open Course: Generación de experiencias integrales*

Duración	12 meses, de septiembre a septiembre
Defensa TFP	En septiembre, una vez finalizado el evento o proyecto
Dedicación	Jornadas intensivas mensuales (viernes tarde y sábado por la mañana). Presencial y/u online
Idioma	Castellano e inglés (El TFP se podrá realizar en ambos idiomas y en euskera).
Prácticas (Praxis)	Obligatorio acudir con un evento, proyecto e iniciativa en el que se esté trabajando en el que se pueda aplicar lo aprendido y se siga el proceso de aprendizaje y ejecución.
Titulación	Open Course: Generación de Experiencias Integrales

Fuente: elaboración propia

Figura 36: Lógica conceptual del *open course*



Fuente: elaboración propia

6.2. Unidades formativas del *open course*: gestor experiencial integral

Este apartado presenta el contenido más relevante de las unidades de formación que componen el *Open Course: La generación de experiencias integrales*. En cada una de las unidades de formación se muestra una descripción de la misma; los conocimientos, competencias y valores que se adquieren y desarrollan; los principales resultados del aprendizaje; la estrategia que se lleva a cabo para la enseñanza-aprendizaje; las actividades que la componen y la forma de evaluación.

UNIDAD DE FORMACIÓN 1. TEORÍA y PRAXIS	
El perfil del gestor experiencial	
Conocimientos	Estrategia y planificación basada en el binomio bienestar-bienser, Gestión integrada del binomio bienestar-bienser,
Competencias	Visión holística
Valores	-

Descripción de la unidad de formación

El objetivo de la unidad de formación *El perfil del gestor experiencial* es dar una visión amplia e integral sobre el perfil del gestor de eventos/festivales/proyectos como generador/facilitador de experiencias memorables y significativas. Para ello, la unidad presenta una visión integral y holística del binomio bienestar-bienser y los elementos que lo componen como base fundamental para el desarrollo de experiencias que fomentan el desarrollo humano. Por ello, esta unidad de formación construye los fundamentos del programa y constituye la base de las demás unidades de formación.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad de formación el profesional:

- Entiende la relevancia del desarrollo del perfil de gestor experiencial como respuesta a la situación actual.

- Identifica la importancia de la generación de experiencias en base al binomio bienestar-bienser.
- Fundamenta y argumenta juicios sobre las diversas manifestaciones de la experiencia de ocio basado en el binomio bienestar-bienser.
- Reconoce los componentes y características del binomio bienestar-bienser.
- Identifica las características principales del perfil de gestor experiencial.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas multidisciplinares que permitan el entendimiento de la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienser.
- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.
- Análisis de textos y materiales audiovisuales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación.

Evaluación

Los profesionales deberán de realizar un único trabajo cuyo objetivo es ayudarle a asimilar e incorporar en su propio proyecto los conocimientos transferidos durante la unidad formativa a su propio know-how, proporcionándole así los recursos necesarios para fomentar la generación de experiencias de ocio basadas en el binomio bienestar-bienser de forma integral y equilibrada. El trabajo consistirá en la elaboración de un documento bien estructurado en el que se tendrán que aplicar correctamente las teorías y conceptos desarrollados en la unidad de formación a su proyecto particular. En consecuencia, el profesional tendrá que integrar convenientemente las aportaciones derivadas de la unidad de formación para establecer una estrategia que desarrolle su perfil como gestor experiencial y como resultado, fomente la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienser. Esta unidad de formación utilizará una doble estrategia de evaluación tanto oral como escrita del trabajo realizado.

UNIDAD DE FORMACIÓN 2. TEORÍA y PRAXIS Generación de experiencias integrales	
Conocimientos	Estrategia y planificación basada en el binomio bienestar-bienser, Gestión integrada del binomio bienestar-bienser,
Competencias	Visión holística, aprendizaje continuo, espíritu emprendedor, iniciativa
Valores	Creatividad, innovación, flexibilidad y adaptabilidad

Descripción de la unidad de formación

El objetivo de la unidad de formación *Generación de experiencias integrales* es dar una visión amplia e integral sobre la generación de experiencias que permita a los profesionales generar y gestionar de forma holística y equilibrada aspectos relacionados con el bienestar (recursos, actividad, tiempo, espacio e individuo/grupo) y el bienser (emociones, valores, motivaciones, necesidades y beneficios) y así, fomentar el desarrollo humano a través de experiencias significativas y memorables. Esta unidad de formación construye los fundamentos del programa y por tanto, constituye la base de las demás unidades de formación.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad de formación el profesional:

- Identifica la importancia de la generación de experiencias integrales para el desarrollo personal y social.
- Fundamenta y argumenta juicios sobre las diversas manifestaciones de la experiencia de ocio basado en el binomio bienestar-bienser.
- Reconoce los componentes y características del binomio bienestar-bienser.
- Elabora y diseña estrategias integrales que generan experiencias basadas en el bienestar y bienser.
- Identifica la estructura, partes y requerimientos necesarios para la elaboración de un proyecto que genere experiencias integrales.
- Conoce la vertiente internacional de la generación de experiencias integrales.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas multidisciplinares que

permitan el entendimiento de la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienser.

- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.
- Dinámicas de grupo para la solución de casos a través de la generación de experiencias integrales.
- Análisis de textos y materiales audiovisuales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación.
- Coloquios y debates a partir de estudios de caso, casos prácticos de los propios profesionales o investigaciones concretas a través de diferentes técnicas de creatividad: *brainstorming*, mapas mentales, método 635 etc.
- Juegos de rol para la puesta en práctica de contenidos trabajados en la unidad formativa.

Evaluación

Los profesionales deberán de realizar un único trabajo cuyo objetivo es ayudarle a asimilar, incorporar y poner en práctica en su propio proyecto los conocimientos transferidos durante la unidad formativa a su propio *know-how*, proporcionándole así los recursos necesarios para desarrollar competencias y valores que fomenten la generación de experiencias de ocio basadas en el binomio bienestar-bienser de forma integral y equilibrada. El trabajo consistirá en la elaboración de un documento bien estructurado en el que se tendrán que aplicar correctamente las teorías y conceptos desarrollados en la unidad de formación a su proyecto particular. En consecuencia, el profesional tendrá que integrar convenientemente las aportaciones derivadas de la unidad de formación para establecer una estrategia que fomente la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienser. Por tanto, esta unidad de formación utilizará una doble estrategia de evaluación tanto oral como escrita.

UNIDAD DE FORMACIÓN 3. TEORÍA y PRAXIS Personalización de las experiencias	
Conocimientos	Investigación de mercado y audiencias; Gestión de necesidades, motivaciones y valores de la audiencia; Segmentación de audiencias
Competencias	Co-creación Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo Comunicación interpersonal
Valores	Empatía y alteridad, acogida y hospitalidad, desarrollo personal, empoderamiento ciudadano

Descripción de la unidad de formación

El objetivo de la unidad de formación *Personalización de las experiencias* es ofrecer una visión integral, activa y dinámica de la audiencia como pieza clave del éxito del evento/festival/proyecto y superar así la consideración de la audiencia como grupo compacto, homogéneo y pasivo. Así, la idea de esta unidad es poner en el centro de todo a la audiencia y capacitar a los profesionales para que puedan realizar la distinción de diferentes perfiles de público que puede haber o las diferentes formas de acudir a un evento/festival/proyecto que pueden existir detectando y considerando las diferentes necesidades, emociones, motivaciones y valores que pueden tener y los beneficios que quieren obtener las diferentes personas que acuden al evento/festival/proyecto. En consecuencia, esta unidad formativa capacita a los profesionales para segmentar a la audiencia, definir los diferentes aspectos de cualidad que los diferencia, personalizar y co-crear con ellos la experiencia del festival para convertirla en significativa y suponga su desarrollo tanto personal como social. La innovación tecnológica se considerará en esta unidad uno de las herramientas básicas para poder llevar a cabo la personalización y mejorar la experiencia basada en el binomio bienestar-bienestar.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad el profesional:

- Entiende la importancia de la segmentación de la audiencia para generar y facilitar experiencias personalizadas que supongan un desarrollo personal.
- Analiza las diferentes necesidades, emociones, motivaciones y valores que puede tener la audiencia y los beneficios que quieren obtener acudiendo al evento/festival.

- Planifica la estrategia y diseña las experiencias del evento/festival según las necesidades, emociones, motivaciones, valores y beneficios de la audiencia.
- Diseña el evento/festival junto a la audiencia co-creando las experiencias y facilitando el desarrollo personal y social.
- Ofrece diferentes tipos de experiencia según el perfil de la audiencia.
- Integra en el evento/festival las últimas novedades tecnológicas para personalizar las experiencias de la audiencia.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas relacionadas con la segmentación y personalización de la audiencia que permitan el entendimiento de la generación de experiencias que faciliten el desarrollo personal.
- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.
- Dinámicas de grupo para la solución de casos a través de la detección de necesidades, emociones, motivaciones, valores y beneficios.
- Análisis de textos y materiales audiovisuales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación.
- Juegos creativos y de rol para la puesta en práctica de contenidos trabajados en la unidad formativa. (Por ejemplo, trabajo con una orquesta de música).

Evaluación

Esta unidad de formación utilizará una triple estrategia de evaluación: escrita individual del trabajo final, oral grupal de los diferentes casos presentados en clase y participación en las diferentes actividades realizadas en la unidad.

Por lo tanto, por un lado, se tendrán en cuenta las competencias y valores que se desarrollen en el proceso de solución de los diferentes casos presentados que se tendrán que realizar en equipo, así como las capacidades que desarrollen a través de las diferentes actividades prácticas realizadas en la unidad (40%).

Por otro, los profesionales deberán de realizar un trabajo final por escrito (60%) cuyo objetivo es ayudarle a asimilar, incorporar y poner en práctica en su propio evento/festival/proyecto los conocimientos transferidos durante la unidad formativa a

su propio know-how, proporcionándole así los recursos necesarios para desarrollar competencias y valores que fomenten la detección de diferentes segmentos de audiencia y sus necesidades, emociones, motivaciones, valores y beneficios. Así, los profesionales serán capaces de generar experiencias personalizadas para el desarrollo personal y social de su público a través de la co-creación e integrando diferentes herramientas como la innovación tecnológica. El trabajo consistirá en la elaboración de un documento bien estructurado en el que se tendrán que aplicar correctamente las teorías y conceptos desarrollados en la unidad de formación a su proyecto particular y se tendrán que presentar los resultados obtenidos en la ejecución de los mismos.

UNIDAD DE FORMACIÓN 4. TEORÍA y PRAXIS	
Inteligencia emocional para la generación de experiencias significativas	
Conocimientos	Trabajo colaborativo y cooperativo (creación de redes), Gestión de conflictos
Competencias	Habilidades sociales, comunicación, trabajo en equipo
Valores	Empatía y alteridad, motivación, optimismo, confianza y transparencia

Descripción de la asignatura

La unidad de formación *Inteligencia Emocional para la generación de experiencias significativas* tiene como objetivo desarrollar la capacidad de los profesionales para que puedan reconocer las emociones propias y ajenas, para diferenciar diferentes sentimientos y etiquetarlos adecuadamente y utilizar así, la información emocional para guiar el pensamiento y el comportamiento y por ende, la estrategia de la organización para la generación y gestión de experiencias significativas. Por ello, esta unidad pretende desarrollar la inteligencia intrapersonal (capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta) e interpersonal (capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros) de los profesionales para que sean competentes en la generación de experiencias significativas y memorables a través de las emociones.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad el profesional:

- Entiende la importancia de la inteligencia emocional para generar y facilitar experiencias memorables y significativas.
- Toma conciencia de sus emociones y sabe detectar y comprender los sentimientos, motivaciones, necesidades y valores de los demás.
- Acentúa su capacidad de trabajar en equipo y en consecuencia, fomenta la colaboración y co-creación con diferentes agentes.
- Adopta una actitud empática y social que le brinda mayores posibilidades de generar experiencias significativas para el desarrollo personal y social del público.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas relacionadas con la inteligencia emocional que permitan el entendimiento de la importancia de la emoción en la generación de experiencias significativas que fomentan el desarrollo personal.
- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.
- Dinámicas de grupo, juegos creativos y de rol para la detección de las emociones propias y ajenas.
- Análisis de textos y materiales audiovisuales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación y ayuden a detectar y entender las emociones.
- *Coaching/mentoring* individual y grupal que ayude en el proceso de capacitación emocional.

Evaluación

A través del *coaching* y el *mentoring* esta unidad de formación estudiará la evolución del comportamiento del profesional por medio del proceso de resolución de diferentes estudios de caso. Por lo tanto, diferentes *coaches* y mentores guiarán a los profesionales individualmente y en grupo y evaluarán su proceso de evolución teniendo en cuenta las competencias y valores que se desarrollen por medio de la

solución de los diferentes casos presentados, así como y las diferentes actividades prácticas realizadas en la unidad.

Asimismo, los profesionales deberán de escribir un *Cuaderno de Bitácora* que recoja y refleje el proceso llevado a cabo, sus reacciones emocionales, sentimientos y estados de ánimo ante diferentes actividades realizadas en clase, competencias y valores que consideran haber desarrollado, evolución personal y social a través de experiencias vividas, observaciones, lecturas, ideas y recursos para capturar la vinculación de los distintos elementos entre sí. Este cuaderno de bitácora se podrá realizar a través de weblogs, bitácoras visuales, auditivas y/o las tradicionales “impresas”. Y podrán incluir todo aquello que los profesionales consideren como descripciones escritas, signos, dibujos, fotos y videos.

UNIDAD DE FORMACIÓN 5. TEORÍA y PRAXIS Continua transformación como respuesta a un entorno cambiante	
Conocimientos	Resiliencia y sus ocho pilares Gestión de conflicto Investigación de mercado y audiencias
Competencias	Gestión de conflictos, gestión del estrés, flexibilidad, adaptabilidad, comunicación interpersonal, aprendizaje continuo, liderazgo y capacidad de trabajo en equipo
Valores	Empatía, alteridad, resiliencia

Descripción de la asignatura

La unidad de formación *La continua transformación como respuesta a un entorno cambiante* tiene como objetivo desarrollar la capacidad de los profesionales para que puedan gestionar los conflictos y el estrés en un entorno cada vez más cambiante y así, ver el cambio como una oportunidad para la transformación y generación de valor añadido. Para ello, esta unidad trabajará en base a los ocho pilares que comprenden la resiliencia: autonomía, afrontamiento, autoestima, conciencia, responsabilidad, esperanza/optimismo, sociabilidad inteligente y tolerancia a la frustración y utilizará técnicas como la psicología positiva, la cual se centra en las capacidades, valores y atributos positivos.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad el profesional:

- Entiende la importancia del desarrollo de los ocho pilares que comprenden la resiliencia para transformar el conflicto en oportunidad de cambio y generación de valor.
- Toma conciencia de los conflictos y sabe detectar y comprender las emociones negativas que le generan.
- Tolerar las presiones y frustraciones que genera el cambio y/o el conflicto.
- Acentúa su capacidad de trabajar en equipo en situaciones de cambio, estrés, conflicto y en consecuencia, fomenta la colaboración y co-creación con diferentes agentes.
- Adopta una actitud resiliente, empática y social que le brinda mayores posibilidades de transformación y de generación de valor.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas relacionadas con la gestión de conflictos y la resiliencia que permitan el entendimiento del “problema” como oportunidad y la adaptación y transformación como forma de respuesta.
- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.
- Dinámicas de grupo, juegos creativos y de rol para la detección de las situaciones y emociones conflictivas y/o desagradables que generan estrés.
- Análisis de textos y materiales audiovisuales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación y ayuden a detectar y entender los conflictos como oportunidad para la transformación y generación de valor.
- *Coaching/mentoring* individual y grupal que ayude en el proceso de desarrollo de la resiliencia.

Evaluación

Esta unidad de formación estudiará a través del *coaching* y el *mentoring* el progreso de la conducta del profesional en situaciones inestables y con un elevado nivel de incertidumbre. Para ello, se tendrá en cuenta el procedimiento de resolución seguido por cada uno de los profesionales respecto a los diversos estudios de caso que se presenten. Los casos tratarán situaciones reales de conflicto y estrés generadas por el cambio. Todo el proceso será guiado por diferentes *coaches* y mentores que

orientarán a los profesionales individualmente y en grupo y evaluarán las diferentes fases de desarrollo. La evaluación tendrá en cuenta las competencias y valores que los profesionales sean capaces de aplicar y desarrollar para solucionar los diversos casos, junto a las diferentes actividades prácticas que se lleven a cabo en la unidad.

Conjuntamente a los estudios de caso y actividades prácticas, los profesionales deberán de escribir un *Cuaderno de Bitácora* que evidencie su evolución. Para ello, podrán exteriorizar y reflejar por escrito sus emociones y estados de ánimo ante diferentes actividades realizadas en la unidad, competencias y valores que consideran haber desarrollado y aplicado, evolución personal y social a través de experiencias vividas, reflexiones, lecturas, ideas y recursos para capturar la vinculación de los distintos elementos entre sí. Al igual que en la unidad anterior (*Inteligencia emocional para la generación de experiencias significativas*) el cuaderno de bitácora se podrá llevar a cabo mediante *weblogs*, bitácoras visuales, auditivas y/o las tradicionales “impresas”. Y podrán incluir todo aquello que los profesionales estimen oportuno como descripciones escritas, signos, dibujos, fotos y videos.

UNIDAD DE FORMACIÓN 6. TEORÍA y PRAXIS Creación de significado a través de la creación de historias	
Conocimientos	Narración basada en el <i>storytelling</i> Técnicas de narración Plataformas de comunicación
Competencias	Innovación, aprendizaje continuo, espíritu emprendedor e iniciativa, co-creación, <i>storytelling</i>
Valores	Creatividad, optimismo y entusiasmo, empatía y alteridad

Descripción de la asignatura

La unidad de formación *Creación de significado a través de la creación de historias* tiene como objetivo capacitar a los profesionales como contador de historias para que puedan crear mundos a través de relatos valiéndose del uso de palabras y/o imágenes en un entorno físico o digital. Así, las historias o narraciones creadas que envuelven su evento/festival/proyecto pueden servirles como guía para una mayor conexión emocional, confianza, involucración y compromiso del público, así como medio para la generación de experiencias más significativas que supongan un mayor desarrollo personal. Para ello, esta unidad se basa en la combinación de lo emocional y lo racional, en el equilibrio entre el bienestar y bienestar para humanizar el evento/festival/proyecto y crear un vínculo único, personal e intransferible entre el

mensaje y el público. Con ello se pretende que el receptor cree un universo único en el que el mensaje del evento/festival/proyecto se convierta en algo muy personal y en el que él se sienta identificado con la historia y por ende, su experiencia sea más personal y significativa.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad de formación el profesional:

- Entiende la importancia de la narración de historias para crear mundos únicos y facilitar experiencias memorables y significativas al público.
- Reconoce los pilares básicos para la narración de historias únicas que conecten e inspiren al público.
- Identifica la estructura, partes y requerimientos necesarios para la elaboración de una narración acorde con su evento/festival/proyecto.
- Elabora y diseña historias capaces de conectar con la audiencia a través de la emoción.
- Conoce y utiliza adecuadamente diferentes plataformas para que la historia llegue a sus destinatarios tanto a través de canales tradicionales (televisión, prensa y radio), como otros canales de la web 4.0.
- Comprende la relevancia de utilizar los cinco sentidos para la generación de experiencias a través de la narración de historias y es capaz de utilizarlos para crear su relato.
- Entiende la importancia de crear historias auténticas ya que son las que permiten generar confianza y compenetración con el público.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas relacionadas con el *storytelling* junto a la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienestar.
- Análisis de textos, materiales audiovisuales y digitales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación y ayuden a detectar y entender los pilares básicos del *storytelling*.

- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.
- Dinámicas de grupo, juegos creativos y de rol (offline y online) para el desarrollo de competencias relacionadas con el *storytelling*.
- Aplicación del género del teatro y el cuento infantil para la representación de historias que conecten emocionalmente con el público. Trabajo con actores.
- Sesiones de *storytelling* con expertos.

Evaluación

Los profesionales deberán de presentar un trabajo que consistirá en la creación de una historia aplicada a su propio evento/festival/proyecto concreto. La historia deberá de presentarse en mínimo tres plataformas (offline y/u online), las que el profesional considere más relevantes o clave teniendo en cuenta lo que quiere transmitir, la audiencia a la que quiere dirigirse y las características de su propio evento/festival/proyecto. Además de la historia en sí misma, el trabajo deberá de incluir el proceso de elaboración de la narración, las emociones que se quieren transmitir a partir de la historia y a través de qué medios se van a transmitir, las razones de la elección de las plataformas y reflexiones sobre los resultados obtenidos a través de la narración. Asimismo, el profesional tendrá que integrar convenientemente las aportaciones derivadas de la unidad de formación para crear una historia que conecte con la audiencia emocionalmente y fomente la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienestar. Esta unidad de formación utilizará una doble estrategia de evaluación tanto oral como escrita del trabajo (60%).

Además del trabajo, la evaluación tendrá en cuenta las competencias desarrolladas a través de los casos, juegos, sesiones y trabajos realizados en clase tanto de forma individual como grupal (40%).

UNIDAD DE FORMACIÓN 7. TEORÍA y PRAXIS Ciudad como escenario para la generación de experiencias	
Conocimientos	Ciudad <i>global</i> 4.C Trabajo en red con otros agentes
Competencias	Innovación, aprendizaje continuo, espíritu emprendedor e iniciativa, colaboración, co-creación
Valores	Cohesión social, responsabilidad social

Descripción de la asignatura

La unidad de formación *La ciudad como marco general de generación de experiencias* tiene como objetivo enmarcar los eventos/festivales/proyectos en la ciudad donde acontecen de forma que el bienestar y el bienser generados se intensifiquen y se extiendan a un entorno y contexto de ciudad *glocal*. Para ello, esta unidad se enfocará en la idea de que un evento/festival/proyecto influye y a su vez está influenciado por el entorno que le rodea, especialmente el más cercano: la ciudad. Debido a esta influencia la formación se basa en el pensamiento de que el evento/festival/proyecto puede generar mayor bienestar y bienser si tiene en cuenta una ciudad-evento integral basada en las 4.C: creatividad, competitividad, cohesión y capacidad. De forma que la ciudad-evento en su colaboración conjunta y co-creativa pueda impulsar estas palancas de transformación de modo integrado y armónico extendiendo la experiencia significativa más allá del recinto del propio evento o incluso de la ciudad donde se celebra.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad de formación el profesional:

- Entiende la importancia de la ciudad como marco para generar y facilitar experiencias memorables y significativas.
- Reconoce la relevancia de la simbiosis ciudad-evento para la generación de experiencias integrales para el desarrollo personal y social del público y la ciudadanía en general.
- Reconoce los componentes y características de las ciudades *glocales* basadas en las 4.C.
- Elabora y diseña estrategias integrales basadas en entornos *glocales*-4.C para la generación de experiencias intensificadoras del bienestar y bienser.
- Concibe la fusión ciudad-evento como palanca de transformación para el desarrollo personal del público y la ciudadanía en general.
- Comprende los beneficios que se generan de la colaboración ciudad-evento.
- Fundamenta y argumenta juicios sobre las diversas manifestaciones de la ciudad-evento 4.C.
- Identifica la estructura, partes y requerimientos necesarios para la colaboración entre la ciudad y el evento, así como la relevancia de aspectos como el

liderazgo relacional, la transparencia, la confianza, la co-responsabilidad para la generación de experiencias significativas.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas relacionadas con las ciudades, ciudad-evento y la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienser.
- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.
- Dinámicas de grupo y laboratorios con diferentes agentes relevantes en la simbiosis ciudad-evento: instituciones, empresas, entidades sociales y ciudadanía.
- Análisis de textos y materiales audiovisuales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación y ayuden a detectar y entender tanto los mecanismos como los beneficios de la colaboración ciudad y evento.
- Sesiones con expertos en ciudad.

