

## TESIS DOCTORAL

# LOS ANTECEDENTES Y EFECTOS DE LAS MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIO: EL PAPEL MODERADOR DEL TIPO DE ONG, Y DE LAS VARIABLES RELATIVAS AL VOLUNTARIO (ENGAGEMENT Y GÉNERO)

*Presentada por:*

**José Miguel Lorente Ayala**

*Dirigida por:*

**Dra. Natalia Melania Vila López**

**Dra. Inés Küster Boluda**



Valencia, Marzo 2020





VNIVERSITAT  
E VALÈNCIA [ò%]

Facultat d' Economia

Departament de Comercialització i Investigació de Mercats  
Programa de Doctorado en Marketing

**LOS ANTECEDENTES Y EFECTOS DE LAS  
MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIO:  
EL PAPEL MODERADOR DEL TIPO DE ONG,  
Y DE LAS VARIABLES RELATIVAS AL VOLUNTARIO  
(*ENGAGEMENT* Y GÉNERO)**

**TESIS DOCTORAL**

*Presentada por:*

**José Miguel Lorente Ayala**

*Dirigida por:*

**Dra. Natalia Melania Vila López**

**Dra. Inés Küster Boluda**

Valencia, Marzo 2020





# Agradecimientos

*"La gratitud no es solo la más grande de las virtudes,  
sino la madre de todas las demás"*

- Cicerón

En el momento de la culminación de esta Tesis Doctoral, son muchas las personas a las que quiero dedicar las siguientes líneas, como reflejo de la inmensa gratitud que siento hacia ellas.

En primer lugar, a la Dra. Inés Küster Boluda y a la Dra. Natalia Vila López, por la confianza depositada desde el primer momento, aceptando la dirección de esta Tesis Doctoral. Por su excelente dirección e inmejorable disposición en todo momento para guiarme en todo el proceso de elaboración de la misma. Su permanente presencia ha sido el complemento necesario para que las dificultades del camino fueran superadas. Ellas son las verdaderas artífices de que esta Tesis Doctoral haya llegado a buen puerto. Su entrega y abnegación me han servido para valorar y dignificar, aún más, la figura del profesor universitario, no suficientemente reconocida en nuestra sociedad.

A mis padres, por la educación recibida y los valores inculcados, que siempre me animaron a superarme. La constancia y el sacrificio, son entre otros, algunos de esos valores que tanto me han servido en mi vida profesional y que me han permitido la culminación de esta Tesis Doctoral.

A mi suegro, el Dr. Hervías, que siempre me animó a continuar formándome y a que obtuviera el grado de Doctor.

A Cristina, Miguel e Ignacio porque han "soportado" muchas ausencias durante el tiempo de elaboración de esta Tesis Doctoral. Gracias por permitirlo. Confío que este proceso haya servido de ejemplo a mis hijos, Miguel e Ignacio, de que el esfuerzo y la constancia tienen sus frutos y que nunca es tarde para alcanzar tus retos.

Y a todas las personas que, de una forma u otra, han estado junto a mí animándome y acompañándome en este proceso.

Y, por último, mi sincero agradecimiento a todas las personas que dedican parte de su tiempo a trabajar como voluntarios y que me han proporcionado *feedback* de su labor a través del cuestionario que soporta los datos empíricos de esta Tesis Doctoral. Y por supuesto, a todas las ONG que han colaborado difundiendo la encuesta entre sus voluntarios, en especial, a Cruz Roja Provincial de Valencia, Cáritas Diocesana de Valencia, Casa de la Caridad y Asociación Española Contra el Cáncer de Valencia, por ser las que mayor número de voluntarios han aportado al estudio.

Sin todos vosotros no habría sido posible. Muchas gracias.



*A mi padre, in memoriam,  
que no ha podido ver la culminación de esta Tesis Doctoral*

*A todas aquellas personas que trabajan como voluntarios,  
aportando su grano de arena para conseguir un mundo más justo*





# Índice

## PARTE I. INTRODUCCIÓN

<b>1. Introducción .....</b>	<b>17</b>
1.1. Justificación de la relevancia de la tesis: relevancia de las ONG y diferencias respecto a las empresas lucrativas .....	18
1.2. Objetivos de la tesis .....	30
1.3. Valor añadido.....	32
1.4. Estructura .....	34

## PARTE II. MARCO CONCEPTUAL, MODELO TEÓRICO PROPUESTO E HIPÓTESIS

<b>2. Las ONG y sus públicos de interés: la relevancia del voluntario .....</b>	<b>39</b>
2.1. Públicos clave en una ONG: beneficiarios, socios, voluntarios.....	39
2.2. Relevancia del público "voluntarios" .....	44
2.2.1. <i>El voluntariado, fenómeno clave en la sociedad moderna</i> .....	45
2.2.2. <i>El voluntariado desde distintas perspectivas</i> .....	49
2.2.3. <i>Definiciones de voluntariado</i> .....	53
2.2.4. <i>Los voluntarios como expresión del voluntariado</i> .....	54
2.2.5. <i>Nuevas tendencias de voluntariado</i> .....	55
2.3. Variables clave para explicar la retención del voluntariado y potenciales moderadores .....	60
2.4. Reflexiones finales del capítulo .....	67
<b>3. Las motivaciones del voluntario como factor clave para su retención en la organización .....</b>	<b>69</b>
3.1. Motivaciones del voluntario .....	69
3.2. Factores determinantes de las motivaciones del voluntario desde la Teoría de la Autodeterminación.....	76
3.3. Efectos de las motivaciones del voluntario: emociones, satisfacción y fidelidad a la ONG.....	79
3.4. Reflexiones finales del capítulo .....	83

## Índice (cont.)

<b>4. Variables moderadoras relativas al tipo de ONG y al voluntario .....</b>	<b>85</b>
4.1. El papel moderador del tipo ONG en las relaciones planteadas en el modelo general .....	85
4.1.1. Moderación del tipo de ONG sobre los antecedentes del modelo general .....	89
4.1.2. Moderación del tipo de ONG sobre los efectos del modelo general.....	91
4.2. El papel moderador del <i>engagement</i> del voluntario en las relaciones planteadas en el modelo general.....	95
4.2.1. Moderación de <i>engagement</i> del voluntario sobre los antecedentes del modelo general .....	96
4.2.2. Moderación del <i>engagement</i> del voluntario sobre los efectos del modelo general.....	98
4.3. El papel moderador del género en las relaciones planteadas en el modelo general .....	102
4.3.1. Moderación del género sobre los antecedentes planteados en el modelo general.....	106
4.3.2. Moderación del género sobre los efectos del modelo general .....	109
4.4. Reflexiones finales del capítulo .....	113