Evaluación

Los profesionales deberán de presentar un único trabajo enmarcado en la ciudad donde acontece su evento en el que expliquen el proceso de colaboración llevado a cabo con algún agente relevante en la simbiosis ciudad-evento aplicada a su propio evento/festival/proyecto concreto. El trabajo deberá de incluir las razones de la colaboración, el proceso seguido, la articulación de las 4.C y la reflexión final sobre los resultados obtenidos a través de la cooperación. Así, deberá de contemplar los beneficios y/o limitaciones de la colaboración en términos de generación de experiencias integrales y el impacto generado en su público, así como en la ciudadanía. Asimismo, el profesional tendrá que integrar convenientemente las aportaciones derivadas de la unidad de formación para establecer una estrategia que fomente la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienser en el marco de la ciudad a través de la colaboración con algún agente. Esta unidad de formación utilizará una doble estrategia de evaluación tanto oral como escrita del trabajo.

UNIDAD DE FORMACIÓN 8. TEORÍA y PRAXIS Sostenibilidad como criterio para la generación de experiencias	
Conocimientos	Formas de ser sostenible Generación de experiencias a través de la sostenibilidad
Competencias	Sostenibilidad (ambiental, económica, política, social), adaptabilidad, flexibilidad
Valores	Cohesión social, responsabilidad social, ecología, empatía y alteridad, creatividad

Descripción de la asignatura

La unidad de formación *La sostenibilidad medioambiental como base para la generación de experiencias* tiene como objetivo desarrollar la capacidad de los profesionales para que puedan promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y de calidad del medioambiente de forma que puedan generar experiencias significativas a través de la valoración de la ecología. Para ello, la unidad mostrará diferentes ámbitos de sostenibilidad (ambiental, económica, política, social) y la forma de utilizar éstas para generar experiencias significativas.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad el profesional:

- Entiende la importancia de la sostenibilidad como base para la generación de experiencias significativas.
- Toma conciencia de los problemas medioambientales, económicos, políticos, sociales para ponerles solución a través de la sostenibilidad en su evento/festival/proyecto.
- Acentúa su capacidad de crear soluciones sostenibles que generen valor e intensifiquen la experiencia significativa.
- Adopta una actitud sostenible que influye en todas las decisiones estratégicas de la organización.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas relacionadas con la sostenibilidad.
- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.

- Dinámicas de grupo para la detección de soluciones inteligentemente sostenibles y sus beneficios.
- Análisis de textos y materiales audiovisuales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación y ayuden a detectar soluciones sostenibles que generen experiencias significativas por su beneficios.

Evaluación

Los profesionales deberán de presentar un trabajo que consistirá en la presentación de soluciones inteligentemente sostenibles aplicadas a su evento/festival/proyecto propio. Las soluciones podrán influir en uno o varios ámbitos (ambiental, económico, político, social) y deberán de ser coherentes con las demás decisiones estratégicas de la organización. El trabajo deberá de incluir el impacto de las soluciones sostenibles en la generación de experiencias significativas. Asimismo, el profesional tendrá que integrar convenientemente las aportaciones derivadas de la unidad de formación para crear soluciones sostenibles que fomenten la generación de experiencias basadas en el binomio bienestar-bienser. Esta unidad de formación utilizará una doble estrategia de evaluación tanto oral como escrita del trabajo (60%).

Además del trabajo, la evaluación tendrá en cuenta las competencias desarrolladas a través de los casos y trabajos realizados en clase tanto de forma individual como grupal (40%).

Como resultado, debido a todos los trabajos realizados en cada unidad de formación, al finalizar el programa los profesionales contarán con un plan completo de generación de experiencias aplicado a su evento/festival/proyecto como guía que tiene en cuenta los diferentes ámbitos de la organización.

UNIDAD DE FORMACIÓN 9. TEORÍA y PRAXIS Integración 4.0 de la innovación tecnológica (Desarrollo de la fase <i>geek out</i>)	
Conocimientos	Herramientas web 4.0 Novedades tecnológicas
Competencias	Innovación, aprendizaje continuo, espíritu emprendedor e iniciativa, co-creación
Valores	creatividad

Descripción de la asignatura

La unidad de formación *Integración 4.0 de la innovación tecnológica* tiene como objetivo desarrollar la capacidad de los profesionales para incorporar las últimas innovaciones tecnológicas en su evento/festival/proyecto y saber cómo gestionar toda la información que proporciona el *big data* con el fin de personalizar la experiencia del público y conseguir su lealtad y compromiso. Por ello, esta unidad pretende fomentar la incorporación de la tecnología a través del desarrollo de la fase *geek out* que permite elevar los niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico y así, gestionar el cambio a través de estrategias de participación y empoderamiento de la audiencia, ayudando a intensificar su experiencia y su compromiso con el evento/festival. Esto significa utilizar la tecnología de forma que ayude a aumentar los niveles de co-creación y creatividad, integrándolo de forma holística en la gestión del propio evento/festival. Para ello, la unidad de formación se asentará en los tres pilares básicos que combinan los parámetros de la web 4.0: la ubicuidad, la identidad y la conexión.

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad el profesional:

- Comprende la relevancia de integrar las innovaciones tecnológicas como medio para generar experiencias personales y significativas.
- Entiende la importancia del desarrollo de la fase *geek out* y de la web 4.0 para generar y facilitar experiencias memorables y significativas.
- Toma conciencia de los parámetros de la web 4.0 y de las características de la fase *geek out*.
- Acentúa su capacidad de gestionar la información (*big data*) y de utilizarla para fomentar experiencias más significativas.
- Adopta una actitud co-creativa y colaborativa con el uso de la tecnología.

- Planifica la estrategia y diseña las experiencias del evento/festival utilizando las últimas tecnologías de forma integral.
- Diseña el evento/festival junto a la audiencia co-creando las experiencias y facilitando el desarrollo personal y social a través de la innovación tecnológica.
- Integra la tecnología de forma que influye de forma positiva en las demás áreas de la organización.

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica de áreas relacionadas con la web 4.0, fases de integración de la innovación tecnológica en base a los niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico y el *big data*.
- Diálogo y discusión en pequeños grupos sobre las diversas cuestiones planteadas por el profesorado.
- Dinámicas de grupo, juegos creativos y de rol para aplicar diversas innovaciones tecnológicas y desarrollar competencias digitales relacionadas con la generación de experiencia.
- Materiales audiovisuales y digitales que apoyen la asimilación de contenidos de la unidad de formación.
- Uso de la geolocalización (conexiones inteligentes combinadas con la geolocalización. Esto significa combinar datos con la situación geográfica para proporcionar información al público), la realidad aumentada (combinar los datos del público con la realidad aumentada y, así, proporcionar un *feedback* mucho mayor antes/durante/después de acudir al festival intensificando y alargando la experiencia) y el *marketing* virtual (se busca involucrar al público con objetos/situaciones virtuales para conocer su opinión al respecto y fomentar su participación/colaboración. Esta idea se basa en el éxito de los juegos online en los que se imita la vida real) para conocer su funcionamiento y las posibilidades de intensificar la experiencia a través de la personalización y co-creación.
- Sesiones con expertos digitales desarrolladores de tecnologías, videojuegos y plataformas online/offline.

Evaluación

Los profesionales deberán de realizar un trabajo cuyo objetivo es ayudarle a asimilar, incorporar y poner en práctica en su propio proyecto los conocimientos transferidos durante la unidad formativa a su propio *know-how*, proporcionándole así los recursos necesarios para incorporar las últimas innovaciones tecnológicas en base a la web 4.0. Así, deberán de utilizar la tecnología de forma que ayude a aumentar los niveles de co-creación y creatividad, integrándolo de forma holística en la gestión del propio evento/festival/proyecto (desarrollo de la fase *geek out*). El trabajo consistirá en la elaboración de un documento bien estructurado en el que se tendrá que explicar el proceso de implantación de alguna de las nuevas tecnologías en su evento/festival/proyecto particular y la forma en la que esa incorporación tecnológica ha permitido generar experiencias. En consecuencia, el profesional tendrá que integrar convenientemente las aportaciones derivadas de la unidad de formación para establecer una estrategia tecnológica-digital que fomente la generación de experiencias personales y significativas. Este trabajo se evaluará tanto oralmente como de forma escrita (60%).

Además del trabajo, la evaluación tendrá en cuenta las competencias desarrolladas a través de los casos, juegos, sesiones y trabajos realizados en clase tanto de forma individual como grupal (40%).

UNIDAD DE FORMACIÓN 10. TEORÍA y PRAXIS	
Proceso de evaluación y reflexión de la experiencia	
Conocimientos	Aplicación de herramientas cualitativas existentes para la medición de la experiencia, Gestión de <i>big data</i> , Análisis de impactos/beneficios
Competencias	Toma de decisiones, capacidad de análisis y razonamiento crítico
Valores	-

Descripción de la unidad de formación

El objetivo de la unidad es proporcionar a los profesionales de las últimas herramientas cualitativas desarrolladas para la evaluación y medición de la experiencia del visitante/público/audiencia para que así, puedan aplicar los indicadores a su proyecto concreto y puedan reflexionar sobre los diferentes beneficios y/o limitaciones

que genera su evento/festival/iniciativa al público que lo vivencia. Esta evaluación permite la reflexión de la situación actual del proyecto y abre el debate sobre los posibles cambios que pueden llevar a cabo en la organización en términos de experiencia memorable y significativa que fomente el desarrollo personal y social. En la unidad de formación se cuenta con los últimos métodos desarrollados al respecto como *Visitor Journey* (Peperkamp, Rooijackers and Remmers, 2014) o *Event Experience Scale – EES* (Richards, De Geus y Toepoel, 2015).

Resultados de aprendizaje

Al final de la unidad de formación el profesional:

- Conoce y utiliza herramientas cualitativas en su evento/festival/proyecto para la reflexión sobre aspectos del bienser.
- Selecciona y aplica las metodologías y herramientas apropiadas para el análisis de impactos cualitativos en su proyecto.
- Utiliza las herramientas cualitativas para la reflexión sobre debilidades y fortalezas de la organización en torno al binomio bienestar-bienser y así, elevar la experiencia significativa que genera el evento/festival/proyecto.
- Establece un modelo de análisis basado en el binomio bienestar-bienser que permite situar y hacer un escáner del evento/festival/proyecto en base a la experiencia para el desarrollo personal y social.
- Aplica las herramientas con el fin de diagnosticar y transformar la organización en aras de generar experiencias significativas y memorables.
- Gestiona la información a través de las últimas novedades tecnológicas (por ejemplo: Gestión de *big data* por medio de pulseras RFID).

Estrategia de enseñanza-aprendizaje

- Exposición oral por parte del profesorado, apoyándose en casos prácticos, estudios recientes y en la producción científica sobre los últimos métodos y herramientas desarrolladas que permitan la medición de aspectos cualitativos relacionados con la experiencia.
- Aplicación de las herramientas cualitativas a través de casos prácticos.
- Análisis y reflexión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las herramientas.

- Coloquios y debates a partir de la aplicación de los diferentes métodos en estudios de caso o casos prácticos de los propios profesionales.
- Aplicación de los métodos de medición a través de las últimas novedades tecnológicas (pulseras RFID).

Evaluación

Los profesionales deberán de presentar un único informe en el que expliquen el proceso de aplicación de alguna de las herramientas cualitativas presentadas en la unidad de formación para la evaluación y medición de la experiencia del visitante/público/audiencia en su propio evento/festival/proyecto concreto. El informe deberá de incluir las razones de la elección de la herramienta, la metodología de aplicación y la reflexión final sobre los resultados obtenidos con la herramienta. Así, deberá de contemplar los beneficios y/o limitaciones que genera su evento/festival/iniciativa al público que lo vivencia y los posibles cambios que pueden llevar a cabo en la organización en términos de experiencia memorable y significativa que fomente el desarrollo personal y social. Asimismo, el profesional tendrá que integrar convenientemente las últimas tecnologías para la gestión del *big data*. Por tanto, esta unidad de formación utilizará una estrategia de evaluación escrita a través de los resultados obtenidos y reflexiones realizadas de la aplicación de las herramientas.

6.3. Visión general

El estudio empírico, a través del análisis realizado pone de manifiesto que los directores valoran los aspectos que generan bienestar por encima de aquellos aspectos que producen bienser. Así, muestran un perfil de gestor pragmático basado en conocimientos estratégicos y de planificación, con competencias organizativas y decisorias y no considerando de gran relevancia los valores. Por ello, los resultados han hecho ver la necesidad de desarrollar un perfil de gestor que fomente más los aspectos relacionados con la generación del bienser y el equilibrio entre el binomio bienestar-bienser que permita así, generar experiencias memorables y significativas para el desarrollo personal de la audiencia.

En consecuencia, tras haber sentado las bases teóricas de la investigación y realizar el estudio empírico, la tesis va más allá y ha presentado en este capítulo sexto una propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de un perfil de gestor experiencial basado en la generación y diseño de experiencias de ocio. La propuesta de formación desarrollada consiste en un *open course* que se fundamenta en el aprendizaje continuo (*lifelong learning*) y adaptativo de los directores. El programa está dirigido a los profesionales del sector de eventos, u otros sectores afines donde se quiera aplicar las experiencias significativas y memorables para el desarrollo personal, tanto para profesionales *juniors* como *seniors* y ofrece una guía flexible y dinámica que puede adaptarse a la situación particular de cada profesional. Por tanto, el *Open Course: La generación de experiencias integrales*, se diseña con el objetivo de proporcionar una enseñanza-aprendizaje que capacite a profesionales de diversas disciplinas para generar, diseñar, facilitar, gestionar y coordinar experiencias de ocio memorables y significativas aplicables a diferentes proyectos y ámbitos relacionados con el ocio. Para ello, se han presentado las diez unidades que componen el *open course*; los conocimientos, competencias y valores que se prevén desarrollarían los profesionales en cada uno de ellos, la descripción de cada unidad, los resultados que se esperan al finalizar, la estrategia de enseñanza-aprendizaje que se llevará a cabo y la evaluación. En este sentido, la propuesta se ha diseñado pensando en ofrecer claves conceptuales, metodológicas y herramientas de generación, diseño y gestión para responder a los múltiples retos existentes en los diversos ámbitos del ocio experiencial. De esta forma, los profesionales que realicen el programa diseñado pueden adquirir conocimientos, desarrollar competencias y hacer florecer valores que permitan configurar experiencias de forma equilibrada e integrada.

CONCLUSIONES

*It's not about the finish line.
It's about enjoying the process of getting there.*

CONCLUSIONES

Esta tesis culmina con unas reflexiones finales que, a modo de conclusión, pretenden resumir las principales contribuciones de cada una de las partes que la conforman. Así mismo, se destacan las limitaciones de las que adolece este trabajo y sus correspondientes propuestas de mejora. Finalmente, se vislumbran algunas líneas de investigación que permitirían dar continuidad a esta tesis y avanzar hacia nuevos horizontes de conocimiento, delineados en el transcurso del trabajo desarrollado.

Las conclusiones que se presentan se sustentan en los objetivos inicialmente establecidos. El reto general consistía en estudiar de forma pormenorizada el perfil de los directores de festivales de música respecto al binomio bienestar-bienestar para, a partir del perfil actual, diseñar un programa de enseñanza-aprendizaje que los capacite como generadores de experiencias de ocio. La consecución de este objetivo ha requerido el desarrollo de un proceso que se representa en la figura 37.

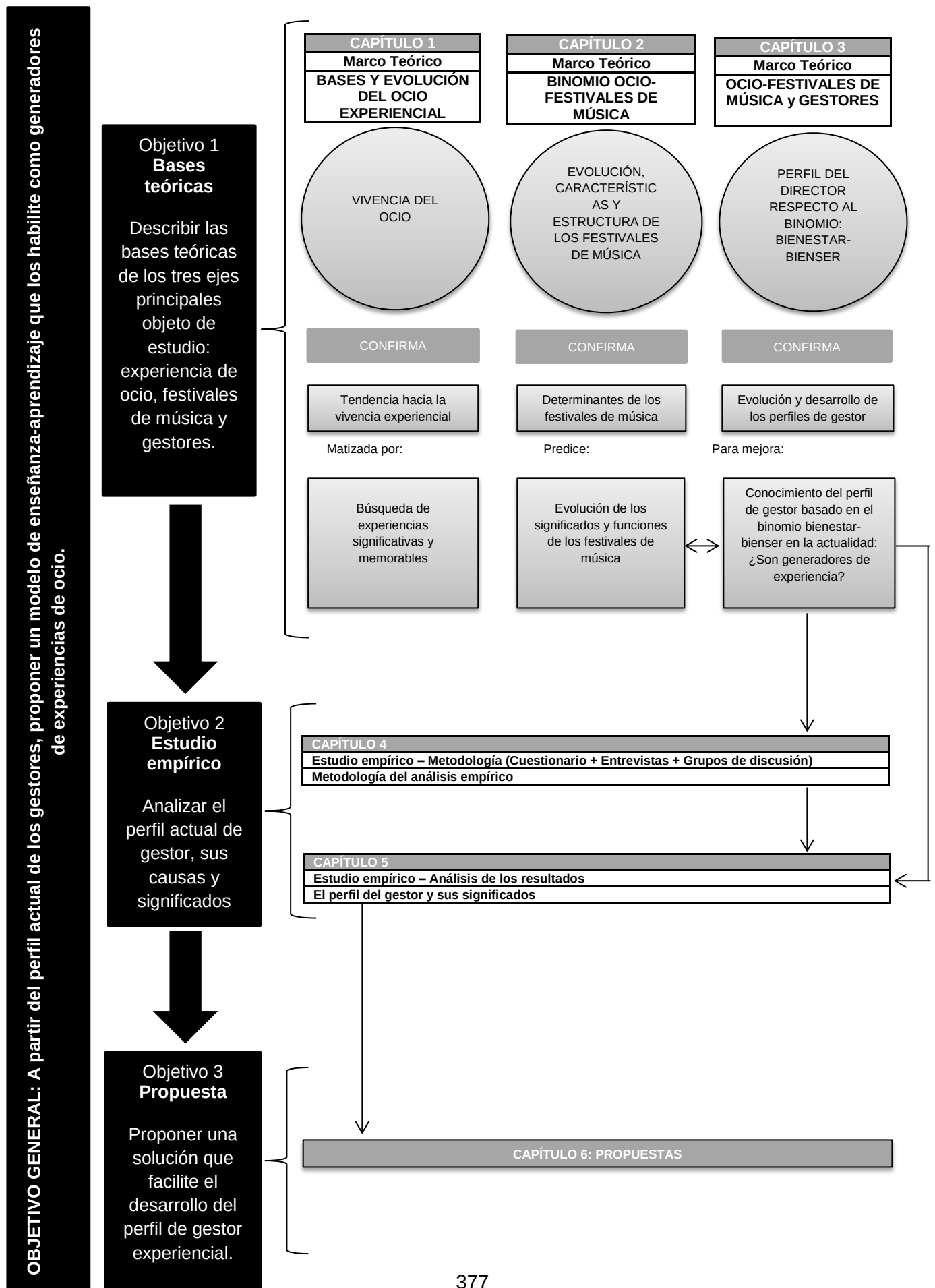
Los tres primeros capítulos constituyen el marco teórico que fundamenta esta tesis y dan respuesta al primer objetivo planteado. En ellos se legitima la idoneidad del ocio experiencial como vivencia auténtica, memorable y significativa que puede incentivar un proceso de ocio para el desarrollo personal y social, a través del rol del gestor experiencial que es aquel que puede facilitar y generar experiencias de ocio gestionando aspectos objetivos y subjetivos, tangibles e intangibles, basados en el binomio bienestar-bienestar.

Los dos capítulos siguientes constituyen el corpus empírico. Con ellos se da respuesta al segundo objetivo planteado. Concretamente, el capítulo 4 presenta la triangulación como consideración conceptual y metodológica en el que se basa la investigación y muestra las técnicas seleccionadas para el estudio, así como su diseño, administración y proceso de aplicación. El estudio empírico continúa en el capítulo 5, donde se expone la realidad del perfil de gestor de festivales de música en Europa respecto al binomio bienestar-bienestar. Dicho análisis presenta los resultados de las tres herramientas metodológicas (encuesta, entrevistas y grupos de discusión)

respecto a la tendencia del perfil de gestor actual, sus significados y causas. Este análisis se muestra en base a los tres enfoques de la triangulación.

La interpretación de los resultados obtenidos en este análisis resulta esencial para alcanzar en el capítulo 6 el tercer y último objetivo de esta tesis: Proponer una solución que facilite el desarrollo del perfil de gestor experiencial a través del diseño de una propuesta de enseñanza-aprendizaje que capacite a los gestores como generadores de experiencias. En este último capítulo, se destacan las principales aportaciones que el estudio del perfil de los gestores puede hacer para el desarrollo de un perfil de gestor que facilite y genere experiencias de ocio auténticas, significativas y memorables que fomenten el desarrollo personal y social.

Figura 37: Proceso de desarrollo del análisis para la elaboración de las conclusiones



1. Principales contribuciones

La búsqueda de respuesta en torno al perfil de gestor respecto al binomio bienestar-bienser y su papel clave como generador y facilitador de experiencias de ocio auténticas, significativas y memorables que potencian el desarrollo humano constituye la base de esta tesis. Su abordaje se ha articulado a través del perfil de los directores de festivales de música europeos. La identificación del perfil de gestor se ha establecido respecto al binomio bienestar-bienser y a los factores personales y organizacionales promotores de su tendencia como generador de experiencias. Lo que ha permitido: por un lado, desentrañar las cuestiones inicialmente planteadas en el marco de los festivales de música; y por otro, analizar los resultados a la luz de los conocimientos e interrogantes que lideran la reflexión sobre la generación de experiencias de ocio. Teniendo en cuenta todo ello, las aportaciones que se exponen a continuación, constituyen las conclusiones generales de esta tesis. Se trata de afirmaciones, derivadas de la labor investigadora realizada y, por ello, relacionadas tanto con el marco teórico como con el estudio empírico elaborado, las respuestas obtenidas y las propuestas planteadas. Se estructuran en tres grandes apartados, que siguen el orden establecido por los objetivos.

CONTRIBUCIÓN 1. Bases teóricas de los tres ejes principales objeto de estudio: experiencia de ocio, festivales de música y gestores.

Con el primer objetivo específico y sus objetivos operativos correspondientes²¹ se pretendía establecer las bases teóricas para acceder al conocimiento del perfil del gestor como generador de experiencias de ocio y su estudio en el ámbito de los festivales de música. Su logro ha requerido la profundización en distintos presupuestos teóricos que se articulan en tres ejes fundamentales: el ocio experiencial en base al ocio humanista, los festivales de música y el perfil del gestor como clave para la vivencia de experiencias significativas. Estos tres pilares teóricos son los que sustentan el estudio. A continuación se presentan las principales aportaciones en torno a este objetivo de carácter teórico y los principales argumentos que los fundamentan.

²¹ Ver la sección de Introducción.

1.1. Confirmación de la tendencia de las personas hacia la búsqueda de experiencias auténticas, memorables y significativas.

El primer capítulo de esta tesis subraya la importancia de considerar el ocio en términos de experiencia valiosa. La conversión del potencial del ocio como factor de desarrollo personal depende de sus características y dimensiones intrínsecas. Los estudios realizados en relación a esta cuestión desde el paradigma de la experiencia (Tinsley y Tinsley, 1986; Csíkszentmihályi, 1998; Kleiber, 1999; Stebbins, 2000a, 2000b), entre los que se encuentra los enmarcados en la Teoría del Ocio humanista (Cuenca, 2004, 2009; Cuenca, Aguilar y Ortega, 2010; Monteagudo, 2008, 2011; San Salvador, 2000, 2002, 2010, 2015) defienden la importancia de vivir un ocio significativo y valioso en cuanto que la satisfacción que propicia deviene de experiencias auténticas, memorables y significativas.

Por otro lado, el capítulo parte de las diversas investigaciones que confirman la transformación de la demanda en los últimos años debido a numerosos cambios cualitativos como el incremento del nivel educativo, económico y social de los países de Europa occidental, junto a los cambios continuos producidos por la tecnología. De hecho, el conocimiento general de la ciudadanía está creciendo, estando cada vez más informados y siendo más exigentes. Este cambio en las características de la ciudadanía ha hecho que estén más interesados por la creatividad y las experiencias personalizadas. En consecuencia, demandan experiencias memorables, más que productos o servicios (Pine y Gilmore, 2000). El capítulo destaca que este cambio hace que las organizaciones y, consecuentemente, sus líderes, tengan que cambiar su visión y forma de gestión.

Esta necesidad de transformación en la visión de los líderes concita enorme interés tanto entre los científicos como entre los profesionales, puesto que permitiría la gestación de medidas para la generación de experiencias de ocio auténticas, significativas y memorables; y por ende, un mayor nivel de participación y compromiso -con y -de la ciudadanía. En el ámbito festivo esta transformación adquiere pleno sentido, ya que si se habla de una vivencia de ocio por excelencia en la que convergen, a priori, todos y cada uno de los elementos señalados como definitorios, se habla de la dimensión festiva. Por ello, el siguiente objetivo de la tesis se centra en el festival, como fiesta especialmente musical, como dimensión de ocio que requiere un

adecuado estado de ánimo, libre consentimiento y un espacio de libertad cobrando sentido saberes no productivos tales como el canto, la música y la danza.

- 1.2. Legitimación del festival de música como factor potenciador de experiencias de ocio; junto a elementos determinantes en su estructura organizacional y social influyentes en la vivencia de la experiencia.

El segundo capítulo muestra el festival de música como factor potenciador de experiencias de auténticas, memorables y significativas, y propiciando un giro conceptual desde el fenómeno del ocio a la experiencia festiva-musical. El análisis de los festivales de música a través de sus significados, características, evolución a lo largo del tiempo e integración en el estilo de vida actual ha servido para desvelar la existencia de factores determinantes en la estructura organizacional y social de los festivales, capaces de actuar como promotores o detractores de la participación e implicación en este ámbito.

La literatura especializada confirma el papel crucial que los festivales tienen como forma de entretenimiento y desarrollo económico. Además, los estudios relacionados con su tipologización en base a la estructura organizativa, el modelo económico-financiero etc., junto a los agentes que conforman el festival como patrocinadores, mecenas, instituciones públicas etc., ponen de manifiesto aspectos organizacionales que pueden ser determinantes en la visión, misión y filosofía general del evento y, por ende, en el nivel de participación de la audiencia. Algunos de esos condicionantes pueden ser: el tamaño del festival, la titularidad, la estructura organizativa, el modelo financiero, el país donde se celebra el festival o los agentes implicados. Todo ello, puede impulsar o dificultar la generación de experiencias. En cambio, existe poca literatura que estudie los festivales de música como generadores de experiencias de ocio que puedan facilitar el desarrollo personal y social de las personas. A través de este estudio sobre los festivales se ha podido ver que el hecho de que reúnan elementos musicales, teatrales, artísticos, gastronómicos, medioambientales, ceremoniales y diversión hace fomentar sus dimensiones festiva, creativa y lúdica de ocio. Y a su vez, hacen que se configuren como un fenómeno complejo con una enorme potencialidad. Esta complejidad, a pesar de que pueda constituir una barrera para una vivencia valiosa auténtica, memorable y significativa, abre las puertas a la creación de diferentes tipos de experiencias de ocio.

Todo ello ha puesto de manifiesto el carácter dinámico de los festivales y que su estructura organizacional y características particulares pueden variar su influjo en el comportamiento de las personas. Esta información es especialmente valiosa en el marco de cualquier intervención que pretenda promover la participación y el compromiso de la audiencia de los festivales, así como su continuidad y complicidad a lo largo del tiempo. En este sentido, es de destacar la figura del director de este tipo de organizaciones, ya que tiene un papel crucial en la posibilidad de intervenir y generar experiencias de ocio potenciando así, el desarrollo personal y social de las personas que acuden al festival. Por ello, el siguiente objetivo de la tesis se centra en el papel del director de festivales de música y en el conocimiento de su perfil actual como generador de experiencias.

1.3. Conocimiento de los perfiles de gestor respecto al binomio bienestar-bienser y su influjo como facilitador de experiencias de ocio.

El análisis del perfil de gestor de festivales de música y su evolución resulta fundamental para saber los conocimientos y las competencias que han ido desarrollando a lo largo del tiempo. La literatura pone de manifiesto que hasta ahora, estos conocimientos y competencias se han enfocado especialmente en saberes operativos y productivos de la gestión de festivales. En cambio, la necesidad de desarrollar conocimientos, competencias y valores enfocados a la generación de experiencias hace que el capítulo resalte la relevancia de transformar el perfil del gestor de un “*gestor de festival*” a un “*generador de experiencias*”.

Por ello, el capítulo presenta el binomio bienestar-bienser, y los aspectos que lo componen -bienestar: tiempo, espacio, recursos, actividad e individuo/grupo; y bienser: emociones, motivaciones, necesidades, beneficios y valores- como un modelo de interés, debido a sus implicaciones en la identificación de distintos tipos de perfil de gestor como generadores de experiencias significativas. La matriz bienestar-bienser ha identificado cuatro tipos de perfil de gestor: *gestor pragmático*, *gestor pasivo*, *gestor emocional* y *gestor experiencial*. Estos tipos de perfil son claves para identificar la tendencia correspondiente del perfil del gestor como generador de experiencias, así como para abrir diversas líneas de trabajo que faciliten su desarrollo.

Además, el estudio de los perfiles de gestor, desde un enfoque integrador de la experiencia que aúna los aspectos teóricos que dan cuenta de los factores que lo explican, confirma que el papel del director de festivales de música influye en la posibilidad de vivir un ocio experiencial auténtico, memorable y significativo que potencie el desarrollo personal y social. En consecuencia, el conocimiento del perfil actual de los directores respecto al binomio bienestar-bienser y su desarrollo se convierte en un objetivo de estudio esencial, ya que puede favorecer la vivencia experiencial.

Por otro lado, el capítulo hace hincapié en la generación de experiencias y por ello presenta la gestión del cambio como factor que influye en la gestión del binomio bienestar-bienser, englobando la gestión. Así, esta sección final del marco teórico ha presentado la integración de las innovaciones tecnológicas como clave para hacer frente a los cambios y potenciar la experiencia personal de la audiencia.

Por lo tanto, el tercer capítulo ratifica la oportunidad que ofrece el binomio bienestar-bienser en el análisis del perfil de gestor como generador de experiencias de ocio que facilitan el desarrollo humano. Asimismo, abre la posibilidad de desarrollar el perfil de gestor experiencial mediante el adecuado impulso en los aspectos tangibles e intangibles que componen el binomio y que se identifican como determinantes en ese desarrollo. Además, se presenta el concepto de la generación de experiencias, en el que se tiene en cuenta la gestión del cambio y la incorporación de la innovación tecnológica para la gestión de ese cambio.

En consecuencia, el marco teórico expuesto, anclado en torno a tres pilares fundamentales: el ocio experiencial, los festivales de música como potenciadores de experiencias de ocio y, finalmente, el rol clave del gestor como facilitador de experiencias de ocio; abona el terreno de la investigación para dar respuesta, a través del estudio empírico planteado, a los interrogantes iniciales que otorgan sentido a esta tesis.

CONTRIBUCIÓN 2. Análisis del perfil actual de gestor de festivales de música, sus causas y significados.

El análisis del perfil actual de gestor de festivales de música y el conocimiento de sus causas y significados, se constituía en el segundo objetivo de esta tesis. Los principales resultados han permitido delinear una realidad de la que se destacan sus aspectos fundamentales. Éstos se organizan en cinco apartados que corresponden a los objetivos específicos que dan respuesta al objetivo planteado y resuelven, a su vez, las hipótesis de trabajo relacionadas con el perfil de gestor de los directores de festivales de música. A continuación se exponen los cinco objetivos específicos:

2.1. Selección de las técnicas metodológicas para el estudio empírico y planificación de su proceso de aplicación.

Debido a la complejidad de la realidad de los gestores en torno al binomio bienestar-bienestar que se analiza en esta tesis, se ha considerado conveniente utilizar diferentes métodos de acercamiento a la realidad con el objetivo principal de ofrecer unas conclusiones con un nivel de calidad más elevado y rico en contenido. Por ello, la metodología estratégica que se ha seleccionado para llevar a cabo la investigación ha sido la triangulación.

De hecho, la tesis lleva a cabo dos tipos diferentes de triangulación: la triangulación metodológica (que integra las tres técnicas metodológicas: el cuestionario, las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión) y la triangulación interpretativa. Las dos perspectivas han permitido presentar un planteamiento dinámico de la investigación, dos lógicas diferentes (conceptual y metodológica) que se han entrecruzado entre ellas durante todo el estudio.

En la triangulación metodológica, se ha tenido en cuenta diversas fuentes y grupos de datos (el cuestionario, las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión heterogéneos). Esto ha permitido por un lado, articular criterios diferentes en el análisis y por otro, el enriquecimiento del análisis gracias a las diferentes perspectivas (escrito, oral, individual y en grupo).

En cuanto a la triangulación interpretativa, hace alusión al modelo explicativo o a la construcción teórica del análisis de caso, y se ha ido entrecruzando con la triangulación metodológica. Por lo tanto, además de las diferentes fuentes de información y técnicas de análisis, se ha tenido en cuenta el enfoque conceptual con el que se ha llevado a cabo la investigación integrando tres diferentes enfoques. El primero de ellos se ha centrado en un enfoque incremental-productivo, es decir, parte del análisis se ha enfocado en la cantidad (porcentajes, frecuencias, medias,...). El segundo ha hecho referencia al enfoque adaptativo, es decir, parte del análisis se ha orientado en la calidad del dato (significados, expresiones, connotaciones,...) y el último es un enfoque radical o transformador, el estudio se ha enfocado en la cualidad del dato (emociones, motivaciones, necesidades...que permiten interpretar los datos de forma integral).

La triangulación metodológica se ha ido fusionando con la interpretativa a través de las técnicas utilizadas. Así, el diseño, la administración y el análisis llevado a cabo tanto del cuestionario como de las entrevistas y grupos de discusión han servido para analizar la cantidad, la calidad y la cualidad de la información recogida. De esta forma, se ha englobado los tres enfoques interpretativos o conceptuales con los metodológicos.

En cuanto a la perspectiva, la triangulación metodológica se ha realizado desde una perspectiva tanto deductiva como inductiva. En cambio, en el caso de la triangulación interpretativa se le ha dado una perspectiva abductiva. Para el análisis de la gestión de experiencias de ocio en los festivales de música este razonamiento ha resultado especialmente interesante teniendo en cuenta la complejidad del fenómeno que se ha analizado, sobre todo porque desde el principio de la investigación se ha planteado una aproximación integral desde los tres vértices-enfoques expuestos.

2.2. Identificación del perfil de los directores de festivales de música de Europa respecto al binomio bienestar-bienser: gestor pragmático.

2.3. Comprensión de los criterios y decisiones de gestión de los directores, junto a la identificación de términos, conceptos e ideas clave en relación al binomio bienestar-bienser.

La triangulación metodológica y conceptual ha permitido, a través de diversas vías, llegar a la misma conclusión: el perfil actual de los directores de festivales de música en Europa respecto al binomio bienestar-bienenser es el de un gestor pragmático. Esto significa que los directores valoran y, en consecuencia, otorgan más tiempo de gestión a aquellos aspectos que generan bienestar y dejan de lado los aspectos que generan bienenser, en las diferentes áreas o ámbitos clave de la organización del festival: gestión general (H_{D1}), capacidades del gestor (H_{D2}), estructura organizativa (H_{D3}), innovación tecnológica (H_{D4} y H_{D5}), recursos (H_{D6}) e impactos (H_{D7}).

Dentro de la gestión de los aspectos relacionados con el bienestar, los resultados han mostrado que los más valorados son aquellos que tienen relación con la actividad principal del festival (programar, seleccionar y contratar artistas) y los recursos para poder llevarlo a cabo (especialmente los económico-financieros) por considerarse claves o los más importantes en el éxito del festival. Por ello, los directores se especializan, sobre todo, en esas áreas de gestión dedicándoles su mayor tiempo dentro de la organización del festival.

En cuanto a la **actividad**, los resultados del cuestionario revelan que los directores dedican su mayor tiempo de gestión a seleccionar a los artistas que posteriormente actuarán en el festival y a negociar sus contratos. Esta variable ha sido una de las más valoradas por los directores con un 7,85 de media. Por tanto, la importancia que los directores otorgan al diseño de la programación musical de su festival es muy alta. De hecho, la calidad artística es el mayor impacto que los directores consideran genera el festival en su entorno, con una valoración de 7,62 de media. Por tanto, se confirma la hipótesis H_{D7} , es decir, los directores de festivales consideran más importantes los impactos relacionados con el bienestar que aquellos relacionados con el bienenser. Todo ello significa que la gestión de festivales está especialmente centrada en aspectos musicales, es decir, en la planificación de las bandas y grupos que comprenden el programa para la celebración de una determinada edición. Las entrevistas también confirman esta alta valoración de la actividad principal del festival. Efectivamente, el discurso de los directores está lleno de correspondencias especialmente ligadas al diseño del programa, a la contratación de artistas y a la calidad técnica y artística de los conciertos programados.

En relación con la actividad propia del festival, otra de las variables más valoradas por los directores han sido los **recursos** que ayudan a llevar a cabo la actividad propia del evento. A través del cuestionario se ha observado que los directores destacan especialmente los recursos económico-financieros, aquellos que permiten tener un

presupuesto suficiente para desarrollar el festival y, por lo tanto, las actividades dentro de la programación diseñada. Las entrevistas corroboran la importancia que los directores otorgan a los recursos económico-financieros. De hecho, la palabra *dinero* es una de las que más mencionan y ésta la vinculan con el éxito del festival. Otro de los recursos más mencionados se une con los artistas, ya que lo mencionan como recurso humano clave sin el cual no se puede llevar a cabo la actividad principal. Esta valoración de los artistas como uno de los recursos principales se enlaza con la alta valoración de la selección y contratación de artistas (actividad principal). En definitiva, los directores de festivales consideran que los recursos relacionados con el bienestar son más importantes para el desarrollo del festival que aquellos relacionados con el bienser. Esto hace confirmar la hipótesis **H_{D6}**.

Otro de los recursos que, a pesar de que no destaca, sí se menciona en las entrevistas como garantía de viabilidad del festival son los recursos humanos. Alguno de los directores alude al equipo humano como requisito esencial para ser sostenible en el tiempo. Especialmente resaltan la relevancia de un equipo multidisciplinar y comprometido con el proyecto. El cuestionario corrobora la variable del compromiso con el proyecto como una de las más valoradas por los directores. De hecho, recibe una puntuación media de 7,14, siendo una de los aspectos más valorados dentro de la cultura organizativa del festival. Este compromiso del equipo está unido al objetivo de promover la eficacia, eficiencia y productividad de la organización, junto al de reducir la complejidad estructural que los eventos adquieren. Por ello, se concluye que los directores de festivales consideran que los aspectos relacionados con el bienestar facilitan más la cultura organizativa del festival que aquellos relacionados con el bienser. En consecuencia, se corrobora la hipótesis **H_{D3}**.

A pesar de la alta valoración que los directores otorgan a la actividad y los recursos, valoran menos otras variables dentro del bienestar como la gestión del tiempo, el espacio y el individuo/grupo.

El tiempo y el espacio son de las variables menos valoradas en el cuestionario. De hecho, consideran poco relevante variables como la gestión de horarios y la duración de las actuaciones, por un lado, o la selección y el uso de espacios, por otro. Por ello, dedican poco tiempo de su gestión a coordinar y controlar el *timing* de la programación y seleccionar los escenarios a utilizar. Las entrevistas han ayudado a aclarar mejor la valoración y significados de estos dos parámetros del bienestar. De hecho, a través de las entrevistas se ha podido observar que la gestión de los aspectos relacionados con el tiempo y el espacio son importantes, pero no logran tanta atención por su parte

como los aspectos ligados a los recursos y a la actividad. Por ello, en el cuestionario le otorgan algunas de las puntuaciones más bajas.

Asimismo, las entrevistas han destacado que la desvalorización de la variable individuo/grupo es una barrera clave que impide la entrada de la generación del bienser. De hecho, el análisis de los resultados ha permitido ver que los directores no tienen en cuenta al individuo, ya que mencionan a la audiencia como un grupo compacto y homogéneo, no distinguiendo los diferentes perfiles de público que puede haber o las diferentes formas de acudir al festival que pueden existir. En la mayoría de los testimonios se refleja un discurso comercial, con un *halo marketiniano*, donde la audiencia se considera una pieza clave, pero totalmente pasiva, uniforme y sin definición de aspectos de cualidad que los diferencie. Esto significa que la segmentación y, más allá de ella, la personalización queda totalmente fuera de la gestión. De este modo, el umbral de entrada a los aspectos del bienser queda prácticamente anulado y elude la consideración de las necesidades, emociones, motivaciones, valores y beneficios de las diferentes personas que acuden al festival. La balanza queda inclinada hacia la gestión de los aspectos que producen bienestar e impide la apertura de la puerta que da entrada a la gestión de aspectos que promueven el bienser y, en consecuencia, facilitan y favorecen una experiencia auténtica, memorable y significativa.

En consonancia con todo lo anterior, la mayoría de los directores han valorado como poco importante muchos de los aspectos que permiten generar bienser. De hecho, parece que apenas invierten tiempo de gestión en cuidar aquellos aspectos que provoquen sentimientos o emociones en el público y, además, consideran poco importante el análisis de los beneficios personales que el festival pueda generar en las personas y los grupos. En consecuencia, los directores no enfocan el festival para el desarrollo personal del público (o la ciudadanía) ni para incentivar su empoderamiento. Tal es así que los resultados del cuestionario han mostrado que los conocimientos, como la investigación de mercado y audiencias en torno a valores como empatía, alteridad, acogida y hospitalidad, centrados en un conocimiento más profundo y en el fomento la complicidad con el público, son apreciados como algunas de las variables menos relevantes en el perfil de un director. Es más, en el apartado de los valores, ninguno de ellos es considerado como muy importante o importante. Esta idea se ve reforzada a través de las entrevistas, ya que los aspectos relacionados con el bienser son prácticamente nulos en el discurso de los directores, con una ínfima mención a términos relacionados con motivaciones, emociones, beneficios, necesidades o valores.

La alta valoración que los directores otorgan a ciertos parámetros del bienestar, especialmente a la actividad principal del festival y a los recursos; junto a la baja valoración que conceden a todos los parámetros del bienestar, permite afirmar que los directores de festivales valoran y por ende, dedican más tiempo de gestión a las actividades que originan bienestar que a aquellos que generan bienestar. En consecuencia, se confirma la hipótesis **H_{D1}**.

La mayor valoración que los directores han otorgado a los aspectos del bienestar, especialmente a la actividad y los recursos, influye también en las características que definen su perfil. De hecho, los resultados han mostrado que los directores enfocan su gestión en aquellos conocimientos técnicos del festival y se centran en mejorar la calidad del evento especialmente en su rama más práctica y utilitaria dejando de lado los aspectos relacionados con la emoción. Efectivamente, los toques ínfimos del gestor emocional sólo se dan en la valoración del bienestar, pero no en la práctica y en la toma de decisiones. Por ello, tanto a través del cuestionario como de las entrevistas, los directores han descrito un perfil de director con conocimientos estratégicos y de planificación, con competencias organizativas y decisorias. En cambio, ninguno de los valores destaca como importante o muy importante. Este perfil de gestor permite, especialmente, la planificación y gestión de los recursos para llevar a cabo la actividad principal del festival. La planificación permite definir un marco de referencia de la gestión económica, anticiparse a necesidades financieras futuras y provee un argumento para la interlocución con entidades que pueden financiar el festival. Asimismo, es posible seleccionar los artistas deseados y tramitar su contrato con antelación. Además, la solvencia económica también puede generar confianza tanto en las entidades que financian el proyecto como en los artistas de prestigio. Sin embargo, este perfil de gestor deja de lado todos los aspectos que originan bienestar en el público destinatario, como las emociones, motivaciones, necesidades, beneficios y valores. Todo ello, hace confirmar la hipótesis **H_{D2}**, es decir, los directores de festivales consideran más importantes los conocimientos, competencias y valores relacionados con el bienestar que aquellos relacionados con el bienestar.

Respecto a la gestión del cambio, se observa que los directores son conscientes de los avances producidos y otorgan gran relevancia a la incorporación de las innovaciones tecnológicas en la organización del festival. De hecho, debido a la importancia que las redes sociales han adquirido como forma de comunicación y socialización en la actualidad, el 100% de los festivales están presentes en, al menos, una red social, siendo Facebook la más utilizada. En consecuencia, se corrobora la hipótesis **H_{D4}**.

Sin embargo, a pesar de esta presencia tecnológica en los festivales, el desconocimiento de los directores del potencial de las redes sociales, aplicaciones digitales y las realidades 2.0, 3.0 y 4.0 es notoria. Este hecho, junto a la falta de formación en este ámbito hace que los directores utilicen el nivel analógico para informar de novedades, line-up, horarios etc., es decir, como una herramienta comercial más. Asimismo, cabe destacar que esta variable ha sido una de las que mayor puntuación media global a recibido por parte de los directores (9,02), el 85,7% lo ha valorado como muy importante o importante.