### PARTE III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

<b>5. Metodología de la investigación .....</b>	<b>119</b>
5.1. Muestra y recogida de datos.....	119
5.2. Medición de las variables.....	123
5.3. Técnicas de análisis de datos .....	127
<b>6. Análisis de resultados.....</b>	<b>129</b>
6.1. Validez y fiabilidad de las escalas.....	129
6.2. Análisis estructural (SEM).....	133
6.3. Estimación del modelo estructural (SEM) considerando la moderación del tipo de ONG....	135
6.4. Estimación del modelo estructural (SEM) considerando la moderación del <i>engagement</i> del voluntario .....	137
6.5. Estimación del modelo estructural (SEM) considerando la moderación del género del voluntario .....	141
6.6. Resumen del contraste de hipótesis de los modelos estructurales (SEM) considerando las tres moderaciones planteadas.....	145

# Índice (cont.)

## PARTE IV. CONCLUSIONES GENERALES

<b>7. Conclusiones e implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>151</b>
7.1. Conclusiones.....	151
7.1.1. Conclusiones generales.....	151
7.1.2. Conclusiones relativas a la moderación del tipo de ONG.....	154
7.1.3. Conclusiones relativas a la moderación del engagement del voluntario.....	155
7.1.4. Conclusiones relativas a la moderación del género del voluntario .....	157
7.2. Implicaciones gerenciales.....	158
7.2.1. Implicaciones gerenciales generales.....	158
7.2.2. Implicaciones gerenciales relativas a la moderación del tipo de ONG.....	160
7.2.3. Implicaciones gerenciales relativas a la moderación del engagement del voluntario....	161
7.2.4. Implicaciones gerenciales relativas a la moderación del género del voluntario .....	162
7.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación .....	163
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>167</b>
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Cuestionario utilizado .....	215
Anexo 2: Artículo publicado en <i>Management Decision</i> .....	221

## Listado de cuadros

Cuadro 1.1: Definiciones de ONG.....	21
Cuadro 1.2: Características que definen las ONG.....	22
Cuadro 1.3: Principales cifras del Tercer Sector.....	23
Cuadro 1.4: Diferencias entre empresas lucrativas y no lucrativas.....	28
Cuadro 2.1: Resumen perspectivas aproximación al voluntariado.....	52
Cuadro 2.2: Características del voluntariado tradicional frente a nuevas formas de voluntariado.....	56
Cuadro 2.3: Principales características de las nuevas tendencias en el voluntariado.....	57
Cuadro 2.4: Cuatro grupos de variables clave para la retención de voluntarios.....	63
Cuadro 2.5: Variables clave definidas en esta Tesis Doctoral para explicar cómo retener al voluntario.....	66
Cuadro 3.1: Perspectivas teóricas para analizar los procesos de motivación del voluntariado.....	71
Cuadro 3.2: Planteamientos derivados de la Teoría Funcional para estudiar las motivaciones.....	73
Cuadro 3.3: Necesidades psicológicas básicas.....	78
Cuadro 4.1: Propuestas de clasificación de ONG.....	87
Cuadro 5.1: Ficha técnica de la investigación.....	121
Cuadro 5.2: Frecuencias y porcentajes de variables sociodemográficas.....	122
Cuadro 5.3: Frecuencias y porcentajes de participación de voluntarios en la muestra por ONG.....	123
Cuadro 5.4: Ítems de las escalas utilizadas y autores.....	126
Cuadro 6.1: Resultados de validez convergente y fiabilidad.....	131
Cuadro 6.2: Resultados de validez discriminante.....	132
Cuadro 6.3: Resultados del modelo global de ecuaciones estructurales.....	133
Cuadro 6.4: Efecto moderador del tipo de ONG: ONG generalista versus ONG especialista.....	136
Cuadro 6.5: Efecto moderador del <i>engagement</i> del voluntario: Nivel alto de <i>engagement</i> del voluntario versus nivel bajo.....	139
Cuadro 6.6: Efecto moderador del género del voluntario: Hombre voluntario versus Mujer voluntaria.....	143
Cuadro 6.7: Contraste de las hipótesis del tipo de ONG.....	146
Cuadro 6.8: Contraste de las hipótesis del nivel de <i>engagement</i> del voluntario.....	147
Cuadro 6.9: Contraste de las hipótesis del género del voluntario.....	148

## Listado de figuras

Figura 1.1:	Factores que influyen en la heterogeneidad de las organizaciones no lucrativas.....	29
Figura 1.2:	Estructura de la Tesis Doctoral.....	36
Figura 2.1:	Grupos de interés en una ONG .....	41
Figura 2.2:	Factores de relevancia del voluntariado en la ONG .....	46
Figura 2.3:	Dimensiones claves del voluntariado.....	48
Figura 2.4:	Actores en el voluntariado corporativo .....	59
Figura 3.1:	Modelo teórico propuesto .....	82
Figura 4.1:	Modelo propuesto incluyendo la moderación del tipo de ONG.....	94
Figura 4.2:	Modelo propuesto incluyendo la moderación del nivel de <i>engagement</i> del voluntario .....	101
Figura 4.3:	Modelo propuesto incluyendo la moderación del género del voluntario .....	112



# Parte I. Introducción





# 1. Introducción

*“Solo es posible avanzar cuando se mira lejos.  
Solo cabe progresar cuando se piensa en grande”*

- José Ortega y Gasset

Este primer capítulo introductorio analiza el auge de las organizaciones no gubernamentales (ONG) que, junto al resto de entidades sin ánimo de lucro, conforman el Tercer Sector o Sector No lucrativo, desempeñando un papel cada vez más relevante en la sociedad actual. El Tercer Sector en general, y las ONG en particular, se presentan como un foco importante de investigación en la literatura durante las últimas décadas, existiendo una falta de consenso sobre cómo definir las, dada la heterogeneidad de estas, ya que, pueden llegar a ser muy diferentes entre sí.

Al no ser las reglas del juego las mismas para este tipo de empresas que para las empresas lucrativas, se analizan en este epígrafe las diferencias más relevantes entre ambos grupos, destacando la labor del *marketing* de las ONG, que amplían su ámbito de actuación a dos nuevos frentes: el de los beneficiarios y el de los grupos de apoyo. Dentro del *marketing* no lucrativo, entran también en juego estrategias para competir con otras ONG, para atraer el tiempo de los voluntarios y las donaciones

de recursos, dadas las demandas ilimitadas que se presentan en este Tercer Sector.

Se aportan, en el primer epígrafe, algunos datos que muestran la relevancia de las ONG en nuestro país y, de forma sintética, se presenta la importante novedad legislativa del ordenamiento jurídico español con una ley impulsada por y para el Tercer Sector, y otra ley que regula el voluntariado. Ello debido a la relevancia del colectivo de voluntarios, eje central de esta Tesis Doctoral, cuyo objetivo general es un estudio más profundo para entender las motivaciones del voluntario con el fin de que las ONG puedan conseguir voluntarios más comprometidos.

En el segundo apartado, se definen los cuatro principales objetivos de la tesis, y se establecen las dos hipótesis teóricas globales de la misma.

El tercer apartado contempla los cinco grandes ejes en los que se concreta la aportación al conocimiento científico y el valor añadido de esta Tesis Doctoral.

Para finalizar, el cuarto y último apartado de este capítulo introductorio, presenta la estructura de la tesis.

### **1.1. Justificación de la relevancia de la tesis: relevancia de las ONG y diferencias respecto a las empresas lucrativas**

Comenzamos realizando una aproximación a las organizaciones no lucrativas y al Tercer Sector, a su desarrollo reciente, y a los diversos intentos de definirlo. Todo ello debido a la dificultad de este fenómeno por la heterogeneidad de las organizaciones que lo componen.

En este sentido, la implicación personal en dar y servir a los demás de forma desinteresada en la búsqueda del bien común, constituye una poderosa herramienta para la mejora de nuestra sociedad. Por tanto, la creciente participación cívica ha favorecido el desarrollo de organizaciones no lucrativas y de otras iniciativas de la sociedad civil que han tomado progresivamente un espacio de acción social, que les es propio, en sustitución del Estado (Rey-García, 2013). No en vano, las entidades sin ánimo de lucro nacen para realizar una actividad de reivindicación o de defensa de unos intereses que no son reconocidos, o no reciben la suficiente atención por parte de la sociedad en el momento de su nacimiento (Vidal, 2006).

El Estado cede a estas organizaciones el protagonismo a la hora de desarrollar un sistema de redistribución del bienestar. Según Resa (1997), el Tercer Sector y, más concretamente, las entidades voluntarias, se pueden transfor-

mar en agentes de los sistemas de distribución de elementos como el tiempo, el trabajo remunerado y no remunerado, así como la prestación de servicios de bienestar. Ello sitúa al voluntariado en un marco de responsabilidad y participación civil y ciudadana y lo diferencia de la actividad que lleva a cabo la Administración Pública (Resa, 1997).

En las últimas décadas, y aún hoy, las organizaciones sin ánimo de lucro han sido centro de investigación para académicos de diferentes disciplinas (Helmig, Jegers y Lapsley, 2004; Maier, Meyer y Steinbereithner, 2016; Vantilborgh y Van Puyvelde, 2018; Zollo, Laudano, Boccardi y Ciappei, 2019). Según estos autores, este aspecto interdisciplinario es reflejo de la naturaleza distintiva del sector, de la complejidad de sus operaciones y de sus relaciones con su entorno, además de las dificultades para definir los límites de estas organizaciones.

Las organizaciones sociales se definen como la concreción de un conjunto de acciones colectivas que son emprendidas por grupos de individuos que tienen entre sí intereses comunes con el objetivo de satisfacerlos. La acción colectiva se encuentra en la esencia, en el origen o en el sustrato de lo social, en la medida en que su resultado proviene de la coordinación de un individuo con otros para el logro de fines vitales más inmediatos (Delgado, 2010).

En la misma línea, para Touraine (2006), las organizaciones sociales están integradas por sujetos que interactúan y se afirman mutuamente en su identidad y en la búsqueda de objetivos comunes. Permiten proyectar al sujeto mismo como actor de su propia histo-

rial personal y comunitaria en la solución a necesidades vitales y trascendentales de individuos y grupos (Touraine, 2006).

La mayoría de los autores que han investigado sobre el Tercer Sector coinciden en que se trata de un fenómeno difícil de definir (Rodríguez-Cabrero, 2003; Lewis y Kanji, 2009; Bobadilla, 2017). En cualquier caso, todos los intentos de definirlo parten del reconocimiento previo de la existencia de otros dos sectores: el mercado y el Estado (Villarroya, 2008). Se trata, por tanto, de un tercer grupo de entidades que estaría constituido en su núcleo central por las asociaciones no lucrativas y las organizaciones sociales. Villarroya (2008) señala que el Tercer Sector puede ser definido residualmente, como aquel que recoge aquellas actividades en que el principio dominante no es ni la coerción formal ni el intercambio lucrativo de bienes y servicios, si no que reside en actividades voluntarias. Se caracteriza, por tanto, por la diversidad, pluralidad o heterogeneidad de las organizaciones que lo componen (Defourny, Hulgard y Pestoff, 2014; Fantova, 2014; Laville, Young y Eynaud, 2015; Muriel, 2017), tanto en cuanto a tamaño, estructuras, ámbito de actuación, escalas territoriales, finalidades, modos de trabajo, ideologías de referencia y visiones de la acción solidaria, siendo un sector con una evolución dinámica (Pardo, 2018).

En la legislación española, la Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social, es una importante novedad legislativa en el ordenamiento jurídico español, impulsada por y para el propio sector, que lo caracteriza en su preámbulo en los siguientes términos:

*“El Tercer Sector de Acción Social se corresponde con esa parte de nuestra sociedad que siempre ha estado presente en las acciones que han tratado de hacer frente a las situaciones de desigualdad y de exclusión social. Si se considera que estas no están causadas por hechos coyunturales, sino por la persistencia de problemas estructurales económicos y sociales generadores de inequidad, el tejido social de entidades y asociaciones que conforman el hoy denominado Tercer Sector de Acción Social se ha postulado en todo momento como una vía de acción ciudadana alternativa, o a veces complementaria, respecto de la gestión institucional pública, con soluciones nacidas de la participación social orientadas a evitar que determinados grupos sociales se vean excluidos de unos niveles elementales de bienestar”.*

Como indica Beaskoetxea (2018), el III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021 reconoce, una vez más, que la característica que define al sector es su indefinición:

*“El Tercer Sector de Acción Social se ha venido conformando y consolidando en España como una realidad difícil de definir dadas la pluralidad y heterogeneidad de las entidades que lo componen y por lo borroso de sus límites. En buena medida se ha definido más «en negativo» -no gubernamental, no lucrativo- por su diferenciación de los sectores público y mercantil, y menos por sus elementos propios e identitarios” (PONGAS, 2017).*

En esta línea, la definición que se incluye en el Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social, publicado en 2019 es la siguiente:

*“El Tercer Sector de Acción Social es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar” (PONGAS, 2019)*

Por tanto, el denominado Tercer Sector, Sector Social, Sector sin ánimo de lucro, Sector voluntario, o Economía Social (Sajardo y Serra, 2011) está compuesto por un elevado número de organizaciones con diferentes intereses, pero siempre con un elemento común: su fin no lucrativo (Saleh y Wood, 1998; Bussell y Forbes, 2002; Beerli, Díaz y Martin, 2004). Este se logra mediante la prestación de servicios que constituyen el elemento central de su identidad, siendo considerada una dimensión inherente al ser de las mismas (Arroyo, 2018). Entre este tipo de empresas que enmarcan su actividad en el Tercer Sector, destacan las organizaciones no gubernamentales (en adelante, ONG). El Banco Mundial las define como *“organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”* (Banco Mundial, 2004, pág. 32). Por tanto, se caracterizan por su sentido social, independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo,

asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política (Delgado, 2010).