Por lo tanto, los directores hacen un uso pasivo, unidireccional, pre-festival y por tanto, no integrado, de la innovación tecnológica. Esto significa que aunque los festivales estén abiertos a incorporar la innovación en su organización, no lo utilizan de forma integral en la gestión del festival con el objetivo de intensificar la experiencia de la audiencia. De hecho, en referencia a los niveles de intensidad y sofisticación en el compromiso tecnológico, los directores se posicionan en el nivel *hang out*, es decir, en el nivel donde se llevan a cabo estrategias que tienen como objetivo informar y comunicar y por tanto, el nivel de intensidad y compromiso es menor. Por todo ello, se ratifica la hipótesis H_{p5} en el que se afirma que los directores de festivales utilizan las redes sociales y aplicaciones digitales de forma pasiva y poco integrada en la gestión en las tres fases diferentes del festival: pre, durante y post.

2.4. Contraste con las opiniones de otros agentes especializados en la gestión de eventos.

En cuanto a las diferencias entre los directores, profesionales, investigadores y estudiantes en formación, se percibe un discurso parecido en contenido, pero diferente en connotación y tendencia. Los profesionales, investigadores y estudiantes resaltan prácticamente los mismos retos y competencias del perfil directivo para hacer frente a esos desafíos. Sin embargo, a diferencia de los directores, los profesionales, investigadores y estudiantes hacen un mayor hincapié en aquellos aspectos relacionados con el bienestar. Especialmente se diferencian los estudiantes, los cuales resaltan por encima de los demás los aspectos relacionados con el bienestar. Seguramente esta tendencia es debido a su condición joven, más próxima a la audiencia que ningún otro grupo participante en el estudio. De hecho, debido a su rol - más próximo a la audiencia que a la gestión- ven más importante aquellos aspectos

relacionados con la creatividad, la innovación y la conexión con el público, aunque ellos no puedan o no sepan cómo aplicarlo en la gestión.

Respecto a los investigadores, como observadores del fenómeno y, por lo tanto, agentes externos a la gestión activa de los eventos, se aprecia que son más conscientes de los *gaps* existentes en el sector. Tienden a tener una visión más conceptual e innovadora de la gestión de eventos y del perfil directivo, haciendo uso de una terminología más próxima a aspectos del *bienser*.

En referencia a los profesionales, son el grupo que menos se diferencia de los directores. En cambio, existe una diferencia en cuanto a la visión y connotación de su discurso. De hecho, se percibe que los profesionales mantienen un alegato basado en el perfil ideal de los directores del futuro como solución a los retos actuales y a los que habrán de llegar. Por eso, hacen mayor hincapié en aspectos relacionados con la creatividad, la innovación y la conexión con la audiencia. Esto puede ser debido a que su responsabilidad dentro de la organización de eventos está más próxima al departamento de comunicación y su solución se enfoca más en el ya mencionado *halo marketiniano* de la audiencia. De todas formas, se percibe que no es algo que ponen en práctica, sino algo que buscan para satisfacer las necesidades de la audiencia en un futuro próximo.

2.5. Determinación de variables personales y/u organizacionales más influyentes en el perfil de los directores: tiempo en el cargo y antigüedad del festival.

Posteriormente a concluir la tendencia de los directores a gestionar aspectos relacionados con el bienestar por encima de aquellos ligados con el *bienser*, la tesis analiza las variables personales, sociales y organizacionales que influyen en sus criterios de gestión y, en su perfil de gestor. Después del análisis realizado, se ha concluido que las dos variables más influyentes en la construcción del perfil relacionado con el bienestar-*bienser* son el *tiempo en el cargo* del director y la *antigüedad del festival* (en base al número de ediciones celebradas). Es decir, las dos variables que más influjo tienen en el perfil de gestor tienen relación con la experiencia, ya sea personal del director o de la organización. Las dos variables muestran una relación lineal ascendente y por ello, significa que a mayor experiencia mayor es la valoración de los aspectos que generan *bienser*.

Respecto al *tiempo en el cargo*, a través del análisis realizado se ha observado que es una de las variables personales que más influye en el perfil del director. De hecho, a mayor tiempo en el cargo, se ha confirmado que los directores tienen un mayor conocimiento del mercado, mayor grado de competencias desarrolladas y mayor nivel de valores aflorados que ayudan a adaptarse mejor a los retos y tendencias del sector. Por tanto, se ha podido concluir que cuantos más años en el puesto como director, mayor es la valoración que los directores otorgan a los aspectos relacionados con el bienser y existe un mayor equilibrio de gestión entre el binomio bienestar-bienser. En consecuencia, se corrobora la hipótesis planteada (**H_{D12}**).

En cuanto a la *antigüedad del festival*, se ha podido observar que es una de las variables organizacionales más influyentes en el perfil del director. De hecho, cuanto más tiempo celebrándose el festival, mejor tiene definidos la organización su filosofía y valores y mejor conoce a su público objetivo. Así, el director del festival muestra una mayor tendencia a valorar el propio mensaje e identidad del festival y por ende, otorga mayor importancia a los aspectos del bienser, logrando un mayor equilibrio del binomio bienestar-bienser. Por tanto, se ha podido concluir que cuantas más ediciones celebrándose el festival, mayor experiencia tiene la organización y por ende, mayor es la valoración que el director otorga a los aspectos relacionados con el bienser existiendo un mayor equilibrio de gestión entre el binomio bienestar-bienser. En consecuencia, se confirma la hipótesis planteada (**H_{D18}**).

Aunque las dos variables más influyentes en la construcción del perfil relacionado con el bienestar-bienser se ha confirmado que son el tiempo en el cargo del director y la antigüedad del festival, existen otras variables sociodemográficas u organizacionales que también parecen tener una influencia a pesar de que ésta sea inferior.

Dentro de las variables personales, el **género** ha mostrado ser una de las que influyen en la tendencia del perfil. Esta influencia se ha observado especialmente en aquellos casos que destaca algún aspecto relacionado con el bienser, como en el caso de la concreción de fines y valores que definen el festival. De hecho, el 83,3% de las directoras lo han valorado como muy importante, a diferencia de los hombres con un 44,8%. Por tanto, a pesar de que el porcentaje de mujeres en posiciones directivas apenas es del 17,14%, se confirma que ellas (directoras de festivales) valoran los aspectos del bienser por encima de los hombres (directores de festivales) y por ello, dedican un mayor tiempo de gestión a éstos. Así, se ratifica la hipótesis planteada (**H_{D8}**).

Otra de las variables demográficas que parece influir en el perfil del gestor es la **edad**. Aunque la relación lineal no es tan clara como en el caso de la variable “tiempo en el cargo”, si se percibe una tendencia parecida. Es decir, los directores con edades más avanzadas valoran los aspectos del bienser por encima de aquellos directores más jóvenes. Por tanto, se confirma la hipótesis planteada (H_{D9}).

Las otras variables personales, como nivel de estudios y área de estudios no parecen influir en el perfil del gestor experiencial. De hecho, un nivel superior de estudios formales no parece aportar una mayor adquisición de conocimientos, un mayor desarrollo de competencias ni un mayor florecimiento de valores positivos aplicables a la gestión de festivales de música. Por ello, se refuta la hipótesis planteada que sostenía que a mayor nivel de estudios de los directores de festivales, mayor sería su valoración y gestión de aspectos relacionados con el bienser y mayor equilibrio tendrían en la gestión respecto al binomio bienestar-bienser (H_{D11}). Asimismo, se desmiente la hipótesis planteada sobre el área de estudios en la que se presuponía que los directores con estudios más próximos a áreas relacionadas con las ciencias humanas, sociales y artísticas valorarían más y gestionarían mejor los aspectos relacionados con el bienser y por ende, tendrían un mayor equilibrio en la gestión respecto al binomio bienestar-bienser (H_{D10}).

En cuanto a las variables organizacionales que influyen en el perfil directivo, a pesar de que la antigüedad del festival es la que destaca por su alta influencia en el perfil del gestor experiencial, se ha observado el impacto de otras variables que muestran también una tendencia respecto al binomio bienestar-bienser.

En el caso del **tamaño** del festival, aunque no parece que exista una relación lineal, sí se observa que las organizaciones más pequeñas son más “familiares” y están más cerca de su público conociendo mejor sus gustos y necesidades. En cambio, los festivales con un gran tamaño se alejan más de su público y ofrecen algo más global, homogéneo y por tanto, no adaptado a sus diferentes públicos. Por tanto, se confirma la hipótesis de que los directores de festivales pequeños valoran más los aspectos del bienser que los directores de festivales grandes o macrofestivales (H_{D16}).

Respecto a la zona europea, se ha observado que aquellos directores de festivales de Europa del Oeste valoran como muy importante las variables que pertenecen al bienser, como la concreción de fines y valores que definen el festival, seguidos de los directores de Europa del Norte y Europa Central. En cambio, los directores de festivales situados en Europa del Sur y Europa del Este apenas valoran los aspectos relacionados con el bienser. En consecuencia, se confirma la hipótesis de que los

directores de países de la zona oeste y norte de Europa tienen una mayor tendencia a valorar más los aspectos del bienser y el equilibrio bienestar-bienser por encima de los directores de países de la zona sur o este de Europa (H_{D17}).

El resto de variables organizacionales como titularidad (H_{D13}), estructura organizativa (H_{D14}) y modelo financiero del festival (H_{D15}), no parecen influir claramente en el perfil del gestor, aunque sí se observa una ligera tendencia en valorar por encima aspectos relacionados con el bienser en aquellos festivales con una titularidad privada sin ánimo de lucro, una estructura organizativa permanente y un modelo financiero basado en beneficios directos. Por tanto, aunque los resultados del estudio no permiten afirmar categóricamente las hipótesis H_{D13} , H_{D14} y H_{D15} , sí se puede confirmar que existe una tendencia de que los directores de festivales con una titularidad pública o privada sin ánimo de lucro, con una estructura organizativa permanente y con un modelo financiero basado en beneficios directos anteponen los aspectos del bienser por encima de aquellos festivales con una titularidad privada con ánimo de lucro (H_{D13} , H_{D14} y H_{D15}).

CONTRIBUCIÓN 3. Elaboración de una propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo del perfil de gestor experiencial.

3.1. Diseño de un *open course* que capacita a los gestores como generadores de experiencias integrales.

El estudio empírico, a través del análisis realizado pone de manifiesto que los directores valoran los aspectos que generan bienestar por encima de aquellos aspectos que producen bienser. Así, muestran un perfil de gestor pragmático basado en conocimientos estratégicos y de planificación, con competencias organizativas y decisorias y no considerando de gran relevancia los valores. Por ello, los resultados han hecho ver la necesidad de desarrollar un perfil de gestor que fomente más los aspectos relacionados con la generación del bienser y el equilibrio entre el binomio bienestar-bienser que permita así, generar experiencias memorables y significativas para el desarrollo personal de la audiencia.

En consecuencia, tras haber sentado las bases teóricas de la investigación y realizar el estudio empírico, la tesis va más allá y presenta una propuesta de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de un perfil de gestor experiencial basado en la generación y diseño de experiencias de ocio. La propuesta de formación desarrollada consiste en un *open course* que se fundamenta en el aprendizaje continuo (*lifelong learning*) y adaptativo de los directores. El programa está dirigido a los profesionales del sector de eventos, u otros sectores afines donde se quiera aplicar las experiencias significativas y memorables para el desarrollo personal, tanto para profesionales *juniors* como *seniors* y ofrece una guía flexible y dinámica que puede adaptarse a la situación particular de cada profesional.

Por tanto, el *Open Course: La generación de experiencias integrales*, se diseña con el objetivo de proporcionar una enseñanza-aprendizaje que capacite a profesionales de diversas disciplinas para generar, diseñar, facilitar, gestionar y coordinar experiencias de ocio memorables y significativas aplicables a diferentes proyectos y ámbitos relacionados con el ocio. En este sentido, la propuesta se ha diseñado pensando en ofrecer claves conceptuales, metodológicas y herramientas de generación, diseño y gestión para responder a los múltiples retos existentes en los diversos ámbitos del ocio experiencial. Así, los diferentes profesionales pueden desarrollarse como gestores experienciales capaces de gestionar aspectos tanto del bienestar como del bienser de forma equilibrada e integrada y generar experiencias memorables y significativas. De esta forma, los profesionales que realicen el programa diseñado pueden adquirir conocimientos, desarrollar competencias y hacer florecer valores que permitan configurar experiencias integrales.

Para conseguir todo ello el programa se divide en diez unidades:

1. Perfil del gestor experiencial.
2. Generación de experiencias integrales.
3. Personalización de las experiencias.
4. Inteligencia emocional para la generación de experiencias significativas.
5. Continua transformación como respuesta a un entorno cambiante.
6. Creación de significado a través de la creación de historias.
7. Ciudad como escenario de generación de experiencias.
8. Sostenibilidad como criterio para la generación de experiencias.
9. Integración de la innovación tecnológica 4.0.
10. Proceso de evaluación y reflexión de la experiencia.

Para que los profesionales puedan llevar a cabo estas diez unidades que componen el proceso de aprendizaje, cada uno de ellos tiene que contar con un evento, proyecto o iniciativa en el que esté trabajando al inicio del programa de enseñanza-aprendizaje, independientemente del grado o fase de maduración del proyecto, con el objetivo de aplicar en la realidad todos los conocimientos, competencias y valores adquiridos y/o desarrollados a través de las unidades del programa diseñado. Por lo tanto, el *Open Course: Generación de experiencias* es un programa de acompañamiento y guía para los profesionales que incluye un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo aplicado a la realidad de cada profesional.

2. Limitaciones del estudio y propuestas de mejora

Las limitaciones derivadas de la elección del tema central de la tesis son las siguientes:

1. La comprensión de la experiencia de ocio y el perfil del gestor desde el binomio bienestar-bienser y los elementos que lo componen, atribuido a ambos ha supuesto una notable complejidad al estudio realizado. Prueba de ello es la aproximación dual al estudio de la generación de experiencias desde sus coordenadas tangible/objetiva e intangible/subjetiva y la consideración de su conexión con la gestión del cambio que contribuyen a la comprensión integral de la experiencia.
2. La aplicación del binomio bienestar-bienser a un ámbito de ocio concreto como son los festivales de música y a un área geográfica específica como es Europa, plantea restricciones importantes que se evidencian a la hora de extrapolar los resultados obtenidos del perfil de gestor de festivales de música a otros gestores relacionados con otras áreas del ocio, en general. Dichas limitaciones se explican por la potencial existencia de matices entre los diferentes gestores de diversos ámbitos del ocio que requieren tener en cuenta la idiosincrasia de cada una de estas manifestaciones en el estudio para el desarrollo del gestor experiencial.
3. Aunque existe abundante bibliografía sobre la gestión de eventos, se ha detectado una importante escasez de bibliografía en torno a la gestión basada en el binomio bienestar-bienser que permite la generación de experiencias para el desarrollo personal, cuya aplicación a esta área de estudio resulta ciertamente innovadora. Asimismo, ha sido complicado encontrar investigaciones que abordaran el estudio del binomio bienestar-bienser o el de la experiencia de ocio en los festivales de música u otro tipo de eventos.
4. La consecuencia del contexto de crisis económica y presupuestaria en el que se ha realizado el estudio ha podido influir en los resultados obtenidos, ya que los directores de festivales de música pueden estar más preocupados por algunos aspectos relacionados al contexto particular en el que están viviendo. Dicha limitación ha podido desfigurar el perfil del gestor actual comparativamente al perfil del gestor en una situación estable o “de calma”. De todas formas, la investigación ha tenido en cuenta el contexto del continuo cambio y el perfil del gestor en este contexto cambiante.

Respecto a las limitaciones derivadas del propio planteamiento del estudio empírico de la tesis, merece la pena resaltar las siguientes:

5. Se ha analizado el perfil del gestor respecto al binomio bienestar-bienser y los elementos que lo componen como reflejo de la gestión y generación de experiencias significativas. Esta evaluación, puede considerarse, una limitación al sedimentarse el fundamento de esta investigación en esta perspectiva, que por innovadora, puede errar en algunos aspectos conceptuales. Este obstáculo puede ser subsanable en un futuro incluyendo, por ejemplo, más variables al binomio bienestar-bienser o utilizando otro tipo de perspectiva relacionada con la generación de experiencias significativas y la evaluación de la gestión de intangibles.
6. El cuestionario elaborado íntegramente para este estudio supone algunas limitaciones en cuanto a la evaluación del gestor como generador de experiencias, ya que pretende ser un principio de aproximación a la evaluación de la gestión de intangibles. De hecho, las variables del bienestar y bienser no han sido evaluadas de manera directa, sino a través de las variables que lo componen y que generan, potencialmente, bienestar y bienser. Esto puede suponer una limitación debido a la selección de variables realizadas y las posibilidades de respuesta cerrada ofrecida a los directores. De todas formas, esta limitación se ha pretendido subsanar mediante la triangulación y por tanto, la aplicación de otras técnicas metodológicas (las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión).
7. La utilización del testimonio y las opiniones de los propios directores (a través de las entrevistas en profundidad) y de otros agentes influyentes (a través de los grupos de discusión) sobre diferentes aspectos de la organización puede considerarse, en ocasiones, una limitación al fundamentarse la investigación en la claridad de sus perspectivas y en sus criterios de gestión y toma de decisiones.

Las reflexiones que propicia la mención explícita de las limitaciones anteriores constituyen los ingredientes necesarios para vislumbrar algunos de los temas que emergen de la realización de esta tesis como posibles futuras líneas de investigación.

3. Futuras líneas de investigación

Al igual que sucede en todo trabajo de investigación, la búsqueda de respuesta en torno al tema de estudio de esta tesis, supone la apertura de otras nuevas líneas de investigación y aplicación que emergen en el proceso. A continuación, se destacan las líneas de investigación más sugerentes en torno al estudio del perfil de gestor como generador de experiencias de ocio significativas:

1. Profundizar en el estudio del perfil de los gestores como generadores de experiencias de ocio, para facilitar la promoción de un ocio valioso, promotor de desarrollo personal. Debido a la relevante unión entre el papel del gestor y la vivencia de ocio valioso que se ha desarrollado en esta tesis, el estudio pormenorizado del perfil de los gestores como generadores emerge como una alternativa de gran proyección para la investigación por el alcance de los resultados y el impacto que pueden generar. Con su estudio, se abre un amplio horizonte de posibilidades para la intervención educativa y profesionalización del sector, mediante la cual preparar a los gestores experienciales del futuro para la generación de experiencias de ocio valiosas que sean el motor de vivencias para el desarrollo personal.
2. Continuar avanzando en el conocimiento sobre el binomio bienestar-bienser, mediante la aplicación de éste a otro tipo de eventos y diversos ámbitos del ocio. La identificación y el estudio del binomio bienestar-bienser y las variables que los componen en diferentes ámbitos permitiría comparar los resultados obtenidos en cada caso, el tipo de perfil de gestor encontrado así como las características de los gestores asociados a cada perfil, con objeto de delimitar las peculiaridades en cada ámbito. La consideración de estas diferencias resulta fundamental en toda estrategia educativa orientada al fomento del gestor como generador de experiencias valiosas, ya que las pautas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del ámbito de ocio en el que se trabaje.
3. Profundizar en los conocimientos, competencias y valores necesarios para el desarrollo del perfil de gestor experiencial. Esta tesis ha permitido abrir la veda del gestor como generador de experiencias valiosas y ofrece la oportunidad de seguir investigando sobre los conocimientos, competencias y valores necesarios para el desarrollo de ese perfil de gestor, junto al desarrollo de programas educativos acordes con ellos.

Asimismo, el estudio empírico realizado en torno al perfil de gestor como generador de experiencias valiosas ha abierto nuevos frentes de investigación orientados a profundizar en algunos aspectos que han resultado esenciales para la comprensión del perfil del gestor respecto al binomio bienestar-bienestar. A continuación se presentan algunos concretos:

4. Profundizar en el estudio realizado, bien ampliando el número de directores de festivales de música, bien complementando la información entrevistando a profesionales de diversas áreas del festival u otros agentes influyentes en él, o bien incluyendo la perspectiva de la audiencia en la investigación.
5. Estudiar el perfil del gestor de festivales de música en otros casos diferentes al de Europa. Por ejemplo, los perfiles de los directores americanos; con el objetivo de comprobar si tienen un perfil diferente al de los europeos y si se podría desarrollar otro tipo de programa de aprendizaje con conocimientos, competencias y valores adaptados a su caso.
6. Aplicar este análisis a otro tipo de festivales y/o eventos para comparar y encontrar diferencias y similitudes que ayuden al desarrollo de diversos programas de formación.
7. Comprobar el efecto del programa de aprendizaje desarrollado en esta tesis y su impacto en gestores, festivales y vivencias de la audiencia.
8. Investigar la implementación y aplicación de innovaciones tecnológicas en la gestión de festivales de música para intensificar la generación de experiencias personales y sociales.
9. Comprobar si existe una relación directa entre aquellos gestores que actúan como generadores de experiencias de ocio y el éxito de festival (tanto en número de asistentes como ingresos generados como beneficios personales y sociales).
10. Profundizar en la comparativa entre la opinión de los directores y otros agentes o profesionales que influyen en el sector entrevistando o realizando dinámicas de grupo a una cifra suficiente de unos y otros, respecto la generación de experiencias de ocio.

4. Reflexión final

Esta tesis ha explorado terrenos prospectivos de la mano de un tema de estudio complejo como es el perfil del gestor como generador de experiencias de ocio valiosas. Su estudio a través del binomio bienestar-bienser y en un ámbito concreto, los festivales de música europeos, ha proporcionado cierta luz sobre los perfiles de gestor actual y su potencial desarrollo como gestores experienciales. El binomio del bienestar-bienser que permite el estudio de los perfiles ha sido clave para identificar el perfil actual del gestor, sus significados y causas. El conocimiento de tales factores, sus potenciales impactos en la ciudadanía y la naturaleza psicosocial que los define, reportan las condiciones necesarias para contemplar la intervención de los gestores como generadores de experiencias de ocio y la continuidad de su rol como influjo en los estilos de vida contemporáneos. Gracias a ello, este estudio ha permitido diseñar un *open course* para la enseñanza-aprendizaje del gestor experiencial. Pero quizá, la aportación más relevante de este trabajo ha sido contribuir al avance de una línea de investigación aún imberbe, cuya pretensión es comprender el perfil del gestor como generador de experiencias de ocio valiosas que faciliten el desarrollo personal de las personas que lo vivencian. La consecución de este objetivo exige la plena dignificación de este fenómeno y el reconocimiento explícito del rol del gestor como potenciador experiencial, más allá del rol instrumental que la sociedad de consumo le atribuye. En otras palabras, queda aún pendiente la plena comprensión del rol del gestor como generador de ocio autotélico que justifica su valor, no sólo por el bienestar que reporta, sino por ser intrínsecamente buena para el bienser de la humanidad y su felicidad.

CONCLUSIONS

*It's not about the finish line.
It's about enjoying the process of getting there.*

CONCLUSIONS

This thesis closes with some final reflections which, as a conclusion, aim to summarize the main contributions given by each of its component parts. Following this, attention will be drawn to any limitations it suffers along with corresponding proposals for improvement. Finally some lines of research are envisaged which would allow continuation of this thesis and advancement towards new horizons of knowledge outlined in the course of the work carried out.

The conclusions presented are based on the initially established objectives. The general challenge consisted of studying the profile of music festival managers in detail regarding the welfare/wellbeing binomial with the aim of designing a teaching-learning programme, from the current profile, to prepare them as drivers of leisure experiences. The achievement of this objective required the development of a process represented by the figure 38.

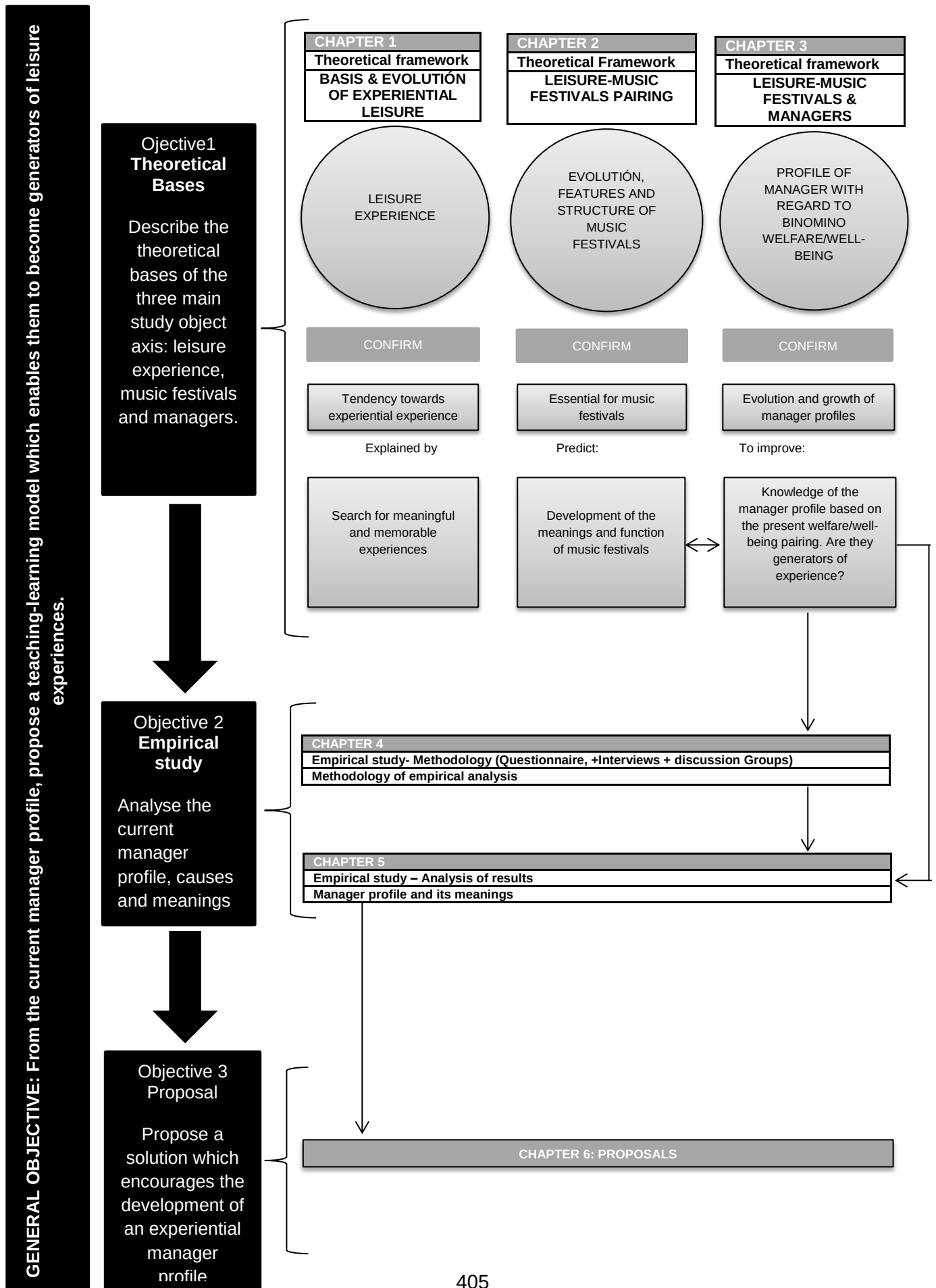
The first three chapters constitute the theoretical framework that the thesis is based on and which gives answers to the first objective considered. In these, experiential leisure is recognised as an authentic, memorable and meaningful experience. It can stimulate a process of leisure for personal and social development through its role as an experiential agent. This agent can facilitate and generate leisure experiences by managing objective, subjective, tangible and intangible aspects based on the welfare/wellbeing binomial

The following two chapters make up the empirical body of the thesis and give answers to the second objective considered. Specifically, chapter 4 presents triangulation as a conceptual and methodological consideration based on research and shows the chosen techniques for the study, along with its design, administration and process of application. The empirical study continues in chapter five, which shows the reality of the profile of music festival managers in Europe with respect to the welfare/wellbeing binomial. This analysis reveals the results of the three methodological tools (questionnaires, interviews and discussion groups) with regard to the tendency of the

current event manager profile, its meaning and its cause. This analysis is based on the three perspectives of the triangulation.

Interpretation of the results of the analysis is essential so as to reach the third and final objective in chapter 6, which is to put forward a solution to facilitate the development of the experiential agent profile through the design of a proposal of teaching-learning which prepares event managers as generators of experiences. This final chapter highlights the principal contributions which the manager profile study can make on the development of a profile of an event manager who facilitates and generates meaningful, authentic and memorable leisure experiences which encourage personal and social development.

Figure 38: Analysis development process for the elaboration of any findings



1. Principal contributions

The basis of this thesis is to answer questions to determine the profile of an event manager with regard to the welfare/well-being binominal and the key role played by the manager as a generator and provider of authentic, meaningful and memorable leisure experiences which strengthen human development. It has been approached through the profile of the directors of European music festivals. The identification of an event manager profile has been established with regard to the welfare/well-being binominal and personal and organizational factors which promote tendencies as a generator of experiences. This has allowed, on one hand, the unravelling of questions initially posed within the framework of music festivals and, on the other, the analysis of results in the light of knowledge and questions which are uppermost in the thinking regarding the generation of leisure experiences. The contributions revealed constitute the general conclusions of this thesis. These are statements derived from the research and are, therefore, related as much to the theoretical framework as to the empirical study which was made, the answers obtained and the proposals suggested. It is structured in three large sections which follow the order established by the objectives.

CONTRIBUTION 1. Theoretical basis of the three principal axes of objects of study: leisure experience, music festivals and event managers

With the first specific object and its corresponding operative objectives,²² the aim was to establish theoretical bases to access knowledge of the profile of an event manager as a generator of leisure experiences and its study in the field of music festivals. To achieve this required a deepening of distinct theoretical estimates revolving around three fundamental axes: experiential leisure in the base of humanistic leisure, music festivals, and the profile of the manager as the key for meaningful experiences. These three theoretical pillars are those which support the study. A presentation follows of the main contributions revolving around this objective of a theoretical character and the principal founding arguments.

²² See introduction.

1.1. Confirmation of the tendency for people to seek authentic, memorable and meaningful experiences.

The first chapter of this thesis underlines the importance of considering leisure in terms of a valuable experience. The conversion of the potential of leisure as a factor in personal development depends on its intrinsic features and dimensions. Studies carried out in relation to this question from the paradigm of experience (Tinsley y Tinsley, 1986; Csíkszentmihályi, 1998; Kleiber, 1999; Stebbins, 2000a, 2000b) and those classified as within the Theory of Humanistic Leisure (Cuenca, 2004, 2009; Cuenca, Aguilar y Ortega, 2010; Monteagudo, 2008, 2011; San Salvador, 2000, 2002, 2010, 2015) defend the importance of living significant and valuable leisure in terms of satisfaction which fosters development of authentic, memorable and meaningful leisure.

The chapter stems from research which confirms the change demand in recent years owing to numerous qualitative changes such as the rise in educational, economic and social levels in western European countries, along with continuous technological advances. In fact, citizens' general knowledge is growing, becoming more and more informed and demanding. This change in the characteristics of citizens has made them more interested in creativity and personalised experiences. In consequence, they demand memorable experiences rather than products or service (Pine y Gilmore, 2000). The chapter highlights that this change makes organisations and, consequently, their leaders, change their outlook and management style.

This need for transformation in the outlook of these leaders causes great interest among both scientists and professionals. It would permit the management of measures for the generation of authentic, meaningful and memorable leisure experiences and, for that matter, a higher level of participation and commitment with and from citizens. In the festive area this transformation makes perfect sense because if one talks of a leisure experience par excellence in which, a priori, each and every element indicated as defining comes together, one is talking of the festive dimension. Therefore, the following objective of the thesis centres on the festival, as a specifically musical party, as a dimension of leisure which requires an adequate mood, consent and a space of freedom making sense of non-productive knowledge such as song, music and dance.

1.2. Recognition of the music festival as an enhancing factor of leisure experiences; together with determining elements in its social and organisational structure influential in the living of the experience

The second chapter shows the music festival as an enhancing factor of authentic, memorable and meaningful experiences contributing to a conceptual turnaround, from the phenomenon of leisure to the music festival experience. Analysis of music festivals through their meaning, characteristics, development over time and integration in present-day lifestyle has revealed the existence of determining factors in the social and organisational structure of the festivals, capable of acting as both promoters or detractors in participation and implication in this sphere.

Specialised literature confirms the crucial role festivals play as a form of entertainment and economic development. Additionally, studies related to their typology on the basis of organisational structure, economic-finance model etc, together with agents which make up the festival such as patrons, sponsors, public institutions etc, reveal organisational aspects which could determine the outlook, mission and general philosophy of the event and, for that matter, the level of audience participation. Some of these conditioners could include: the size of the festival, ownership, the organisational structure, the financial model, the host country or the players concerned. All these can motivate the generation of experiences or make them more difficult. Conversely, little literature exists which studies music festivals as generators of leisure experiences which can facilitate the personal and social development of individuals. Through this study of festivals it has been possible to see the fact of bringing together musical, theatrical, artistic, gastronomic, environmental, ceremonial and fun elements promotes the festive, creative and playful dimension of leisure. At the same time they are configured as a complex phenomenon with enormous potential. This complexity, despite the fact it could act as a barrier for an authentic, memorable, meaningful and valuable experience, opens the door for the creation of different types of leisure experiences.

All this shows the dynamic character of festivals and that their organisational structure and particular features can vary their influence on individual behaviour. This information proves particularly valuable for any operation which aims to promote the participation and commitment of an audience at a festival and its complicity and

continuity over time. In this regard, the figure of the manager of this type of organisation is particularly outstanding. He plays a crucial role, being able to intervene and generate leisure experiences, and by doing so strengthen the personal and social development of individuals attending the festival. This is why the second objective of the thesis concentrates on the role of the music festival manager and knowledge of his current profile as a generator of experiences.

1.3. Knowledge of manager profiles with regard to the welfare and wellbeing binominal and their influence as a facilitator of leisure

Analysis of the profile of music festival managers and their development is fundamental to unveil the knowledge and competences they have developed over time. Literature has shown that until now they have focused mainly on the operative and productive skills relevant for administering a festival. However, the need to develop knowledge, competences and values focused on the generation of experiences emphasises the relevance of changing the profile from “festival manager” to that of “generator of experiences”.

Therefore, this chapter presents the welfare-wellbeing binominal and the aspects they are composed of as a model of interest, with welfare concerning time, space, resources, activity and the individual/group, and wellbeing relating to emotion, motivation, needs, benefits and values. These definitions are a model of interest due to their implications in the identification of different types of manager profile as a generator of meaningful experiences. As a root, welfare-wellbeing identifies four types of manager profile: *pragmatic manager*, *passive manager*, *emotional manager* and *experiential manager*. These types of profile are keys in identifying the corresponding tendency of a manager profile as a generator of experiences and open diverse lines of work which facilitate its development.

Furthermore, the study of manager profiles confirms that the role of the music festival director influences the possibility of having an authentic, memorable and meaningful leisure which strengthens personal and social development. This study would be a comprehensive examination of the experience combining theoretical aspects to justify the factors explained. In consequence, knowledge of the current manager profile with

respect to the welfare-wellbeing binominal and its development becomes an object of essential study, as it can benefit experiential experience.

On the other hand, the chapter puts an emphasis on the generation of experiences and therefore shows the administration of change as an influential factor in the management of welfare and wellbeing, embracing the management. Thus, this final section of the theoretical framework presents the integration of technological innovation as a key to facing changes and strengthening the personal experience of the audience.

Therefore, the third chapter ratifies the opportunity which the welfare-wellbeing binominal offers in the analysis of the profile of the manager as a generator of leisure experiences which facilitate human development. Likewise, it opens the possibility to develop the profile of the experiential manager through the adequate impulse of the tangibles and intangibles which make up this coupling and which are identified as decisive in this development. Furthermore, the concept of the generation of experiences is presented, in which the management of change and the incorporation of technological innovation for the management of that change is kept in mind.

In consequence, the theoretical framework shown is supported by three fundamental pillars- experiential experience, music festivals as a stimulator of leisure experiences, and finally, the key role of the manager as a facilitator of leisure experiences. The framework prepares the territory for research for answers, through empirical study, to the initial questions which grant meaning to the thesis.

CONTRIBUTION 2. Analysis of the current profile of music festival managers, its causes and significance

The analysis of the current profile of the music festival manager and knowledge of its causes and significance is the second objective of this thesis. The principal results have allowed the drawing up of a reality in which two fundamental aspects stand out. These are divided into five specific sections which correspond to the specific objectives to answer the set out objectives, and determine, in turn, the hypothesis of work associated with the management profile of music festival directors. The five specific objectives are:

2.1. Choice of methodological techniques for the empirical study and planning of its application process

Owing to the complexity of the reality of the managers regarding the welfare-wellbeing binominal, which is analysed in this thesis, it was considered convenient to use different methods of approach to this reality with the main object of offering some conclusions of a higher level and richer in content. Therefore, the strategic methodology chosen to carry out the research was that of triangulation.

In fact, the thesis employs two different types of triangulation: methodological triangulation (consisting of the three methodological techniques of questionnaire, in-depth interviews and discussion groups), and interpretive triangulation. The two perspectives have enabled the presentation of a dynamic approach to research, with two different logics (conceptual and methodological) which have intertwined throughout the study.

In the triangulation methodology, diverse sources and data groups have been taken into consideration (questionnaires, in-depth interviews and heterogeneous discussion groups). This has enabled, on one hand, the creation of different criteria within the analysis and, on the other, an improvement of the analysis due to the different perspectives (written, oral, individual or in groups).

Interpretive triangulation alludes to the explicative model ,or case analysis theoretical construction, and it has intertwined with methodological triangulation. So, as well as the different sources of information and analysis techniques, the conceptual approach with which research was carried out was borne in mind integrating the three different perspectives. The first of these focused on an incremental-productive approach. That is to say, part of the analysis focused on quantity (percentages, frequencies or measurements). The second made reference to an adaptive approach, meaning part of the analysis was aimed at data quality (meanings, expressions, connotations). The last was a radical or transforming approach, with study focused on data characteristics (emotions, motivations, needs) which enable integral interpretation of data.

The triangulation method was merged with the interpretive through the techniques utilised. This way, design, administration and analysis carried out in the questionnaires, interviews and discussion groups served to analyse the quantity, quality and

characteristics of the information received. In this way, the three interpretative or conceptual approaches were encompassed with the methodologies.

As regards perspective, methodological triangulation was carried out from both a deductive and an inductive perspective. However, the case of interpretative triangulation was given an abductive perspective. For the analysis of the management of leisure experiences in music festivals this reasoning proved especially interesting taking into account the complexity of the phenomenon being analysed, above all because from the beginning of the research an integral approximation from the three standpoint-vertices described was contemplated.

2.2. Identification of the profile of directors of European music festivals with respect to the welfare-wellbeing binominal: pragmatic manager.

2.3. Understanding the director's criteria and management decisions, together with an understanding of terms, concepts and key ideas in relation to the welfare-wellbeing binominal.

Through various routes, methodological and conceptual triangulation arrives at one same conclusion – that the present European music festival director profile regarding the welfare-wellbeing binominal is that of a pragmatic manager. This means that, in key areas, managers value, and in consequence give more time to, aspects which generate welfare and leave aspects generating wellbeing to one side. These key areas in festival organisation are general management (H_{D1}), capability of the organizer (H_{D2}), organisational structure (H_{D3}), technological innovation (H_{D4} & H_{D5}), resources (H_{D6}) and impact (H_{D7}).

Within the aspects related to welfare, results have shown that the most valued are those which deal with the main activity of the festival (programming, selecting and contracting artists) and the resources needed to carry it out (especially economic and finance areas). This is because they are considered the most important aspects for the success of the festival. This is why managers specialise in these fields more than others, spending more time on them during the organisation of a festival.

Regarding **activity**, the results of the questionnaire reveal that managers dedicate most time to choosing the performers to appear in the festival and to negotiating their

contracts. This variable is one of the most valued by managers, with a 7.85 average. Therefore, the importance which managers give to the performers on the musical programme of their festival is very high. In fact, managers feel it is the quality of the performers which makes the greatest impact generated by a festival, with an average valuation of 7.62. Therefore, hypothesis H_{D7} is confirmed. That is to say, festival managers consider that the impact related to welfare is more important than that related to wellbeing. This all means that management of festivals is especially focused on musical aspects, which is to say, the planning regarding the bands making up the programme to hold a determined edition. The interviews also confirm this high valuation as the main activity of a festival. Indeed, managers' talk is full of references linked to programme design, performers' contracts and the technical and artistic quality of the planned concerts.

In relation to the typical activity of a festival, another highly-valued variable is the **resources** which help in the holding of the event. Through the questionnaire it was observed the managers particularly highlighted economic-financial resources, those which allow a sufficient budget with which to run the festival and, consequently, the activities on the programme. The interviews also corroborate this importance. In fact, the word *money* is one of the most mentioned and they link it to the success of the festival. Another much-mentioned resource is the artists, as they are spoken of as a key human resource without which the principal activity cannot be carried out. This valuation of the performers as one of the main resources connects with the high importance put on choice and contracting of artists (principal activity). In short, festival organisers consider resources related to welfare as more important to the running of the festival than those regarding wellbeing. This confirms hypothesis H_{D6} .

Another resource which, despite not being outstanding, does get mentioned in the interviews as a guarantee of viability is human resources. Some managers allude to the human team as an essential requisite to be sustainable over time. They emphasise the importance of a multi-disciplined group committed to the project. Commitment to the project is corroborated on the questionnaire as one of the variables most valued by managers. In fact, it receives a mark of 7.14, making it one of the most valued within the organisational culture of the festival. This team commitment is linked to the objective of fostering effectiveness, efficiency and productivity of the organisation, alongside that of reducing the structural complexity that the events acquire. So, we can conclude that festival managers consider aspects regarding welfare facilitate the organisational culture of the festival more than those related to wellbeing. Consequently, hypothesis H_{D3} is corroborated.

In spite of the high valuation which directors give to activity and resources, they give less value to other variables under the welfare bracket, such as time management, space and the individual or group.

Time and space are the two least valued variables in the questionnaire. In fact, managing timetables and the duration of activities is considered of little relevance, as is choice and usage of space. Therefore they dedicate little time coordinating and controlling the timing of the programme or choosing stages to use. The interviews cast a better light on the valuations and meanings of these two parameters of welfare. In fact, through the interviews it is made clear that management related to aspects of time and space are important but do not attract as much attention as others related to resources and activity. This is why in the questionnaire they are given lower marks.

Additionally, the interviews highlighted that the devaluation of an individual/group variable is a major barrier which hinders the generation of wellbeing. In fact, results analysis shows that directors do not consider the individual as such, as they refer to the audience as a compact and homogeneous group and do not distinguish between the different profiles of the public there could be or the different reasons for attending a festival that might exist. The majority of the statements reflect a commercial slant, with a *halo of marketing*, under which the audience is considered to be important but totally passive, uniform and with no outstanding features to differentiate them. This means that segmentation and, beyond that, personalisation, is left out of management considerations completely. In this way, the threshold for aspects of wellbeing is practically annulled. Consideration of the emotional needs, the motivation, the values or the benefits to or of the people attending the festival is avoided. The balance tips towards the management of aspects which produce welfare and impedes the opening of any door leading to aspects promoting wellbeing which, in consequence, would facilitate and favour an authentic, memorable and meaningful experience.

In line with this argument, the majority of directors have valued many aspects deemed to create wellbeing as of little importance. In fact, it seems they devote hardly any management time to attend to aspects which create feelings or emotions in the public and furthermore they consider analysis of the personal benefits which the festival can cause in individuals or groups as not very important. Consequently, managers neither focus the festival on the personal development of the public (or citizenship) nor on stimulating their empowerment. As it is, the results of the questionnaire show that market and audience research into values such as empathy, otherness, reception and hospitality in order to gain deeper consciousness and foster more understanding of the

public are appreciated as some of the least relevant variables in the profile of a manager. What is more, in the values section, none of them is considered to be very important. This idea is reinforced during the interviews, as aspects related to wellbeing are practically nil in the discussions of the managers, with negligible mention made referring to motivation, benefit, necessities or values.

The high valuation which managers give to certain parameters of welfare, especially to the main activity of the festival and to resources, coupled with the low valuation given to all the parameters of wellbeing, confirms that festival managers value and consequently dedicate more time to the management of activities which originate welfare than to those which generate wellbeing. In consequence, hypothesis **H_{D1}** is confirmed.

The highest valuation to aspects of welfare the managers have given, especially involving the activity or resources, also influences the characteristics which define their profile. Indeed, results have shown that directors concentrate on this technical knowledge of the festival and focus on improving the quality of the event, especially in its more practical and utilitarian arm, leaving aspects related to emotion to one side. Indeed, the negligible touches of the emotional manager are only evident in the valuation of wellbeing, but not in practice and in decision-making. Therefore, both in the questionnaires and the interviews, managers represent a profile with strategic and planning knowledge with organisational and decision-making competences. Conversely, none of those values figures as very important or important. This manager profile especially allows planning and management of resources to carry out the principal activity of the festival. The planning enables the definition of an economic management framework of reference and the anticipation of future financial needs, and provides a reason for dialogue with entities which could finance the festival. Additionally, it is possible to choose the desired artists and negotiate their contracts in advance. Furthermore, economic solvency can also inspire confidence in both the financial backers and prestigious performers. However, this type of profile leaves all aspects which generate wellbeing in the target public, such as emotions, motivations, necessities, benefits and values, to one side. All this confirms hypothesis **H_{D2}**, which is to say the directors of festivals consider that the knowledge, competence and values related to welfare are more important than those related to wellbeing.

Regarding the management of change, it can be observed that managers are aware of advances being produced and give great relevance to the incorporation of technological innovation in festival organisation. In fact, owing to the importance that

social networks have acquired as a form of communication and socialisation nowadays, 100% of festivals are present in at least social website, with Facebook being the most used. Consequently, hypothesis **H_{D4}** is corroborated.

However, in spite of the presence of technology in the festivals, the managers' lack of knowledge of the potential of social networks, digital applications and the 2·0, 3·0, and 4·0 realities is well known. This fact, together with a lack of training in this area, means managers use analogue methods to give information about new developments, line ups, timetables etc like any other commercial tool. Likewise it is worth noting that this variable has received one of the highest average overall marks given by managers (9·02), with 85·7% rating it as very important or important.