Por su parte, Coss y Zúñiga (2003, pág. 249) entienden las ONG como *“aquellas organizaciones intermedias entre las instituciones gubernamentales y los individuos, que se constituyen voluntariamente para satisfacer necesidades sociales y culturales mediante aportaciones de esfuerzos humanos y recursos materiales que se donan para ayudar a terceros”*. En esta misma línea, para Drucker (2012), el resultado principal de una ONG no se refiere a los productos o servicios que pueda proporcionar, sino al cambio positivo en el desarrollo que provocan tanto en los individuos como en la sociedad en general.

En definitiva, parece que no existe un consenso sobre cómo definir las ONG o incluso cómo analizar su importancia, existiendo diversos enfoques y aproximaciones teóricas (Vakil, 1997; Muñoz Márquez, 2014). Algunos autores (por ejemplo, Lewis y Kanji, 2009) señalan que definir las ONG es una tarea compleja por la heterogeneidad de ONG que existen a nivel global. Ante ello, una opción analítica es considerarlas como actores dentro de la sociedad civil. En esta misma línea, la definición de ONG ofrecida por Bloodgood (2010) indica que son actores políticos que persiguen causas de interés general, siendo una de sus características la fragmentación en las causas que defienden, como resultado de la diversidad social. Para Salguero (2011), ocupan una posición intermedia entre lo público y lo privado, entre lo espontáneo y rígidamente organizado, y desde el punto de vista económico, entre el altruismo y la profesionalización.

Las Naciones Unidas (2020) definen las ONG como:

*“... cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin fines de lucro que se organiza a nivel local, nacional o internacional. Orientadas a tareas e impulsadas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de funciones de servicio y humanitarias, llevan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, supervisan las políticas y fomentan la participación política a nivel comunitario. Proporcionan análisis y conocimientos especializados, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a supervisar y aplicar los acuerdos internacionales, incluidos la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por lo general, se organizan en torno a cuestiones específicas...”*

El cuadro 1.1 presenta algunas de estas definiciones de ONG.

Adicionalmente, la literatura señala que las ONG cubren “vacíos” que las empresas no cubren por ausencia de mercados o demanda (Bebbington, 1997; Gideon, 1998; Grugel, 2000; McGee, 2010; Bazoberry y Ruiz, 2010; Beck, 2014). En efecto, las ONG se diferencian de otras organizaciones de la sociedad civil en tanto sus objetivos se definen en función de las necesidades insatisfechas de actores externos a la organización. Las ONG no buscan beneficios materiales ni económicos con ánimo de lucro, sino que trabajan para obtener conocimientos, desarrollar capacidades (empoderar), ejecutar actividades económica-productivas, y para lograr que la población objetivo asuma un mayor protagonismo en la mejora de su calidad de vida (Bobadilla, 2017). A modo de resumen, el cuadro 1.2 recoge los tres grandes objetivos que definen a las ONG: cubrir vacíos, dar un sentido social a sus miembros y desarrollar sus capacidades (empoderarlos).

**Cuadro 1.1:** Definiciones de ONG

Autores	Años	Definición
Coss y Zúñiga	2003	Aquellas organizaciones intermedias entre las instituciones gubernamentales y los individuos, que se constituyen voluntariamente para satisfacer necesidades sociales y culturales mediante aportaciones de esfuerzos humanos y recursos materiales que se donan para ayudar a terceros.
Banco Mundial	2004	Organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario.
Bloodgood	2010	Actores políticos que persiguen causas de interés general, siendo una de sus características la fragmentación en las causas que defienden como resultado de la diversidad social.
Naciones Unidas	2020	Orientadas a tareas e impulsadas por personas con un interés común, realizan una variedad de funciones de servicio y humanitarias, llevan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, supervisan las políticas y fomentan la participación política a nivel comunitario.

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 1.2:** Características que definen las ONG

Autores	Años	Variables destacables
Bebbington	1997	
Gideon	1998	
Grugel	2000	<b>Cubren “vacíos”</b> que las empresas no cubren por ausencia de mercado o demanda.
McGee	2010	
Bazoberry y Ruiz	2010	
Beck	2014	
Delgado	2010	<b>Sentido social</b> , independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad operativa, promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias.
Bobadilla	2017	No buscan beneficios materiales ni económicos, trabajan para <b>desarrollar capacidades (empoderar)</b> .

Fuente: *Elaboración propia.*

Independientemente de los objetivos a alcanzar, en España, durante las últimas décadas del siglo XX, se produce un importante incremento del número de ONG, así como del número de individuos que colaboran donando su tiempo y esfuerzo de forma no lucrativa (Beerli, Díaz Meneses y Pérez, 2002; Ruiz, 2016); fenómeno que ha continuado al inicio del siglo actual. Sin embargo, el porcentaje de población que realiza voluntariado se ha estabilizado, e incluso ha mostrado una ligera tendencia a reducirse desde 2014 (Observatorio del Voluntariado, 2018). Con los últimos datos publicados incorporando las cifras del año 2019, esta tendencia se ha invertido, apreciándose una ligera tendencia al alza, que hace que la colaboración con las ONG sea una práctica instalada en la población española (Observatorio del Voluntariado, 2020).

Esta ligera tendencia de reducción de la población realizando voluntariado que se ha observado en el caso español desde el año

2014, hasta la publicación de los datos de 2019, también se observa en otros países desarrollados (De Clerck, Willem, Aelterman y Haerens, 2019), como por ejemplo en Estados Unidos (Harp, Scherer y Allen, 2017; Einolf y Yung, 2018).

Siguiendo a Beaskoetxea (2018), parece razonable apuntar la hipótesis de que una de las respuestas del Tercer Sector al aumento de necesidades y a los recortes presupuestarios que han acompañado a la crisis económica en nuestro país ha sido la captación y reclutamiento de voluntariado y la intensificación de su contribución en las actividades de las ONG. Sin embargo, una vez que la situación económica ha mejorado, el voluntariado parece seguir una tendencia opuesta a la colaboración económica, disminuye al tiempo que la otra aumenta, como ya anticipaba el informe *La población española y su implicación con las ONG* publicado por el Observatorio del Voluntariado (2016).

Junto a ello, en nuestro país, existe una gran dispersión de registros de asociaciones y fundaciones sociales a nivel estatal, de comunidades autónomas y a nivel local, en los que conviven de manera simultánea y sin actualizar entidades diversas. Es decir, no existe un registro único de entidades del Tercer Sector que actualice los datos contenidos con periodicidad, tal y como refleja el Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social, editado por la Plataforma de ONG de Acción Social (PONGAS, 2019).