Therefore, managers make passive, one-directional non-integrated use of technological innovation. This means that although the festivals are open to incorporating innovation into the organisation, they do not use it integrally in the running of the festival with the aim of heightening audience experience. Actually, in reference to levels of intensity and sophistication in technological commitment, managers *hang out*, meaning their level intensity and commitment is less when carrying out strategies whose objective is to inform and communicate. This ratifies hypothesis **H_{D5}**, which states that festival managers use social networks and digital applications passively and they integrate them very little in the management of the three different phases of the event: pre, during, and post.

2.4. Contrast with the opinions of other agents specialised in the management of events.

Among managers, professionals, researchers and trainee students, the same opinions can be discerned, similar in content, but different in connotation and tendencies. Professionals, researchers and students have practically the same competences of the manager profile to cope with the same challenges. However, unlike managers, the professionals, researchers and students place greater stress on those aspects related to wellbeing. Students differentiate the most, as they emphasise aspects of wellbeing more than the others. This tendency is surely the result of being young and nearer to the age of the audience than any other group participating in the study. In fact, owing to their role of being closer to the audience than the management, they see aspects

related to creativity, innovation and connection with the public as the most important, although they cannot or do not know how to apply them to management.

Researchers, as observers of the phenomenon and, therefore, agents outside the active management of the events, are appreciably more aware of the *gaps* existing in the sector. They tend to have a more conceptual and innovative view of running events and of the management profile, employing a terminology nearer to aspects of wellbeing.

Professionals make up the group which is most similar to the managers. However, there is a difference regarding their viewpoint and their connotations when they express themselves. In fact it can be discerned that professionals make an argument based on the ideal manager profile of the future as a solution for current challenges and those to come. So they place more stress on aspects related with creativity, innovation and connection with the audience. This could be due to the fact that their responsibility within the organisation of events is nearer to the communications department and their solutions focus more on the afore-mentioned *halo of marketing* of the audience. In any case, it can be sensed that it is not something they put into practice but something they seek in order to satisfy the needs of the audience of the near future.

2.5. Determining the most influential personal and/or organisational variable in the manager profile: time in the post and age of the festival

Subsequent to reaching the conclusion that festival directors tend to manage aspects related to welfare rather than those linked to wellbeing, the thesis goes on to analyse the personal, social and organisational variables which have an influence on their management criteria and their manager profile. The two most influential factors in the formation of the profile related to the welfare/wellbeing binominal are *the time spent in the post* and *the age of the festival* (based on the number which has been held). That is to say, the two variables which have the most influence on the profile of a manager are related to experience, be it of the manager on a personal front or of the organisation. The two variables show a linear ascending path, which would mean that the greater the experience, the greater the valuation given to aspects generating wellbeing.

Analysis carried out has shown that one of the personal variables which exerts the most influence on the manager profile is *time in the position*. It has been confirmed that the longer the manager has doing the job, the better the event manager's market knowledge, the better-developed competences are and the greater the number of values which come to the surface. All of which helps to face the challenges and tendencies of the sector. Therefore, the conclusion can be reached that the more years that an events manager has been working in the position, the more value is put on aspects related to wellbeing and there is a much greater management balance in the binominal welfare/wellbeing. Consequently, hypothesis (H_{D12}) is corroborated.

As far the *age of the festival* is concerned, it has been seen that this is one of the most influential organisational variables in the manager profile. In effect, the longer the time the festival has been held, the better defined are the philosophy and values of the event and the more familiarity there is with its target audience. Thus the event manager shows a greater tendency to put a value on the message and identity of the festival and consequently puts greater importance of wellbeing aspects, achieving a better balance in the welfare/wellbeing binominal. Therefore, the conclusion is that the more often a festival is held, the greater the experience of the organisation and, as a result, the greater value a manager gives to aspects related to wellbeing, with a greater balance in management of the welfare/wellbeing binominal. In consequence, the H_{D18} hypothesis is confirmed.

Although the two most influential variables in the building of a profile related to welfare/wellbeing have been confirmed as the time working in the position of manager and the age of the festival, there are other socio-demographic or organisational variables which also seem to exert and influence, albeit to a lesser degree.

One of the personal variables is **gender**, which has proven to be an influence on the inclinations of the profile. This is especially evident in cases highlighting some aspect related to wellbeing, as in the case of concretion of goals and values which define the event. In fact, 83.3% of female managers value it as very important, compared to males at 44.8%. Therefore, although the percentage of women in management positions is only 17.14%, they value aspects of wellbeing more than men do and spend more time on them. This ratifies hypothesis H_{D8} .

Another variable demographic which seems to influence the manager profile is **age**. Although the lineal relation is not as clear as the "time in the job" factor, a similar tendency can be noted. That is to say older managers put more importance on aspects of wellbeing than younger managers do. With this, hypothesis H_{D9} is confirmed.

Other variables such as education do not seem to influence the experiential manager profile. A higher level of formal education does not seem to provide better acquisition of skills, superior development of competences or the greater appearance of positive values applicable to music festival management. Therefore the hypothesis that better education for music festival managers means greater valuation and management of aspects of wellbeing and more balance in managing the welfare/wellbeing binominal are refuted (H_{D11}).

The age of the festival is one organisational variable which exerts a high degree influence on the experiential manager. However, the impact of others which have an effect regarding the welfare/wellbeing binominal has also been observed

In the case of festival **size**, although there does not seem to be a lineal relation, it can be noted that smaller organisations are more “homely” and nearer to their public, knowing their tastes and needs better. On the other hand, large size festivals are more distant from the public and offer a broader, homogeneous event which is not adapted to different sections of the audience. Therefore, the hypothesis that managers of small festivals value aspects of wellbeing more than do managers of large or macro- festivals is confirmed (H_{D16}).

Regarding the European zone, it has been observed that festival managers in Western Europe value variables of wellbeing, such as the concretion of goals and defining the values of the festival, as very important, followed by managers from Northern Europe and Central Europe. Conversely, managers of festivals taking place in Southern and Eastern Europe hardly value them at all. In consequence, the hypothesis that managers in countries in the west and north of Europe have a greater tendency to value aspects of wellbeing and the balance of welfare/wellbeing more than do managers in countries in the south and east is confirmed (H_{D17}).

The remaining variables in set up, such as ownership, (H_{D13}), organisational structure (H_{D14}) and financial model (H_{D15}) do not appear to clearly influence the manager profile. There is, however, a slight tendency to value some aspects regarding wellbeing more in non-profit making private festivals with a permanent organisational structure and a financial model based on direct profit. Therefore, although the results of the study do not allow a categorical affirmation of hypotheses H_{D13} , H_{D14} y H_{D15} , it can be confirmed that a tendency does exist for managers of publicly or privately owned, non-profit making festivals with a permanent organisational structure and a financial model based on direct profits to give more preference to aspects of wellbeing than do those managers of profit-making, privately owned events (H_{D13} , H_{D14} y H_{D15}).

CONTRIBUTION 3. Preparation of a proposal of teaching-learning for the development of the profile of the experiential manager.

3.1. Design of an *open course* to prepare managers as generators of comprehensive experiences.

Empirical study, through the analysis carried out, reveals that managers value aspects which generate welfare more than those which generate wellbeing. The profile they show is of a pragmatic manager whose base is strategic knowledge and planning, with organisational and decision-making powers, who does not consider values of great relevance. Therefore, these results demonstrate the need to develop a manager profile which promotes aspects related to the generation of wellbeing and the welfare/wellbeing binominal balance, which allows the generation of memorable and meaningful experiences for the personal development of the audience.

Now, having laid the foundations for the research and carried out an empirical study, the thesis goes further and presents a proposal of teaching-learning for the development of an experiential manager based on the generation and design of leisure experiences. The proposal consists of an *open course* which is based on *Lifelong Learning* adaptive to managers. The programme is aimed at professionals in the events sector or other similar areas in which there is a desire to apply meaningful and memorable experiences for personal development. It is open to both senior and junior professionals, and offers a flexible and dynamic guide that can be adapted to the particular situation of each professional.

The *Open Course: The generation of comprehensive experiences*, is designed with the objective of providing teaching-learning which prepares professionals in diverse disciplines to generate, design, facilitate, manage and coordinate memorable and meaningful leisure experiences applicable to different projects and areas connected to leisure. The proposal has been designed with the aim of offering key concepts, methodology and tools for generation, design and management to meet the numerous challenges in the various fields of experiential leisure. Therefore, different professionals can develop as experiential managers capable of handling aspects of both welfare and wellbeing in a balanced and integrated manner to generate memorable and meaningful

experiences. In doing so, the professionals who carry out the programme can acquire skills, develop competences and cultivate values to permit the configuration of comprehensive experiences.

To achieve these results, the programme is divided into ten units:

2. Experiential manager profile.
3. Generation of comprehensive experiences.
4. Personalisation of experiences.
5. Emotional intelligence for the generation of meaningful experiences.
6. Continuous transformation as a response to a changing environment.
7. Creation of meaning through the creation of stories.
8. The city as a setting for the generation of experiences.
9. Sustainability as a criterion for the generation of experiences.
10. Integration of technological innovation 4.0.
11. Process of evaluation and reflection of the experience.

For professionals to carry out these ten units they must be working on an event, project or initiative at the beginning of the programme, no matter at what point of development it has reached, with the idea of applying, in reality, the skills, competences and values acquired or developed through the units of the programme. Therefore *The Open Course; Generation of Experiences* is an accompanying programme and guide which includes a continuous teaching-learning process applied to the actuality of each individual professional.

2. Limitations of the study and suggestions for improvement

The limitations derived from the choice of the central subject of the thesis are the following:

1. The understanding of leisure experience and the manager profile with regard to the welfare/wellbeing binominal and elements which compose it and are attributed to both, has given a significant complexity to the study carried out. Proof of this is the dual approach to the study of the generation of experiences from its tangible/objective and intangible/subjective coordinates and the consideration of its connection with the management of change which contribute to the integral understanding of comprehensive experiences.
2. The use of the welfare/wellbeing binominal in a specific leisure area such as music festivals in a specific geographical area such as Europe meant major restrictions which became evident when comparing the results of the profile of a music festival manager to other managers related to other areas of leisure in general. The limitations are explained by the potential existence of nuances between the different managers in various fields of leisure. The idiosyncrasies of each of their appearances had to be borne in mind in the study for the development of the experiential manager.
3. Although there is an extensive bibliography on event management, there is a major scarcity of material on management based on the welfare/wellbeing binominal to permit the generation of experiences for personal development, whose application to this area of study is certainly innovative. Likewise, it has been complicated to find research which addresses the study of the welfare/wellbeing binominal or that of leisure experiences in music festivals or other types of events.
4. The economic and budgetary crisis in which the study has been carried out may have influenced the results, as music festival managers could be more worried about some aspects related to a particular context which they are currently experiencing. This limitation could alter the manager profile compared to the profile in a more stable, calmer situation. However, the research has taken the context of continuous change and the manager profile into consideration.
Regarding the limitations derived from the approach to the empirical study of the thesis, the following is worth underlining:
5. The manager profile has been analysed with regard to the welfare/wellbeing binominal and elements which compose it as a reflection of the management

and generation of meaningful experiences. This evaluation could be considered a limitation by settling the fundamentals of the research into this perspective which, by being innovative, could be inaccurate in some conceptual aspects. This obstacle could be rectified in the future by including, for example, more variables in the welfare/wellbeing binominal or by using another type of perspective related to the generation of meaningful experiences and the evaluation of the management of intangibles.

6. The questionnaire drawn up entirely for this study meant a few limitations regarding the evaluation of the manager as a generator of experiences as it purports to be a beginning of an approximation to the evaluation of the management of intangibles. In fact, the variables of welfare and wellbeing have not been evaluated directly, but through the variables that compose them and which generate, potentially, welfare and wellbeing. This could be regarded as a limitation owing to the choice of variables made and the possibilities of a closed response offered by the managers. In any case, this limitation has been rectified through triangulation and, therefore, by the application of other methodologies (in-depth interviews and discussion groups).
7. The use of declarations and opinions by the managers themselves (through in-depth interviews and discussion groups) and other influential agents (through the discussion groups), about different aspects of organisation could be considered, on occasions, a limitation by basing the research on the clarity of their perspectives and their criteria of management and decision making.

These reflections which have merited mention about limitations are the necessary ingredients for discerning some of the themes which have arisen in this thesis which could become possible lines for future research.

3. Future lines of research

As ever in any work of research, the search for answers regarding the theme of study of this thesis opens the doors for other, new lines of research and application. The following highlights the most intriguing lines of research regarding the study of the profile of a manager as a generator of meaningful leisure experiences:

1. Make an in-depth study of the profile of managers as generators of leisure experiences to favour the promotion of valuable leisure to encourage personal development. Owing to the relevant union between the role of the manager and the experience of valuable leisure which has been expounded on in this thesis, the detailed study of managers as generators emerges as an alternative of great repercussion for research through the scope of the results and their possible impact. With a study of this nature, wide horizons of possibilities open for educational intervention and the professionalization of the sector, through which to prepare future experiential managers for the generation of valuable leisure experiences who would become the drivers of experiences for personal development.
2. Continue advancing in knowledge of the welfare/wellbeing binomial, through its application to other types of events and diverse areas of leisure. The identification and the study of the welfare/wellbeing binomial and the variables which compose them in different sectors would enable the comparison of results obtained in each case, the type of manager profile found and the characteristics of the managers associated with each profile, with the aim of marking out the peculiarities in each field. Analysis of these differences is fundamental in any educational strategy aimed at the development of the manager as a generator of valuable experiences, as the learning patterns may differ depending on the area of leisure in which the manager operates.
3. Go further into the knowledge, competences and values necessary for the development of the experiential manager profile. This thesis has taken the first steps in the study of the manager as a generator of valuable experiences and offers the opportunity to carry on researching into the knowledge, competences and values necessary for the development of that manager profile, along with the development of appropriate educational programmes.

Additionally the empirical study about the manager profile as a generator of valuable experiences has opened new research fronts aimed at going deeper into some aspects which emerged as essential for the understanding of the manager

profile in relation to the welfare/wellbeing binominal. Some specific ones are now mentioned:

4. Go deeper into the research carried out by increasing the number of music festival managers involved, or by interviewing professionals in various areas of the festival or other agents involved to compliment the information gathered, or including audience perspective in the research.
5. Study the profile of the music festival manager in cases other than in Europe. For example, study the profiles of American managers to discover if they have a different profile from the European and if another type of learning programme could be developed with knowledge, competences and values adapted to their particular cases.
6. Apply this analysis to other types of festivals and/or events to compare and find differences and similarities to help in the development of diverse training programmes.
7. Check the effect of the learning programme developed in this thesis and its impact on managers, festivals and audience experiences.
8. Research the implementation and application of technological innovation in the management of music festivals to intensify the generation of personal and social experiences.
9. Discover if there is a direct relationship between those managers who act as generators of leisure experiences and the success of the festival (in audience numbers, income generated, and personal and social profit).
10. Make a deeper examination of the comparisons in opinions between the managers and those of other players or professionals who have an influence on the sector, by interviewing or carrying out group dynamics with a sufficient number of one or the other regarding leisure experience.

4. Final Reflection

This thesis has explored new terrain at the hands of the complex theme of study which is the profile of the manager as a generator of valuable leisure experiences. Its study, through the welfare/wellbeing binomial and its particular area of European music festivals, has cast a certain light on the profiles of present-day managers and their potential development as experiential directors. The welfare/wellbeing binomial, which enables the profile study, has been a key when identifying the meanings and causes of the current manager profile. Knowledge of such factors, their potential impact on the public and the psychosocial nature which defines them, yields the necessary conditions to consider the intervention of managers as generators of leisure experiences and their continuing role as an influence in contemporary lifestyles. Thanks to this, the study has been able to design an *open course* for the teaching-learning of the experiential manager. But perhaps the most relevant contribution of this work has been to contribute to the advance of a line of research which is still in its infancy, whose aspiration is to understand the profile of the manager as a generator of valuable leisure experiences which facilitate the personal development of the individuals who experience them. The attainment of this objective demands the unqualified acceptance of this phenomenon and the explicit recognition of the role of the manager as an experiential stimulator, something beyond the instrumental role bestowed on him by society. In other words, full understanding is still pending of the role of the manager as a generator of autotelic leisure which justifies its value not only for the wellbeing it produces, but also for being intrinsically beneficial for the welfare and happiness of humanity.

BIBLIOGRAFÍA

Academy of Leisure Studies (1983). *Values and leisure and trends in leisure services*. State College: Venture.

AERCO y Territorio Creativo, (2009). *La función del Community Manager*. Obtenido de <https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5> (última consulta 15 de diciembre de 2015).

Águila, C. (2007). *Sobre el ocio y la posmodernidad. Un análisis sociocrítico*. Sevilla: Wanceulen Editorial deportiva.

Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. y McDonnell, I. (2005). *Festival and special event management*. Sydney [etc.]: John Wiley & Sons Australia.

Allport, G. (1961). *Pattern and Grown in personality*. New York: Holl, Rinehart & Winston.

Amigo, M.L. (2000). *El arte como vivencia de ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Aranda, D., Sánchez-Navarro, J. y Tabernero, C. (2009). *Jóvenes y ocio digital: informe sobre el uso de herramientas digitales por parte de adolescentes en España*. Barcelona: UOC.

Arcodia, C. y Barker, T. (2002). A Review of Web-Based Job Advertisements for Australian Event Management Positions, *Events and Place Making: Building Destinations and Communities through Events*, Conference Proceedings. Sydney: Centre for Event Management.

Argyle, M. (1996). *The social psychology of leisure*. New York: Penguin.

Aristóteles (1999). *Política* (trad. de M. García Valdés). Madrid: Gredos.

Arnould, E.J. y Price, L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20: 24-45.

A.T. Kearney (2011). The sports market. Chicago: A.T. Kearney. Obtenido de <https://www.atkearney.com/documents/10192/6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1ff34> (última consulta: 3 de marzo de 2015).

A.T. Kearney (2014). Winning in the business of sports. Korea: A.T. Kearney. Obtenido de <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8> (última consulta: 15 de junio de 2015).

Backman, K.F., Backman, S.J., Uysal, M. y Mohr Sunshine, K. (1995). Event tourism: an examination of motivations and activities. *Festival Management & Event Tourism*, 3: 15-24.

Bakker, F.C., Whiting, H.T.A. y Brug, H. van der (1993). *Psicología del deporte. Conceptos y aplicaciones*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.

Bartle, R. (2003). *Designing Virtual Worlds*, Indianapolis: New Riders.

Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.

Belfast City Council. (2004). Development Committee: Special meeting of development (arts) sub-committee, Wednesday, 13 October, 2004. Obtenido de: www.belfastcity.gov.uk/minutesdirectory/2004/1104/ar13104s.doc (última consulta 15 de junio de 2014).

Bellamy, C., Horrocks, I. y Webb, J. (1995). Exchanging information with the public: From one-stop shops to community information systems. *Local Government Studies*, 21(1): 11-30.

Bergh, B.L. (1989). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn and con, Massachussets: Needham Heights.

Berridge, G. (2006). *Event Design and Experiences*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Bianchini, F. y Parkinson, M. eds. (1993). *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*. Manchester: Manchester University Press.

Bianchini F., Ch. Maugham (2003). *Festivals and the Creative Region*. Leicester: De Monfort University.

Bonet, L. (2009). Modelos de Dirección y Gestión de grandes Festivales, estudio realizado para el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (INAEM), Ministerio de Cultura de España, Universidad de Barcelona.

Bonet, L. (2011). Tipologías y modelos de gestión de festivales. En L. Bonet y H. Schargorodsky, *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Barcelona: Bissap Consulting SL.

Bonet, J. y Corsani, A. (2007). *Producta50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía*. Barcelona: YProductions Eds.

Bonet, L., Colomer, J., Cubeles, X., De Gregorio, A., Herrera, R. y Tarrida, T. (2008). *Modelos económicos de las artes escénicas en España*, Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública.

Bonet, L. y Schargorodsky, H. (2011). *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Barcelona: Bissap Consulting SL.

Bordas, E. (2003). Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado. Obtenido de <http://www.uoc.edu/dt/200219/index.html> (última consulta 10 de noviembre de 2015).

- Bowdin, G.A.J. (2003). *Resource Guide in Events Management*. Oxford: LTSN Hospitality, Leisure, Sport & Tourism. Obtenido de http://ulviyaman.com/data/events_management.pdf (última consulta 15 de abril de 2015).
- Bowdin, G.A.J., McDonnell, I., Allen, J. y O'Toole, W. (2001). *Events Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bringué, X. y Sádaba, Ch. (2009). *La Generación Interactiva en España. Niños y adolescentes ante las pantallas*. Foro de Generaciones Interactivas. Madrid: Ariel y Fundación Telefónica en colaboración con Editorial Planeta.
- Brown, S. y James, S. (2006). Event design and management: Ritual sacrifice?. In I. Yeoman, M. Roberson, J. Ali-Knight, S. Drummond and U. McMahon-Beattie (eds.), *Festival and Events Management*, Oxford: Elsevier, pp. 53-64.
- Bryce, J. (2001). The Technological Transformation of Leisure. *Social Science Computer Review*, 19 (1): 7-16.
- Bucy, E.P. (2004). Interactivity in society: Locating an elusive concept. *The Information Society*, 20: 373-383.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1982). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Gower Publications.
- Busquet, J., Medina, A. y Ballano, S. (2013). El uso de las TRIC y el choque cultural en la escuela. Encuentros y desencuentros entre maestros y alumnos. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4(2), 115-135.
- Caillois, R. (1982). *La Fiesta*. En D. Hollier, (ed.), *El Colegio de Sociología*. Madrid: Taurus.
- Calvo Muñoz, M. y Rojas Llamas, C. (2009). *Networking: Uso práctico de las redes sociales*. Madrid: ESIC.
- Calvo-Soraluze, J. (2011). *Understanding leadership in Music Festivals. The analysis of management dilemmas*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Calvo-Soraluze, J. y San Salvador, R. (2013). Tourism Policy Makers and Managers as Generators of Meaningful Leisure Experiences - Knowledge, Skills and Values Needed by the New Professionals. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 4:3.
- Calvo-Soraluze, J. y San Salvador, R. (2014). The transformation of leisure experiences in music festivals: New ways to design imaginative, creative and memorable leisure experiences through technology and social networks. In G. Richards, L. Marques and K. Mein (ed.). *Event Design: Social perspectives and practices*. New York: Routledge.

Calvo-Soraluze, J. y Viñals, A. (2014). Stimulating Attendees' Leisure Experience at Music Festivals: Innovative Strategies and Managerial Processes. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(2): 37-52.

Carr, N. (2011). *Superficiales: ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?*. Madrid: Taurus.

Carreño, T. (2014). La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica. Barcelona: Universitat de Barcelona. Tesis doctoral.

Castells, M. (1999). *La era de la información (Vol.1): economía, sociedad y cultura. La sociedad en red*. Madrid: Alianza Editorial.

Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet*. Madrid: Areté.

Castells, M. (2012). *Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era de Internet*. Madrid: Alianza.

Chanda, M.L. y Levitin, D.J. (2013). The neurochemistry of music. *Trends in Cognitive Sciences*, 17(4): 179-193.

City of Sydney (2005). Corporate Sponsorship: Resolution of Council: 21 November 2005. Obtenido de: www.cityofsydney.nsw.gov.au/Council/documents/policies/CorporateSponsorshipPolicy.pdf (última consulta: 17 de marzo de 2014).