A pesar de ello, una idea de la magnitud de las ONG en España nos la proporciona los datos publicados por la Plataforma de ONG de Acción Social (PONGAS, 2019), que cifra en aproximadamente 29.000 las entidades que integran el Tercer Sector de acción social, con un volumen económico de 1,51% del producto interior bruto (PIB), cerca de 53 millones de atenciones en el año, 645.000 personas contratadas (4,6% del empleo en España) y 1.300.000 personas voluntarias (PONGAS, 2019), tal y como se recoge en el cuadro 1.3.

**Cuadro 1.3:** Principales cifras del Tercer Sector

Organizaciones que lo integran	29.000 aprox.
Volumen económico	1,51% PIB
Nº de atenciones	53 millones de atenciones / año
Personas contratadas	645.000
% de empleo nacional generado	4,6%
Personas voluntarias	1.300.000

Fuente: PONGAS (2019).

Las ONG han adquirido mayor relevancia aún en los últimos años con la aprobación, en septiembre de 2015 por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incorpora los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2019).

*“Esta Agenda es una llamada mundial para adoptar medidas que logren acabar con los grandes problemas del planeta y de la sociedad actual: poner fin a la pobreza y a la desigualdad, alcanzar la igualdad de género y el acceso para todos a un trabajo digno, facilitar el acceso a los servicios de salud y a una educación adecuada, proteger el medioambiente, y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad”* (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2019, pág. 5).

Las ONG adquieren un papel decisivo en la consecución de los 17 objetivos y 169 metas que conforman los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y que deben cumplirse antes del año 2030. En la guía titulada “Las ONG ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Propuesta de Acción del Pacto Mundial” (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2019), se indica que la labor que desempeñan las ONG en contribución a los ODS es de especial relevancia en la agenda internacional de desarrollo sostenible; no solo a través de los proyectos y programas para abordar los grandes retos a los que se enfrenta el planeta, sino también mediante la labor de sensibilización e incidencia política para alinear la acción de los poderes públicos con la Agenda 2030. Por tanto, resulta esencial su papel como nexo de unión para construir

alianzas entre las diversas organizaciones que integran un sector de actividad, además de ser un excelente canal de comunicación para trasladar el mensaje a la ciudadanía, generando conocimiento y concienciación hacia las distintas problemáticas.

Aunque no suele admitirse abiertamente, las entidades sin ánimo de lucro compiten por la captación de socios, de voluntarios, de patrocinio, etc. Por ello, cada vez más se intensifican las presiones del mercado que favorecen la competencia (Vidal, 2006). En algunos ámbitos, se está potenciando el trabajo en red. Esta red se teje mediante la alianza entre organizaciones que pueden ser competidoras o potencialmente competidoras, pero que prefieren llevar a cabo un proyecto o una actividad específica para coordinar capacidades, sus medios y los recursos necesarios, en lugar de practicar otras estrategias como es competir, o fusionarse. Todo ello, manteniendo la identidad diferenciada de cada uno de sus miembros (Vidal, 2006). En la misma línea, Pardo (2018) indica que, dentro del Tercer Sector, se llevan a cabo pocas alianzas operativas o acciones conjuntas; razón por la cual, en muchas ocasiones, surge la competencia por los recursos existentes, siendo, por tanto, el reto el impulsar las alianzas operativas y acciones conjuntas entre diferentes entidades.

Para esta autora, el desarrollo reciente del Sector en España se enmarca en las tendencias que imperan a nivel europeo: una progresiva profesionalización del sector como consecuencia de la consolidación de la función de prestación de servicios, la doble tendencia hacia una mayor competencia entre las entidades debido a la restricción de recursos, y a

una mayor colaboración y trabajo en red, incluso a nivel europeo. Otras de las tendencias son la relativa pérdida de peso de las funciones de reivindicación y movilización social, y la reorientación de la intervención social debida a las nuevas demandas sociales que implican intervenciones más complejas.

En esta competencia creciente en estas entidades, cabe detenerse en las diferencias de estas frente a las organizaciones/empresas lucrativas pues las reglas de juego no son las mismas. A pesar de que algunos autores indican que, desde la década de 1980, las organizaciones sin ánimo de lucro han experimentado cambios notables, que les han hecho asemejarse en algunos aspectos a las empresas con fines de lucro (Maier, Meyer y Steinbeithner, 2016), en líneas generales, se han identificado diferencias entre empresas lucrativas y no lucrativas en ocho grandes áreas, que se reflejan en el cuadro 1.4 y que a continuación, pasamos a exponer:

En primer lugar, la diferencia más importante entre ambas parece recaer sobre los indicadores o métricas que unas y otras utilizan. En efecto, los indicadores habituales para medir los resultados de las actividades empresariales son el beneficio, o la rentabilidad sobre la inversión. Pero no son los únicos, ya que, últimamente tienen también mucho peso otras variables no cuantitativas, por el auge de la responsabilidad corporativa, aunque las métricas que más peso tienen en el mundo empresarial son las primeras. Por el contrario, en las empresas no lucrativas, el principal indicador de éxito es el cumplimiento de su "misión" (Cavanna, 2013; Kolb, 2019). La misión de una organización no lucrativa identifi-



ca su objetivo a largo plazo y determina su dirección estratégica (McDonald, 2007). La atención a la misión en estas organizaciones les ayuda a asignar con eficacia los escasos recursos de los que suelen disponer. Respecto a la importancia de la misión y siguiendo a Oster (1995), las empresas no lucrativas luchan por hacer realidad una misión social y por implicar al mayor número posible de grupos de interés, a diferencia de las empresas con ánimo de lucro, cuyo principal objetivo es la obtención de beneficio (Oster, 1995). En esta línea, para Willems, Jegers y Faulk (2016), las misiones pueden variar mucho de una organización a otra, con significados y relevancia sustancialmente diferentes para los distintos grupos de interés (*stakeholders*).

En segundo lugar, otra diferencia clave entre ambos tipos de organizaciones es la función de control. En las empresas lucrativas, en última instancia, es el mercado quien ejerce la función de control. Los accionistas confían en el proyecto de la empresa, y su confianza se traduce en las inversiones de capital y la respuesta de la empresa a esa confianza adopta la toma de dividendos. En las empresas no lucrativas, son los miembros del patronato los que deben ejercer esta función de representación de la "propiedad", de manera análoga a como el consejo de administración representa a los accionistas en las empresas lucrativas. En lo que respecta a la cultura y estructura organizativas, según Foreman (1999), en las organizaciones no lucrativas, se basa en la construcción de una cultura de consenso con estructuras descentralizadas y con un control bajo por parte de la sede central (Foreman, 1999).