Clark, D., Grainger, J. y Jaffry, S. (2004). The Chichester Festival Theatre Economic Impact Study 2003/04, University of Portsmouth, Chichester District Council. Obtenido de: http://www.chichester.gov.uk/media/pdf/s/d/Chichester_Festival_Theatre_Economic_Study.pdf (última consulta: 20 de octubre de 2014).

Colomer, J. y Carreño, T. (2011). El paisaje de los festivales escénicos en España. En L. Bonet, H. Schargorodsky (Dir.) *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Gescènec: Barcelona.

Cook, T.D. y Reichardt, CH.S. (1986). *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*. Sage Publications.

Crawford, D., Jackson, E.L. y Godbey, G. (1991). A hierarchical model of leisure constraints. *Leisure Science*, 13, 309-320.

Crompton, J.L. y McKay, S.L. (1997). Motives of visitors attending festival events. *Annals of Tourism Research*, 24(2):425-439.

Csikszentmihályi, M. (1998). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la innovación*. Barcelona: Paidós.

Csikszentmihalyi, M. (2000). *Fluir: una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.

Csikszentmihalyi, M. (2001). Ocio y creatividad en el desarrollo humano. En M. Csikszentmihalyi,; M. Cuenca; C. Buarque y V. Trigo et al. *Ocio y Desarrollo. Potencialidades del ocio para el desarrollo humano* (pp. 17-32). Documentos de Estudios de Ocio, 16. Bilbao: Universidad de Deusto.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: leadership, flow and the making of meaning*. London: Coronet.

Cuenca, M. (1993). Ocio y futuro. Del homo ludens al homo festus. *Letras de Deusto*, 22, 59, 239-260.

Cuenca, M. (1995). *Temas de Pedagogía de Ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Cuenca, M. (2004). El ocio como experiencia humana. *ADOZ. Revista de Estudios de Ocio*, 28, 15-18.

Cuenca, M. (coord.) (2006). *Aproximación multidisciplinar a los Estudios de Ocio*. Documentos de Estudios de Ocio, 31. Bilbao: Universidad de Deusto.

Cuenca, M. (2009). *Ocio humanista: Dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*, Bilbao: Universidad de Deusto.

Cuenca, M. (2011). Aproximación a las experiencias culturales desde los planteamientos del Ocio Humanista: Pautas para una profundización cualitativa. En Ortega, C. (ed.): *Nuevos desafíos de los observatorios culturales*. Universidad de Deusto, Bilbao, 2011 (pp. 19-48).

Cuenca, M., Aguilar, E. y Ortega, C. (2010). *Ocio para innovar*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Cuenca Amigo, J. (2008). El ocio líquido. Un nuevo paradigma de experiencia. En M.J. Monteagudo (ed.), *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio*. Documentos de Estudios de Ocio, 35. Bilbao: Universidad de Deusto.

Cushman, G., Veal, A. y Zuzanek, J. (2005). *Free time and leisure participation: international perspectives*. Wallingford: CAB International.

Dabbs, J.R.; Van Maanen, J. y Faulkner, R. (1982). *Varieties of qualitative research*. London: Sage.

Dahan, E. y Srinivasan, V. (2000). The predictive power of Internet-Based product concept testing using visual depiction and animation. *Journal of Product Innovation Management*, 17: 99-109.

De Bres, K. y Davis, J. (2001). Celebrating group and place identity: A case of a new regional festival. *Tourism Geographies*, 3(3): 326-337.

- De Grazia, S. (1966). *Tiempo, trabajo y Ocio*. Madrid: Tecnos.
- De Greef y Deventer (2008). *Cahier de l'Atelier. Arts festivals for the sake of art? Challenges of running a festival*. Brussels: European Festivals Association.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deloitte (2008). Business to Arts. Private Investment in Arts and Culture Survey Report. Dublin: Deloitte & Touche. Obtenido de http://philanthropy.ie/images/uploads/Private_Investment_in_Arts_Culture_Report.pdf (última consulta: 15 de octubre de 2015).
- Denzin, N. K. (1970). *The Research Act in Sociology*. Chicago: Aldine.
- Devesa, M. (2006). *El impacto económico de los festivales culturales. El caso de la Semana Internacional de Cine de Valladolid*. Fundación Autor: Madrid.
- Dewar, K., Meyer, D. y Li, W. (2001). Harbin, lanterns of ice, sculptures of snow. *Tourism Management*, 22, 523-532.
- Doyle, S.A. (2004). Merchandising and retail. In I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond, & U. McMahon-Beattie (Eds.), *Festival and events management: An international arts and cultural perspective* (pp. 158-170). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dower, M. (1981). *Leisure provision and people's needs*. London: HMSO.
- Driver, B.L., Brown, J. P. y Peterson, G.L. (1991). *Benefits of Leisure*. State College: Venture.
- Driver, B.L. y Bruns, D.H. (1999). Concepts and uses of benefits approach to leisure. En E.L. Jackson & T.L. Burton, *Leisure studies: prospects for the 21st century* (349-369). State College: Venture Publishing.
- Drucker, P.F. (1994). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 273(11).
- Duggan, M. y Brenner, J. (2013). The demographics of social media users. Washington: Pew Research Center's Internet & American Life Project. Obtenido de http://www.pewinternet.org/files/old-media/Files/Reports/2013/PIP_SocialMediaUsers.pdf (última consulta: 18 de noviembre de 2015).
- Dumazedier, J. (1964). *Hacia una civilización del ocio*. Barcelona: Estela.
- Durán, M.A. (2007). *El valor del tiempo*. Barcelona: Espasa.

Durkheim, E. (2003). *Las formas elementales de la vida religiosa*. Madrid: Alianza [©1912].

EB Entertainment Business (2015). *Festival Guide 2015*. Hilversum: iMediate.

Echeverría, J. (1994). *Telépolis*. Barcelona: Destino.

Echeverría, J. (1999). *Los señores del aire: Telépolis y el Tercer Entorno*. Barcelona: Destino.

Elias, N. y Dunning, E. (ed.) (1988). *Deporte y ocio en el proceso de civilización*. Méjico: Fondo de Cultura Económica.

Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. En M.C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (3rd ed., 119-161). New York, NY: Macmillan.

Ernst & Young Analysis (2014). *Creating growth. Measuring cultural and creative markets in the EU*. EY France: EYGM Limited. Obtenido de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/\\$FILE/Creating-Growth.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/$FILE/Creating-Growth.pdf) (última consulta: 20 de diciembre de 2015).

Falassi, A. (ed.) (1987). *Time Out of Time: Essays on the Festival*. Albuquerque: University of New Mexico Press.

Falassi, A. (1997). Festival. In A.G. Thomas (Ed.), *Folklore, an encyclopaedia of beliefs, customs, tales, music, and art*. Santa Barbara: ABC-CLIO.

Feather, N. T. (1995). Values, valences. and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.

Festival Awards y CGA strategy (2014). The Festival Awards Market Report. Obtenido de http://www.festivalinsights.com/wp-content/uploads/UKFA2013_SHOWGUIDE_MarketReport.pdf (última consulta: 25 de septiembre de 2015).

Ferdinand, N. y Shaw, S.J. (2012). Events in our changing world. In N. Ferdinand y P.J. Kitchin, *Events management: an international approach*. London: SAGE publications.

Fernández, M. (2013). La institución escolar en un entorno informacional. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 6 (2): 196-209.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Fontana, A. y Frey, J. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. In N. Denzin and Y. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research* (2nd Ed.). London: Sage.

Formica, S. y Uysal, M. (1996). A Market Segmentation of Festival Visitors: Umbria Jazz Festival in Italy. *Festival Management & Event Tourism*, 3: 175-82.

Formica, S. y Uysal, M. (1998). Market segmentation of an international cultural-historical event in Italy. *Journal of Travel Research*, 36(4), 16-24.

Formica, S. y Murrmann S. (1998). The Effects of Group Membership and Motivation on Attendance: An International Festival Case. *Tourism Analysis*, 3 (3-4): 197-207.

Foucault, M. (1986). Spaces, knowledge and power. In P. Rabinow (ed.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics*. Harmondsworth: Penguin.

Frey, B.S. (2000). *L'economia de l'art*. Col·lecció estudis econòmics. 18. Barcelona: La Caixa.

Frey, B.S. (2003). Festivals. In R.A. Towse, *Handbook of Cultural Economics*, 232-236. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Fumero, A. y Espiritusanto, O. (2012). *Jóvenes e infotecnologías, entre nativos y digitales*. Madrid: Injuve. Obtenido de <http://www.articaonline.com/> (última consulta: 27 de agosto de 2015).

Gaitán, J.A. y Piñuel, J.L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.

Gardner, H. (1994). *Educación artística y desarrollo humano*. Barcelona (etc.): Paidós

Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona (etc.): Paidós.

Gauntlett, D. (2007). *Creative explorations new approaches to identities and audiences*. London: Routledge.

Gee, J.P. (2010). *New digital media and learning as an emerging area and "worked examples" as one way forward*. London: MIT Press.

Gere, C. (2002). *Digital Culture*. London: Reaktion Books.

Gershuny, J. (2003). *Changing Times: Work and Leisure in Postindustrial Society*. Boston: Oxford University Press.

Getz, D. (1991). *Festivals, special events and tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Getz, D. (1994). Event tourism: Evaluating the impacts. In J.R.B. Ritchie and C.R. Goeldner (Eds.), *Travel, tourism and hospitality research: A handbook for managers and researchers*, Segunda Edición (437-450). New York: John Wiley and Sons.

- Getz, D. (2005). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant.
- Getz, D. (2007). *Event Studies. Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Getz, D. (2010). The Nature and Scope of Festival Studies. *International Journal of Event Management Research*, 5(1): 1-47.
- Getz, D. y Frisby, W. (1991). Developing a municipal policy for festivals and special events. *Recreation Canada*, 19(4): 38-44.
- Getz, D. y Wicks, B. (1994). Professionalism and certification for festival and event practitioners: trends and issues. *Festival Management and Event Tourism*, 2 (2):108-9.
- Getz, D., Andersson, T. y Carlsen, J. (2010). Festival management Studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research. *International Journal of Event and Festival Management*, 1 (1): 29-59.
- Gil Calvo, E. (1988). *La demanda de consumo de ocio*. En A. Castilla y J.A. Díaz (eds.), *Ocio, trabajo y nuevas tecnologías*. Madrid: Fundesco.
- Gil Calvo, E. (1991). *Estado de Fiesta*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Goldblatt, J.J. (1990). *Special Events: The Art and Science of Celebration*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Goldblatt, J. (1997). *Special Events – Best practices in Modern Event Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Goldblatt, J. (2001). *Special Events: The Arts & Science of Modern Event Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Goldblatt, J.J. (2002). *Special Events: Twenty-first century global event management* (3rd edition). New York: John Wiley & Sons.
- Goldblatt, J.J. (2005). *Special Events: event leadership for a new world*. New York: John Wiley & Sons.
- Goldblatt, J. (2011). *Special events. A new generation and a new frontier* (6th Edition). Chichester: John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2001). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairós.

Gorden, R. (1975). *Interviewing. Strategy, techniques and tactics*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.

Goytia, A. (2008). Claves interpretativas de la experiencia de ocio. Más allá de la participación y el disfrute está la persona. En M.J. Monteagudo (ed.). *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio*. Documentos de Estudios de Ocio, 35. Bilbao: Universidad de Deusto.

Guba, E.G. (1978). Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation. *CSE monograph series in evaluation*, No. 8. Los Angeles, Calif.: Center for the Study of Evaluation, UCLA.

Guijarro, A. (2008). Els festivals de música moderna i popular. Consell Català de la Música. II Congrés Internacional de Música de Catalunya - Abstractes de les ponències i biografies dels ponents. Barcelona: CCM.

Hahn, H. (1996). *The Internet Complete Reference*, Osborne: McGraw-Hill.

Hall, C.M. (1992). *Hallmark tourist events: impacts, management and planning*. London: Belhaven.

Hall, C.M. y Sharples, L. (eds.) (2008). *Food and wine Festivals and Events around the World: Development, Management and Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Harris, R. y Griffin, T. (1997). *Tourism Event Training Audit*. Sydney: Tourism New South Wales.

Harris, R. y Jago, L. (1999). Event education and training in Australia: the current state of play. *Australian Journal of Hospitality Management*, 6(1), 45-51.

Harrison, D.W. (1994). The Inevitability of Integrated Methods. En E. Sherman and W. Reid (eds.), *Qualitative Research in Social Work*. Columbia University Press, 411-422.

Hesse, E. (1980). *Revolutions and Reconstructions in the philosophy of science*. Bloomington: Indiana University Press.

Honoré, C. (2004). *Elogio de la lentitud*. Madrid: RBA.

Hover, M. (2008). Imagine your Event: Imagineering for the event industry. In U. Wunsch (ed.), *Facets of Contemporary Event Management: Theory and Practice for Event Success*. Bad Honnef: K.H. Bock, pp. 37-62.

Huizinga, J. (1987). *Homo ludens*. Madrid: Alianza.

IEG Sponsorship Report (2014). Music Sponsorship. IEG, LLC. Obtenido de [http://www.sponsorship.com/IEGSR/2014/03/03/Music-Sponsorship-Spending-To-Total-\\$1-34-Billion.aspx](http://www.sponsorship.com/IEGSR/2014/03/03/Music-Sponsorship-Spending-To-Total-$1-34-Billion.aspx) (última consulta: 10 de octubre de 2015).

Inkei, Hunyadi y Zoltán Szabó (2006). Festival World National Survey on Festivals in Hungary Including Deliberations on Public Funding, Evaluation and Monitoring. Budapest: Kultúrpont Kht. and The Budapest Observatory. Obtenido de http://www.budobs.org/pdf/Festival_en.pdf (última consulta: 16 de octubre de 2014).

Internet World Stats (2015). Miniwatts Marketing Group. Obtenido de <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (última consulta: 17 de diciembre de 2015).

Iso-Ahola, S. (1980). *Social Psychology of Leisure and Recreation*. Dubuque: Brown Company.

Iso-Ahola, S.E. (1982). Toward a social psychological theory of tourism motivation: A rejoinder. *Annals of Tourism Research*, 9, 256-262.

Iso-Ahola, S.E. (1989). Motivation for Leisure. In E.L. Jackson and T.L. Burton (eds.), *Mapping the Past, Charting the Future* (pp. 247-279). State College PA: Venture Press.

Iso-Ahola, S. (1997). A psychological analysis of leisure and health. In J. T. Haworth (ed.), *Work, leisure and well-being*. London: Routledge.

Ito, M. (ed) (2010). *Hanging Out, Messing Around, and Geeking Out*. Cambridge, MA: MIT Press.

Jackson, E.L. y Scott, D. (1999). Constraints to leisure. In E.L. Jackson & T.L. Burton (eds.), *Leisure studies: prospect for the 21st century* (pp. 299-321). State College. PA: Venture Publishing.

Jaworski, B. y Kohli, A. K. (2006). Co-creating the voice of the customer. In R.F. Lusch, S.L. Vargo and M.E Sharpe (eds), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (pp. 109-17). New York: Armonk.

Jensen, K.B. (2012). The qualitative research process. In K.B. Jensen (Ed.), *A handbook of media and communication research* [null] (2. Ed., 263-301). New York: Routledge.

Johnson, A., Glover, T. y Yuen, F. (2009). Supporting effective community representation: Lessons from the Festival of Neighborhoods. *Managing Leisure*, 14(1): 1-16.

Juaristi Larrinaga, P. (2005). *Gizarte ikerketarako teknikak: Teoria eta adibideak*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Kabanoff, B. (1982). Occupational and sex differences in leisure needs and leisure satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 3: 233-245.

Kaplan, M. (1960). *Leisure in America: a social inquiry*. New York: Wiley.

Karlsen, S. y Brandstrom, S. (2008). Exploring the music festival as a music educational project. *International Journal of Music Education*, 26(4): 363-372.

Kay, P.; Wong, E. y Polonsky, M. (2008). Understanding barriers to attendance and non-attendance at arts and cultural institutions: a conceptual framework. *ANZMAC 2008: Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2008: Marketing, shifting the focus from mainstream to offbeat*, Promaco Conventions, Canning Bridge, W.A., 1-7.

Kerckhove, D. (1999a). *La piel de la cultura: investigando la nueva realidad electrónica*. Barcelona: Gedisa.

Kerckhove, D. (1999b). *Inteligencias en conexión: hacia una sociedad de la web*. Barcelona: Gedisa.

Kerckhove, D. (2005). Los sesgos de la electricidad. En: *Lección inaugural del curso académico 2005-2006 de la UOC*. Barcelona: UOC. Obtenido de <http://www.uoc.edu/inaugural05/esp/kerckhove.pdf> (última consulta: 24 de septiembre de 2015).

Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311(7000), 299-302.

Kitzinger, J. (2005). Focus group research: Using group dynamics to explore perceptions, experiences and understandings. In I. Holloway (Ed.), *Qualitative research in health care* (56-70). Maidenhead: Open University Press.

Klaic, D. (2002). The Future of Festival Formulae. Ponencia enmarcada en A Holland Festival symposium: De Balie.

Klaic, D. (2006). Festival. *Performance Research*, 4 (11): 54-55.

Klaic, D. (2014). *Festivals in focus*. Central European University Press: The Budapest Cultural Observatory.

Kleiber, D.A. (1999). *Leisure experience and human development*. New York: Basic Books.

Kleiber, D.A., Walker, G.J. y Mannell, R.C. (2011). *A social psychology of leisure*, 2nd edn. State College, PA: Venture Press.

Kluckhohn, C. K. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Knodel, J. (1995). Focus groups as a qualitative method for cross-cultural research in social gerontology. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, (10), 7-20.

Kvale, S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.

Laín Entralgo, P. (1960). *El Ocio y la Fiesta en el pensamiento actual*. En *Ocio y Trabajo*. Madrid: Revista de Occidente.

Larson, P.D. (2005). A Note on Mail Surveys and Response Rates in Logistics Research, *Journal of Business Logistics*, 26 (2), 211-222.

Lee, C. (2000). A comparative study of Caucasian and Asian visitors to a cultural expo in an Asian setting. *Tourism Management*, 21(2), 169-176.

Lee, S. y Crompton, J. (2003). The attraction power and spending impact of three festivals in Ocean City, Maryland. *Event Management*, 24(1): 1-11.

Lee, C. Lee, Y. y Wicks, B. E. (2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25(1), 61-70.

Levenson, R.W. (1994). Human emotion: A functional view. In P. Ekman & R.J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (123-126). New York: Oxford University Press.

Lévy, P. (2007). *Cibercultura: la cultura de la sociedad digital*. Anthropos.

Li, R. y Petrick, J. (2006). A review of festival and event motivation studies. *Event Management*, 9(4): 239-245.

Lightman, A. (2005). *A Sense of the mysterious: Science and the human spirit*. New York: Random House.

Lincoln, Y.S. y Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.

Lipovetsky, G. y Serroy, J. (2010). *La cultura-mundo*. Barcelona: Anagrama.

Long, P. y Robinson, M. (2004). *Festivals and Tourism: Marketing, Management and Evaluation*. Sunderland: Business Education Publishers.

Lyck, L. (2012). Festival management in times of recession. En L. Lyck, P. Long y A.X. Grige, *Tourism, Festivals and Cultural Events in Times of Crisis*. Copenhagen: Frederiksberg bogtrykkeri.

López Quintás, A., (1998). *Estética de la creatividad* (3ª ed.). Madrid: Rialp.

López Quintás, A. (2005). *Estética musical*. Valencia: Rivera Editores.

Mansfeld, Y. (1992). From motivation to actual marketing. *Annals of Tourism Research*, 19, 399-419.

- Maslow, A.H. (1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- Marco Europeo de Cualificaciones (2009). *El Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente*. Bélgica: Comunidades Europeas. Obtenido de https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch_es.pdf (última consulta: 5 de agosto de 2015).
- Meyer, A. (2008). Investigating cultural consumers. In M. Pickering (Ed.), *Research methods for cultural studies* (pp. 68-88). Edinburgh: Edinburgh University Press.
- McClinchey, K. A. (2008). Urban ethnic festivals, neighborhoods, and the multiple realities of marketing place. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 25 (3): 251-264.
- Millar, R., Crute, V. y Hargie, O. (1992). *Professional interviewing*. Londres: Routledge.
- Milner, L., Jago, L. y Deery, M. (2004). Profiling the Special Event Non-Attendee: An Initial Investigation. *Event Management: An International Journal*, 8:1-10.
- Mohr, K., Backman, K.F., Gahan, L.W. y Backman S.J. (1993). An investigation of festival motivations and event satisfaction by visitor type. *Festival Management & Event Tourism*, 1:89-97.
- Monteagudo, M.J. (2008). Reconstruyendo la experiencia de ocio: características, condiciones de posibilidad y amenazas en la sociedad de consumo. En M.J. Monteagudo (ed.), *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio*. Documentos de Estudios de Ocio, 35. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Monteagudo, M.J. (2011). Los itinerarios de ocio deportivo. Estudio de los jóvenes de Bizkaia (1995-2005). Bilbao: Universidad de Deusto. Tesis doctoral.
- Morgan, M. (2006). Making space for experiences. *Journal of Retail and Leisure Property*, 5(4): 305-313.
- Morgan, M. (2008). What makes a good festival? Understanding the event experience. *Event Management*, 12(2): 81-93.
- Morgan, M., Lugosi, P. y Brent Ritchie J.R. (2010). *The tourism and leisure experience. Consumer and managerial perspectives*. Bristol: Channel View Publications.
- Morin, E. (2000). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barral.
- Morris, C.W. (1956). *Varieties of Human Value*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moutinho, L. (1987). Consumer Behaviour in Tourism. *European Journal of Marketing*, 21 (10): 5 – 44.
- Négrier, E. y Jourda, M.T. (2006). *Les nouveaux territoires des estivals*. Montpellier: Observatoire des politiques publiques en europe du sud.

Négrier, E. (2011). La festivalización de la cultura: una dialéctica de los cambios de paradigma. En L. Bonet, H. Schargorodsky (Dir.), *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Gescènec: Barcelona.

Negroponte, N. (1995). *Ser digital*. Barcelona: Ediciones B.

Neulinger, J. (1981). *The Psychology of Leisure*. Illinois: Charles C. Thomas.

Nicholson, R. y Pearce, D. (2000). Who goes to events? A comparative analysis of the profile characteristics of visitors to four South Island events in New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 6(3): 236-253.

Nicholson, R. y Pearce, D. (2001). Why do people attend events: A comparative analysis of visitor motivations at four South Island events. *Journal of Travel Research*, 39(4): 449-460.

Nijs, D. y Peters, F. (2002). *Imagineering: the Creation of Experience Worlds*, Amsterdam: Boom.

Nimrod, G. y Adoni, H. (2012). Conceptualizing e-leisure. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 35(1): 31-56.

Ortega, C. e Izaguirre, M. (2010). *Los eventos: funciones y tendencias*. Documentos de Estudios de Ocio, 39. Bilbao: Universidad de Deusto.

Ortí, A. (1989). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo. En García Ferrando, Ibáñez y Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.

Palmer, R. (2005). *European Cities and Capitals of Culture, and the European cultural months (1995-2004)*. Brussels: European Commission.

Payne A.F., Storbacka K. y Frow P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 83-96.