Una tercera diferencia relevante reside en la comunicación: las empresas comunican para existir, pero las organizaciones no lucrativas existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad (Silva, Rolán y González, 2016). La comunicación forma parte de la esencia misma de las organizaciones no lucrativas y está presente en todos sus procesos y gestión. Silva, Rolán y González (2016) señalan que las ONG como agentes de transformación social, no agotan su misión en la prestación de servicios, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana.

En cuarto lugar, se apunta, de manera recurrente, el tipo de sistema de dirección como punto de divergencia que rige a ambos tipos de empresas. Así, desde la publicación del trabajo de Peter Drucker (1990) *Managing the Nonprofit Organization*, se viene insistiendo cada vez más en la necesidad de introducir mejoras en la profesionalización de la dirección de las empresas no lucrativas (Sánchez, 2013), que se hace especialmente evidente en la última crisis de la primera década del siglo XXI. Helmig, Jegers y Lapsley (2004), llegan a indicar que el principal reto al que se enfrentaban las empresas no lucrativas era pasar de una administración *amateur* a una gestión profesional. La mayoría de estas organizaciones venían de un sector poco estructurado, siendo muy relevantes los *gaps* que presentaban cuando se comparaban con el sector lucrativo, motivo por el que se fueron incorporando a las mismas, las herramientas de *management* que habían manifestado su éxito en el ámbito empresarial.

En quinto lugar, el papel que juega el *marketing* diverge entre ambos tipos de empresas. Si la finalidad de una organización es lucrativa, su principal foco son los individuos que forman parte del mercado objetivo hacia quien se dirige la oferta comercial. Por el contrario, si la finalidad es no lucrativa, hay diferentes públicos objetivos: el que recibe el servicio, el que lo presta, el que lo paga, etc. La finalidad lucrativa está motivada por causas comerciales que benefician de manera exclusiva a quienes forman parte del mercado (los clientes), y la no lucrativa por causas diferentes, que benefician a la sociedad en general (Torres, 2013). Esta diferenciación da lugar a la clasificación del *marketing* de acuerdo con la finalidad perseguida por la organización: si es la utilidad a partir de los mercados, se tratará del *marketing* lucrativo, y si es el beneficio a partir de los recursos de otras fuentes, se hablará del *marketing* no lucrativo (Liao, Foreman y Sargeant, 2001; Andreasen, Kotler y Parker, 2008; Torres, 2013). Siguiendo a Torres (2013), como hemos indicado, la labor del *marketing* en las organizaciones sociales debe apoyar la mejora de la calidad de vida y bienestar de la población menos favorecida y en situaciones de vulnerabilidad. Por esta razón, no es posible trasladar al *marketing* para organizaciones no lucrativas, los conceptos y técnicas del *marketing* comercial (lucrativo), dadas las particularidades del sector (naturaleza de la oferta, finalidad perseguida, formas de obtención de recursos financieros y grupos de interés). Las organizaciones no lucrativas poseen múltiples orientaciones de mercado, y para cada una de ellas tienen que desarrollar y exhibir diferentes estrategias de *marketing* independientes (Padanyi y Gainer, 2004). El objeto del *marketing* de las ONG amplía su ámbito de actua-

ción a dos frentes particulares: el de los beneficiarios y el de los grupos de apoyo (Tapis, 2001).

A diferencia de las empresas, que compiten por los clientes/cuota de mercado, las ONG compiten por la financiación de sus actividades cuando los recursos propios resultan insuficientes (Laider-Kylander, 2013). Aquí es donde entran en juego las estrategias de *marketing* para atraer, entre otros, tiempo de los voluntarios y donaciones públicas y privadas (Helmig, Jegers y Lapsley, 2004; Randle y Dolnicar, 2009). Las fuentes de apoyo y financiación, tratadas por el *fundraising*, marcan así los procesos competitivos. Sin embargo, la lucha en la que se ven involucradas las ONG a fin de obtener atención, tiempo y fondos “puede provocar algunos efectos no deseados que pueden distorsionar la fidelidad de la propia organización a sus finalidades y a su independencia, al acercarse a los intereses de los grupos de apoyo” (Delgado y Oliver, 2008, pág. 22), corriendo el riesgo de perder su independencia ideológica y administrativa.

La sexta gran diferencia cabe situarla en los empleados. A diferencia de las empresas lucrativas, cuyos empleados tienen una vinculación basada en la relación laboral y profesional, los empleados de organizaciones no lucrativas obtienen recompensas no financieras por su trabajo (Benz, 2005). En este tipo de organizaciones, la presencia de voluntarios tanto en los órganos de gobierno de las mismas, como prestando sus servicios laborales de forma no remunerada, añade un plus de gestión sobre el personal en las organizaciones no lucrativas (Hudson, 2007). Para Kolb (2019), la mayoría de las organizaciones no

lucrativas, tienen un reducido número de empleados remunerados, y la mayor parte del trabajo es realizado por voluntarios. En el apartado sobre los grupos de interés profundizaremos en los empleados y voluntarios.

En séptimo lugar, las organizaciones no lucrativas presentan un enfoque colaborativo más que competitivo, teniendo menos relevancia la competencia en el campo de lo no lucrativo, ya que la demanda de bienes y servicios es insaciable (Liao, Foreman y Sargeant, 2001). Austin sostiene que para las organizaciones sin ánimo de lucro la colaboración se está convirtiendo en la norma habitual (Austin, 2000), ya que muchas organizaciones no lucrativas solo pueden lograr sus metas con la ayuda de otras organizaciones (Laidler-Kylander, 2013).

Y la octava y última diferencia tiene que ver con los clientes. La diferencia fundamental reside en la complejidad de los clientes de las organizaciones no lucrativas, que provocan una mayor dificultad en la gestión, debido al mayor espectro de grupos de interés y públicos objetivo de su marca (Letts, Ryan y Grossman, 1999). Como se ha anticipado, las empresas establecen relaciones con clientes y usuarios, mientras que las organizaciones sociales lo hacen con beneficiarios. A diferencia de las empresas que buscan la lealtad y fidelidad del cliente, el propósito fundamental de toda organización social es convertir a sus beneficiarios en no beneficiarios, lo que implicará que salgan de su situación de vulnerabilidad siendo habilitados para que ellos mismos consigan los recursos para satisfacer sus necesidades básicas (Torres, 2013).

A modo de resumen, en el cuadro 1.4 se recogen las ocho diferencias señaladas entre empresas lucrativas y empresas no lucrativas.

En suma, en líneas previas se han revisado las abundantes diferencias existentes entre empresas lucrativas y no lucrativas. Se puede concluir, del análisis de estas, que el sector no lucrativo muestra una gran complejidad y heterogeneidad por lo que las empresas no lucrativas pueden ser también son muy diferentes entre sí. Esta heterogeneidad, siguiendo a Servós (2007), se debe a cuatro factores: las grandes diferencias en el tamaño de las organizaciones, la diversidad de las formas jurídicas, el tipo de actividades y los grupos de interés.

Con respecto al primer factor que explicaría las diferencias entre las empresas del Tercer Sector cabe apuntar las diferencias en el tamaño. En efecto, dentro del sector no lucrativo conviven entidades muy pequeñas de carácter local con un número reducido de socios junto con organizaciones multinacionales que operan en muchos países y con millones de socios, como por ejemplo Cruz Roja Internacional, o Médicos Sin Fronteras. Estas diferencias en el tamaño provocan realidades muy distintas.

En segundo lugar, las formas jurídicas que pueden incluirse dentro del sector no lucrativo son también diversas. Concretamente, las asociaciones y fundaciones son las entidades tradicionales, aunque existen otras como mutualidades, cooperativas de iniciativa social, etc. que también comparten su fin no lucrativo.

**Cuadro 1.4:** Diferencias entre empresas lucrativas y no lucrativas

Diferencias	Autores	Empresas lucrativas	Empresas no lucrativas
Indicadores o métricas	Oster (1995) Cavanna (2013) McDonald (2007) Willems, Jegers y Faulk (2016) Kolb (2019)	Financieros (Beneficio o rentabilidad sobre la inversión)	No financieros (cumplimiento de su "misión")
La función de control	Foreman (1999)	Accionistas (en última instancia, el mercado)	- Miembros del patronato - Cultura construcción de consenso - Control bajo sede central
Comunicación	Silva, Rolán y González (2016)	Comunican para existir	Existen para comunicar, transmitiendo sus valores a la sociedad. Presente en todos sus procesos y gestión
Sistema de dirección	Drucker (1990) Helmig, Jegers y Lapsley (2004) Sánchez (2013)	Profesional	Necesidad de mejorar en la profesionalización
El papel del marketing	Tapis (2001) Padanyi y Gainer (2004) Helmig, Jegers y Lapsley (2004) Torres (2013) Laider-Kylander (2013)	- Marketing lucrativo - Técnicas de marketing comercial - Foco: los clientes	- Marketing no lucrativo - Amplía su ámbito de actuación a dos frentes particulares: beneficiarios y grupos de apoyo - Foco: la sociedad en general - Múltiples orientaciones de mercado
Empleados	Benz (2005) Hudson (2007) Kolb (2019)	Relación laboral y profesional	- Intrínsecamente motivados - La utilización de voluntariado
Enfoque colaborativo versus competitivo	Liao, Foreman y Sargeant (2001) Austin (2000) Laider-Kylander (2013)	Enfoque competitivo	- Menos relevancia de la competencia - Colaboración entre organizaciones para la consecución de sus metas
Clientes	Letts, Ryan y Grossman (1999) Torres (2013)	- Clientes y usuarios - Pelean por los clientes del mercado para comercializar sus productos y servicios	- Beneficiarios - Mayor complejidad por el espectro de grupos de interés y públicos objetivos de su marca

Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, los campos de actividad que las organizaciones abarcan tampoco son homogéneos. Así, las empresas no lucrativas pertenecen a un amplio abanico de sectores predominando los servicios de carácter público o cuasi-público, entre los que destacan: servicios de cultura, ocio, educación, sanidad, cooperación internacional, desarrollo económico y social, entre otros.

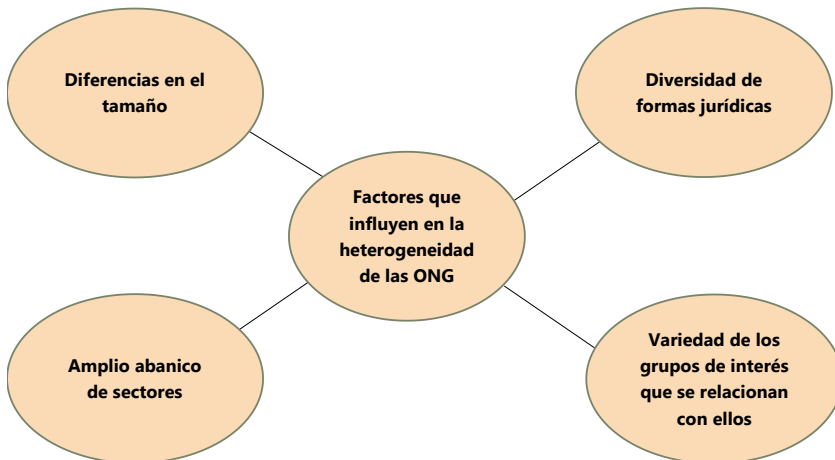
Finalmente, el cuarto factor que justifica la heterogeneidad y complejidad de estas entidades es la variedad de los grupos de interés que se relacionan con ellas. Además de los grupos de interés habituales de la empresa, clientes-usuarios, trabajadores, socios, proveedores, comunidad local y sociedad, hay

que añadirles donantes (particulares, empresas y administración pública), voluntarios (puntuales, permanentes), organizaciones colaboradoras en la prestación de servicios (contrapartes, otras organizaciones no lucrativas, empresas y administraciones públicas).

Estos cuatro factores que influyen en la heterogeneidad de las organizaciones no lucrativas se resumen en la figura 1.1.

Tras el análisis del Tercer Sector y de la legislación de nuestro ordenamiento jurídico que lo ampara, así como la relevancia creciente de las ONG, otro elemento a analizar de forma conjunta es el voluntariado que presta sus servicios en las mismas, y la ley que lo regula.

**Figura 1.1:** Factores que influyen en la heterogeneidad de las organizaciones no lucrativas



Fuente: *Elaboración propia siguiendo a Servós (2007).*

Por ello, además de la Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social, anteriormente comentada, y relacionada con ella, la Ley 45/2015, de 14 de octubre, regula en España el voluntariado, pudiendo concluirse que el voluntariado es una realidad que puede existir al margen o en ausencia del Tercer Sector, pero no así, al contrario: no se puede hablar de dicho Sector sin una referencia expresa al voluntariado (Beastoetxea, 2018). Así, el preámbulo de la Ley de Voluntariado advierte de lo siguiente:

*“Esta Ley da cobertura a una acción voluntaria sin adjetivos, sin excluir, ningún ámbito de actuación en los que en estos años se ha consolidado su presencia y favorece que pueda promoverse no solo en el Tercer Sector, sino en otros ámbitos más novedosos, como son las empresas, las universidades o las propias Administraciones públicas”.*

Por su parte, la Ley del Tercer Sector de Acción Social indica en su artículo 4 que entre los principios rectores de estas organizaciones está el de “contribuir a hacer efectiva la cohesión social, por medio de la participación ciudadana en la acción social, a través del voluntariado”. Por tanto, una persona puede ser voluntaria fuera del Tercer Sector, pero este no puede existir si no es como espacio privilegiado, aunque no único, para la acción voluntaria: Las entidades del Tercer Sector se vinculan a la comunidad, nacen de la base, de aquella zona social donde los grupos primarios y secundarios se autogestionan y se autorregulan, contribuyendo a la construcción de la vinculación social de los sujetos (Beastoetxea, 2018). La relevancia del voluntariado por tanto llega hasta el punto de dar nombre a todo el Tercer Sector, al que se llega a iden-

tificar con el término de Sector Voluntario (De la Torre, 2003). Este último autor, considera que el voluntariado es el fundamento relacional del Tercer Sector.