Pearce, P.L. (1993). An Examination of Event Motivations: A case Study. *Festival Management and Event Tourism*, 1:5-10.

Peperkamp, E., Rooijackers M. y Remmers, G.J. (2014). Evaluating and designing for experiential value: the use of visitor journeys, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 7:2, 134-149.

Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Madrid: Muralla.

Perry, M., Foley, P. y Rumpf, P. (1996). Event management: an emerging challenge in Australian education. *Festival Management and Event Tourism*, 4:85-93.

Peters, M. y Pikkemaat, B. (2005). The management of city events: The case of Bergsilvester in Innsbruck, Austria. *Event Management*, 9(3): 147-153.

Pine, B.J. y Gilmore J.H. (2000). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Barcelona: Granica.

Pitts, S. (2004). Everybody wants to be Pavarotti: The experience of music for performers and audience at a Gilbert and Sullivan Festival. *Journal of the Royal Musical Association*, 129(1): 143-160.

Pitts, S. (2005). What makes an audience? Investigating the roles and experiences of listeners at a chamber music festival. *Music and Letters*, 86(2): 257-269.

Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2004a). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14.

Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2004b). *The future of competition. Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *MCB University Press*, 9(5).

Prentice, R. y Anderson, V. (2003). Festival as creative destination. *Annals of Tourism Research*, 30(1): 7-30.

Price WaterHouse Coopers (2014). Entertainment and Media Outlook 2014-2018. Price WaterHouse Cooper. Obtenido de <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/entertainment-and-media-outlook-2014-2018.pdf> (última consulta: 6 de junio de 2015).

Qualman, E. (2009). *Socialnomics*. New Yersey: John Wiley & Sons.

Rafaeli, S. (1988). Interactivity: From new media to communication. In R. Hawkins, J. Wiemann, and S. Pingree (eds.), *Advancing communication science: Merging mass and interpersonal processes*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 110-134.

Ramaswamy, V. y Guillard, F. (2010). The Power of Co-Creation: Build It with Them To Boost Growth, Productivity, and Profits. New York: Free Press.Remling.

Real Academia de la Lengua (2014). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua* (vigésimo tercera edición).

Reig, D. (2012). Disonancia cognitiva y apropiación de las TIC. *Telos*, 90: 9-10.

Reig, D. y Vílchez, L.F. (2013). *Los jóvenes en la era de la hiperconectividad: tendencias, claves y miradas*. Madrid: Fundación Telefónica y Fundación Encuentro.

- Rheingold, H. (1991). *Virtual Reality: Identity and community in cyberspace*. New York: Summit Books.
- Richards, G. (ed.) (2007). *Cultural tourism: global and local perspectives*. New York: Haworth Press.
- Richards, G. y Palmer, R. (2010). *Eventful cities. Cultural management and urban revitalisation*. Oxford: Elsevier.
- Richards, G., De Geus, S., Toepoel, V. (2015). Conceptualisation and Operationalisation of Event and Festival Experiences: Creation of an Event Experience Scale, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1-23.
- Rivera, M., Hara, T. y Kock, G. (2008). Economic impacts of cultural events: The case of the Zora Festival. *Journal of Heritage Tourism*, 3(2): 121-137.
- Roberts, G. (1995). *Motivación en el deporte y el ejercicio*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Robinson, A. y Noel, J. (1991). Research need for festivals: A management perspective. *Journal of Applied Recreation Research*, 16(1): 78-88.
- Robson, Linda M. (2009). Event Management Body Of Knowledge (EMBOK): The Future of Event Industry Research. *Event Management*, 12 (1), 19-25.
- Rodríguez Becerra, S. (1982). *Guía de fiestas populares de Andalucía*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Cultura.
- Roiz, M. (1982). *Fiesta, comunicación y significado*. En *Tiempo de Fiesta, Ensayos antropológicos sobre las fiestas en España*. Madrid: Tres-catorce-dieciséis.
- Rojek, C. (2000). *Leisure and culture*. London: Macmillan.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rolfe, H. (1992). *Arts Festivals in the U. K*. London: Policy Studies Institute.
- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris: La Découverte.
- Rowley, J. y Williams, C. (2008). The impact of brand sponsorship of music festivals. *Marketing Intelligence and Planning*, 26(7): 781-792.
- Royal, C.G. y Jago, L.K. (1998). Special event accreditation: the practioners' perspective. *Festival Management & Event Tourism* 5, 221-230.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sáez, F. (2007). *Contextualización sociotécnica de la Web 2.0: Vida y Sociedad en el Nuevo Entorno Tecnosocial*. En: "Web 2.0". Fundación Orange España, pp. 97-122.

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles, CA: Sage.

San Salvador, R. (2000). *Políticas de ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

San Salvador, R. (2002). El valor del ocio en los jóvenes. *ADOZ, Revista de Estudios de Ocio*, 22, 5-9.

San Salvador, R. (2004). La experiencia de ocio. *ADOZ, Revista de Estudios de Ocio*, 28, 9-11.

San Salvador, R. (2006). *Introducción a la historia de los Estudios de Ocio en el siglo XX*. Cuadernos de Estudios de Ocio, 3. Bilbao: Universidad de Deusto.

San Salvador, R. (2009). La aceleración del tiempo y el fenómeno del ocio. En M. Cuenca Cabeza (ed.), *El tiempo del Ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 23-44). Bilbao: Universidad de Deusto.

San Salvador, R. (2010). Ciudad, eventos y ocio. En C. Ortega y M. Izaguirre (eds.), *Los eventos: funciones y tendencias*. Documentos de Estudios de Ocio, 39. Bilbao: Universidad de Deusto.

San Salvador, R. (2011). La experiencia de ocio y los museos del siglo XXI. En J.C. Rico (ed.), *Museos: del templo al laboratorio* (pp. 329-343). Madrid: Sílex.

San Salvador, R. (2015). Ciudades con C. Obtenido de <http://blogs.deusto.es/RSanSalvador/ciudades-con-c/> (última consulta 10 de septiembre).

Sánchez-Navarro, J. y Aranda, D. (2010). Un enfoque emergente en la investigación sobre comunicación: Los videojuegos como espacios para lo social. *Análisi* 40, 129-142.

Sanmartín, R. (2003). *Observar, escuchar, comparar, escribir: la práctica de la investigación cualitativa*. Barcelona: Ariel.

Schneider, I.E. y Backman, S.J. (1996). Cross-cultural equivalence of festival motivations: A study in Jordan. *Festival Management & Event Tourism*, 4(3/4):139-144.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 cultures. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 25, pp. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.

Schwartz, S.H. (2006). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Eds.),

Measuring attitudes cross-nationally – lessons from the European Social Survey. London: Sage.

Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984). *Sociología cualitativa: método para la construcción de la realidad*. México: Trillas.

Scott, D. (1996). A comparison of visitors' motivations to attend three urban festivals. *Festival Management & Event Tourism*, 3: 121-128.

Setién, M.L. y López Marugán, A. (2000). *El ocio en la sociedad apresurada: el caso vasco*. Documentos de Estudios de Ocio: 10. Bilbao: Universidad de Deusto.

SGAE informes (2005-2015). *Anuario de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*, Fundación Autor. <<http://www.anuariossgae.com/home.html>> (Fecha de última revisión: 15 de diciembre de 2015).

Sherman, E. y Reid, W.J. (1994). *Qualitative Research in Social Work*. New York: Columbia University Press.

Sherwood, P. (2007). A Triple Bottom Line Evaluation of the Impact of Special Events: The Development of Indicators. Doctoral dissertation, Victoria University, Melbourne.

Shone, A. y Bryn, P. (2001). *Successful event management: a practical handbook*. London: Continuum.

Silvers, J., Bowdin, G., O'Toole, W. y Nelson, K. (2006). Towards an international Event Management Body of Knowledge (EMBOK). *Event Management*, 9 (4), 185-198.

Smith, M.A. y Kollock, P. (eds.) (1999). *Communities in cyberspace*. London: Routledge.

Spradley, J.P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehar and Winston.

Stebbins, R.A. (2000a). Un estilo de vida óptimo de ocio: combinar ocio serio y casual en la búsqueda del bienestar personal. En M. Cuenca (ed.), *Ocio humano y desarrollo. Propuestas para el 6º congreso Mundial de Ocio* (pp. 109-116). Bilbao: Universidad de Deusto.

Stebbins, R.A. (2000b). Obligations as an aspect of the leisure experience. *Journal of Leisure Research*, 32, 152-155.

Stebbins, R.A. (2001). *New directions in the theory and research of serious leisure*. Lewiston: Edwin Mellen.

Stebbins, R.A. (2008). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Stebbins, R.A. (2011). *The Idea of Leisure: First Principles*. New Brunswick, NJ: Transaction.

Stebbins, R.A. y Graham, M. (2004). *Volunteering as Leisure/ Leisure as Volunteering*, Wallingford: CAB International.

Stenberg, R. y Lubart, T. (1997). *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós.

Steuer, J. (1992). Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence. *Journal of Communication*, 4: 73-93.

Stiglitz, J.E., Sen, A. y Fitoussi, J.P. (2013). *Medir nuestras vidas. Las limitaciones del PIB como indicador de progreso*. Madrid: RBA.

Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.

Sue, R. (1980). *Le Loisir*. París: Presses Universitaires de France.

Tashakkori, A. y Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods. The Search for Meanings*. New York: John Wiley and Sons.

The Community Roundtable, (2014). The state of Community Management. Obtenido de <http://www.communityroundtable.com/research/the-state-of-community-management/state-community-management-2015/> (última consulta: 14 de abril de 2015).

Tinsley, H.E.A. y Tinsley, D.J. (1986). A theory of attributes, benefits and causes of leisure experience. *Leisure Sciences*, 8 (1): 1-45.

Torralba, F. (2010). *Inteligencia espiritual*. Barcelona: Plataforma.

Tribe, J. (1999). *The Economics of Leisure and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. 9 de octubre de 1998. Obtenido de UNESCO: <http://www.unesco.org>.

Uysal, M., Backman, K., Backman, S. y Potts, T. (1991). An Examination of Event Tourism Motivations and Activities. *New Horizons in Tourism and Hospitality Education, Training and Research: Conference Proceedings*, edited by R. D. Bratton, F. M. Go, and J.R.B. Ritchie (pp. 203-18). Calgary, Canada: University of Calgary.

Uysal, M., Gahan, L. W. y Martin, B. (1993). An examination of event motivations: A case study. *Festival Management & Event Tourism*, 1(1), 5–10.

Uysal, M. y Li, X. (2008). Trends and critical issues in festival & event motivation. In A. Aktas, M. Kesgin, E. Cengiz, & E. Yenidip (eds.), *International Cultural & Event Tourism: Issues and Debates* (pp.10–20). Ankara, Turkey: Detay Yayıncılık.

Uzelac, A. (2010). La cultura digital, un paradigma convergente donde se unen la tecnología y la cultura: desafíos para el sector cultural. *Digithum*, 12: 28-35.

Vallés, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

Van Maanen, J. (1982). Fieldwork on the beat. En Van Maanen, J. et al., *Varieties of Qualitative Research* (pp. 103-115). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Van Maanen, J. (1983). *Qualitative Methodology*. London: Sage.

Van Pelt, P. (2005). *The Imagineering Workout*. New York: Disney Editions.

Vauclare, C. (2009). *Les événements culturels: essai de typologie*, Culture Études 2009-3. Département des études, de la prospective et des statistiques: Paris. www.culture.gouv.fr/deps

Velasco, H. M. (1982). *Tiempo de Fiesta. Ensayos antropológicos sobre las fiestas en España*. Madrid: Tres-catorce-dieciséis.

Victorian Auditor-General (2007). *State investment in major events*. Melbourne: Victorian Government Printer.

Villa, A. y Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Ediciones mensajero. Bilbao: Universidad de Deusto.

Wagner, Z. (2007) “Feszt-teszt”. *Turizmus Panoráma*.

Wallas, G. (2014). *The art of thought*. New York: Brace and Company [©1926].

Watt, D.C. (1998). *Event Management in Leisure and Tourism*. New York: Addison Wesley Longman.

Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. y Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measures: Nonreactive Measures in the Social Sciences*. Chicago: Rand McNally.

Weber, E. (1969). *El problema del tiempo libre*. Madrid: Editora Nacional.

Weissinger, E. y Bandalos, D.L. (1995). Development, reliability and validity of a scale to measure intrinsic motivation in leisure. *Journal of Leisure Research*, 27(4), 379-400.

Witt, P.E. y Bishop, D.W. (1970). Sources of behavioral variance during leisure time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, pp. 352-360, E.U.A.

Witt, C. A. y Wright, P. L. (1992). Tourist Motivation: Life after Maslow. *Choice and Demand in Tourism*, London: Mansell.

World Tourism Organization-UNWTO (2015). Annual Report 2014. Madrid: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO). Obtenido de http://dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf (última consulta: 27 de junio de 2015).

World Values Survey (2010-2014). Obtenido de: <http://www.worldvaluessurvey.org> (última consulta: 10 de marzo 2015).

Wright, S. (1992). Heritage and critical history in the reinvention of mining festivals in North East England. In Jeremy Boissevain ed. (1992) *Revitalizing European rituals*. London: Routledge.

Zoltán Szabó, J. (2010). La investigación acerca de los festivales. *Boletín Gestión Cultural*, 19. Obtenido de http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316600279_bgc19-JZSzabo.pdf (última consulta: 15 de diciembre de 2015).

Páginas web consultadas:

Arenal Sound: arenasound.com

ARTmania: artmaniafestival.ro

BBK Live: bilbaobbklive.com

Berlin Festival: berlinfestival.de

European Festival Awards: eu.festivalawards.com

Eurosonic: eurosonic-noorderslag.nl

EXIT Festival: exitfest.org

Extrema Outdoor Festival: xofestival.nl

Fusion Festival: fusion-festival.de

Glastonbury Festival: glastonburyfestivals.co.uk

Gurtenfestival: gurtenfestival.ch

Haldern Pop: haldernpop.com

Happiness Festival: happiness-festival.de

ILOSAARIROCK: ilosaarirock.fi

InMusic Festival: inmusicfestival.com

Kubana: kubana.com/en/index.htm

Le Cabaret Vert: cabaretvert.com

Low Festival: lowfestival.es

Lowlands: lowlands.nl

Metaldays Festival: metaldays.net

Metropolis Festival: metropolisfestival.ie

Northside: northside.dk

OpenAr St.Gallen: openairsg.ch

Paléo Festival: yeah.paleo.ch

Primavera Sound: primaverasound.com

Rock Oz'Arènes: rockozarenes.com

Sensation: sensation.com

Sonorama: sonorama-aranda.com

SmukFest: smukfest.dk

Summerdays Festival: summerdays.ch

Sziget Festival: szigetfestival.com

Taksirat Festival: taksirat.mk

Tramlines: tramlines.org.uk

Trans Musicales de Rennes: lestrans.com

Waves Festival: wavescentraleurope.com

We love Green: welovegreen.fr

Week End Au Bord de L'eau: aubordeleau.ch

Wild Mint: mintmusic.ru

Wish Outdoor Festival: wishoutdoor.com

Yourope: yourope.org

Zwarte Cross: zwartecross.nl

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario: La organización de festivales de música europeos.

Questionnaire:

Organising European music festivals

Dear Mr./Ms.,

This questionnaire is part of a research study conducted by PhD student June Calvo-Soraluze, supported by the **Institute of Leisure Studies** at the University of Deusto, the **Academy for Leisure** at the NHTV Breda University of Applied Sciences and the **Basque Government**.

The aim is to gain a deeper understanding of the profile that is currently required to be a European music festival manager that is capable of meeting today's market needs. Therefore, the aim is to make this industry become increasingly more professional, improve its development and raise society's awareness of the economic, social and personal/individual importance of this sector.

For this reason, your participation in this questionnaire is extremely helpful for us and we thank you in advance for your valuable help. Remember that there are no right or wrong answers; each response simply reflects the opinion that best suits the circumstances of each manager.

The collected data are confidential and private and the results will be handled anonymously and only for research purposes.

Questionnaire nr:

I. EUROPEAN MUSIC FESTIVALS AND THEIR MANAGEMENT

A) FESTIVAL MANAGEMENT

- Please rate the following items from 1 to 10 according to how important you think they are in managing your festival:

1 = most important 10 = least important

	No.
Selection and use of spaces	
Fulfilment of the aims and values that define the festival	
Audience segmentation	
Managing programme activities: concerts, parallel activities...	
Understanding the audience's motivations	
Analysis of impacts and benefits generated on individuals and groups	
Resource management: economic, human...	
Understanding the audience's priorities	
Timing and length of performances	
Analysis of emotions and feelings aroused in the audience	

- Please rate the following activities from 1 to 10 according to the time you devote to manage them:

1 = most time 10 = least time

	No.
Selecting and hiring artists	
Defining and disseminating the festival's philosophy	
Attracting funding and qualified staff	
Meeting the audience's preferences and interests	
Meeting the requirements for public satisfaction	
Coordinating and controlling programme timing	
Taking care over those aspects that stir feelings in the public	
Selecting the stages to be used	
Scheduling to benefit all stakeholders	
Scheduling activities by type of target audience	

B) THE MANAGER: skills, competences and values

3. Please rate the following **SKILLS** from 1 to 10 according to how important you think they are in managing your festival:

1 = most important 10 = least important

	No.
Strategy and planning	
Conflict management	
Collaborative work and networking	
Regulations, legislation, contracts and intellectual property	
Market and audience research	
Impact analysis	
Managing time, space and activities	
Artistic knowledge	
Resource management	
Managing the audience's needs, motivations and values	

4. Please rate the following **COMPETENCES** from 1 to 10 according to how important you think they are in managing your festival:

1 = most important 10 = least important

	No.
Empathy and interpersonal communication	
Analytical skills and critical thinking	
Entrepreneurial spirit and initiative	
Planning and organisation	
Adaptability	
Continuous learning	
Programme design and coordination	
Leadership and teamwork ability	
Applying knowledge to practice	
Decision-making	

5. Please rate the following **VALUES** from 1 to 10 according to how important you think they are in managing your festival:

1 = most important 10 = least important

	No.
Creativity	
Sense of order and discipline	
Trust and transparency	
Commitment	
Responsibility	
Empathy and alterity	
Welcome and hospitality	
Effectiveness and productivity	
Optimism and enthusiasm	
Efficiency	

C) ORGANISATION: structure and processes

6. Please rate the following items from 1 to 10 according to how you consider they facilitate the organisational culture of a festival today:

1 = most facilitates 10 = least facilitates

	No.
Work environment	
Innovation	
Social responsibility	
Effectiveness and productivity	
Flexibility and adaptability	
Commitment to the project	
Profitability	
Networking with other stakeholders	
Complying with rules and hierarchy	
Collaborative and co-creative work	

D) INNOVATION AND TECHNOLOGY: Social networks and digital applications

7. Please rate the following items from 1 to 10 according to how they use social networks and digital applications at the festival:

1 = most use 10 = least use

	No.
Offering promotions and discounts	
Updating news (line-up, timetables...)	
Enabling real-time sharing of activities and opinions between users through photos, videos...	
Offering streaming concerts	
Knowing users' interests, opinions...	
Providing background information about activities during the festival	
Facilitating the public's collaboration in designing the festival: poster creation, choice of artists and spaces...	
Publishing multimedia materials of the festival from that year and/or previous years	
Enabling customisation by each user (for example: creating their own agenda)	
Answering users' questions and solving problems	

D) RESOURCES, FEASIBILITY AND IMPACTS

8. Please rate the following **RESOURCES** from 1 to 10 according how important they are in managing your festival:

1 = most important 10 = least important

	No.
Suitable budget and funding	
Location in the calendar, adequate programme duration and timing	
Suitable spaces	
Media and social networks involved	
Devoted artists	
Adequate infrastructure and facilities	
Motivated public	
Enough workers for the activity	
Team made up of competent and committed professionals	
Sponsors involved	

9. Please rate from 1 to 10 the following **IMPACTS** that your festival has in order of importance:

1 = most impact 10 = least impact

	No.
Job creation	
Artistic quality	
Personal development	
Environmental sustainability	
Citizen empowerment	
Affordability	
Participation	
Political interest	
Social cohesion	
Creative ability	

II. SOCIO-DEMOGRAPHIC DATA

Background information about the FESTIVAL

Full name of the festival	
Ownership	☐ Public ☐ Private for profit ☐ Private non-profit ☐ Mixed (state percentages) _____ ☐ Other (state which) _____
Organisational structure	☐ Permanent structure ☐ Occasional activity of a permanent structure ☐ Occasional structure ☐ Other (indicate which) _____
Financial model	☐ Based on direct benefits (public) ☐ Based on indirect individual benefits (sponsorship and patronage) ☐ Mostly paid by local governments ☐ Other (state which) _____

Background information about the DIRECTOR

Sex	☐ Male ☐ Female	
Age	☐ <25 ☐ 25-35 ☐ 36-50 ☐ 51-65 ☐ >65	
Position in the festival		
Length of time in that position		
Education level	☐ No formal education ☐ Primary ☐ Secondary ☐ Vocational training	☐ Undergraduate degree ☐ Postgraduate degree ☐ PhD ☐ Other (state which)_____
Field of studies	☐ Arts ☐ Humanities ☐ Law ☐ Social Sciences ☐ Economics and Business Administration	☐ Natural Sciences ☐ Experimental sciences ☐ Technology ☐ Engineering ☐ Other (state which)_Communication

THANK YOU for answering this questionnaire

If you wish to receive the results of this research study, please provide a contact name below.

Name and surname	
Email	

ANEXO 2

Guion de entrevista: Significados del rol del gestor.

Interview outline: Meanings of the manager role

Festivals Awards

- As the winner of “X” ¿what would you consider to be the aspect(s) that the audience value most about your festival?

Festival Management

- What would you consider to be key aspect(s) when managing your festival?
The one(s) that leads to success or failure.
- What is the greatest difficulty you encounter as a festival manager?
The aspect(s) that is most difficult to manage. How do you think this could be solved?
- How professional do you think the festival industry is in Europe? How does this impact you? Do you notice a difference between UK and other countries of Europe?

The Manager

- What are the main CHALLENGES (current and future) for festival managers?
- What are the most important COMPETENCES (knowledge, skills, values) that festival managers need in order to face those challenges?
- How did you learn to fulfil your role as a manager? (Background/Experience)
- How you think people can prepare for this role in future? What type of background or training and what should it be based on? Knowledge/competences/values.

Technology and Innovation

- Technology/Social networks: As a festival manager, how have these aspects changed you? Where have you noticed the greatest changes?
- Concerning this aspect, what do you think the future tendency of festivals will be?

Resources, Feasibility and Impact

- What do you think a festival needs to be feasible in the long term? (Agreements, collaboration...)
- What resources are the most difficult to obtain?
- How do you think festivals benefit their areas? Main impacts

ANEXO 3

**Guion de los grupos de discusión:
Significados del rol del gestor.**

Focus Group outline: Meanings of the manager role

Key questions to discuss

- What (do you think) are the main CHALLENGES (current and future) for event professionals?
- What (do you think) are the most important COMPETENCES (skills, knowledge, values) that event professionals need?
- How technology/innovation is going to change (is changing) the sector? And the role of event professionals? Why?
- What do you think your audience value most about your festival? The most important things that make them go?