En suma, en este escenario, y partiendo de este universo complejo de entidades, actividades y colectivos, la presente tesis se centra en el colectivo de voluntarios, entendido como el grupo objetivo más importante en las empresas no lucrativas (Wright, Larson y Higgs, 1995), llegándose a calificar como la “fuerza laboral oculta” o “*hidden workforce*” en terminología inglesa (Kemp, 2002). Son los voluntarios, por tanto, vitales para el Tercer Sector porque constituyen un componente muy importante e indispensable de la mano de obra de este (Cho, Li y Wu, 2019).

## 1.2. Objetivos de la tesis

Planteamos en este apartado el objetivo general y los cuatro principales objetivos que perseguimos en la presente Tesis Doctoral, que dan lugar a las dos hipótesis teóricas globales de este trabajo.

Tal y como se comentaba en líneas previas, el foco de esta tesis se centra en el voluntario/voluntariado. En este sentido, se entiende por voluntario, aquella persona o entidad que dedica parte de su tiempo al desempeño de actividades en una organización, sin recibir un pago y sin mediar coerción (Torres, 2013). Ahora bien, los voluntarios son un grupo extraordinariamente diverso, en una gran variedad de contextos, por lo que la definición de voluntario es más compleja de lo que podía esperarse (Bussell y Forbes, 2002). Desde un enfoque orientado al *marketing*, el volunta-

riado ha sido entendido como un fenómeno de consumo, siendo los voluntarios consumidores (Wymer Jr. y Samu, 2002) cuyas tareas se pueden equiparar a un consumo experiencial en el que el precio con que pagan es su tiempo y esfuerzo, y la recompensa que reciben es la emoción o experiencia de la tarea prestada.

Sin embargo, la alta rotación laboral del voluntario y la temporalidad de su relación con la ONG son realidades cada vez más alarmantes (Fuertes, Arroba, Flores y Jiménez, 2011). Por ello, y ante la necesidad de solucionar este problema, desde este trabajo se propone como objetivo general de la presente Tesis Doctoral un estudio más profundo para entender las motivaciones del voluntario con el fin de que las ONG puedan lograr voluntarios más comprometidos de manera estructural con la organización, convirtiendo las participaciones temporales en vínculos consolidados y duraderos en el tiempo.

El punto de partida sería intentar responder a la pregunta **¿qué motivaciones tiene un voluntario para decantarse por consumir este tipo de experiencias que además le cuestan tiempo y esfuerzo?** Por tanto, como primer objetivo de este trabajo, nos planteamos investigar la motivación del voluntariado, entendida esta como una variable estrechamente conectada con el beneficio percibido (búsqueda de espiritualidad, valor social, diversión, eficiencia y tiempo/esfuerzo utilizado) (Gallarza, Francés, Moreno y Saura, 2010). Más concretamente, se plantea el análisis de los potenciales antecedentes de la motivación del voluntario, con la finalidad última de

entender sus efectos, especialmente en lo relativo a cómo potenciar relaciones duraderas ONG-voluntario a fin de disminuir la alta rotación de personal en este tipo de organizaciones.

En segundo lugar, y como quiera que las ONG pueden ser clasificadas en distintas tipologías (Korten, 1990; Theunis, 1992; Vakil, 1997; Servós, 2007; Bobadilla, 2017), cabe preguntarse una cuestión adicional **¿actúan las motivaciones del voluntario igual para todo tipo de organizaciones?** Así, como segundo objetivo, se plantea analizar si las motivaciones del voluntario, sus antecedentes y efectos, difieren en función del tipo de ONG considerada. En líneas generales, teniendo en cuenta las aportaciones de la literatura que se detalla en líneas posteriores, se plantea diferenciar entre dos grandes grupos de ONG: ONG especialistas, enfocadas en un determinado sector de actividad o línea de trabajo, y ONG generalistas, caracterizadas por prestar sus servicios distintos en diversos sectores de actividad o líneas de trabajo.

El tercer objetivo planteado es analizar si las motivaciones del voluntario, sus antecedentes y sus efectos, difieren en función del nivel de *engagement* del voluntario, respondiendo por tanto a la cuestión: **¿actúan las motivaciones del voluntario igual en función del nivel de *engagement* del voluntario?** En el campo del voluntariado, el *engagement* ha sido menos estudiado, siendo las aportaciones sobre este tema bastante recientes (Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón, 2012). En efecto, dado que la prioridad de toda ONG es motivar a sus voluntarios para conseguir su fidelidad, un aspecto

de gran relevancia es si el nivel de *engagement* (apego) que muestre el voluntario con la ONG, afectará a las relaciones planteadas.

El cuarto y último de los objetivos planteados en esta Tesis Doctoral es analizar si las motivaciones del voluntario, sus antecedentes y sus efectos, difieren en función del género del voluntario. Para ello, cabe preguntarse **¿actúan las motivaciones del voluntario igual para hombres que para mujeres?** Concretamente, el objetivo es identificar la existencia de potenciales diferencias por razón de género en lo que a la motivación y comportamiento del voluntario respecta. Se trata, por tanto, de profundizar en el papel moderador que el género podría desempeñar en el marco de las relaciones planteadas, ya que, la literatura revisada presenta inconsistencias y resultados contradictorios, revelándose que las diferencias de género en el voluntariado es un fenómeno complejo (Wymer, 2011), siendo el aspecto de la participación de género, complejo y multidimensional.

A fin de dar respuesta a este objetivo general y los cuatro principales objetivos que configuran la presente Tesis Doctoral, se toma como referencia la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), tal y como se justifica en los siguientes capítulos. Este enfoque tiene como punto de origen la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas de los individuos (necesidad de autonomía, necesidad de sentirse competente y necesidad de relaciones sociales). El deseo de cubrir estas tres necesidades es lo que desencadena la motivación a actuar (Ryan y Deci, 2019). Así, partiendo de este enfoque, se podrían establecer dos hipótesis teóricas globales:

- **Hipótesis teórica 1:** Si se cubren las tres necesidades psicológicas básicas (necesidad de autonomía, necesidad de sentirse competente y necesidad de relaciones sociales), aumenta la motivación intrínseca de los voluntarios, estando esta relación moderada por: (a) el tipo de ONG, (b) el *engagement* del voluntario y (c) el género del voluntario.
- **Hipótesis teórica 2:** Si aumenta la motivación intrínseca del voluntario, mejorarán sus emociones positivas, satisfacción y fidelidad, estando esta relación moderada por: (a) el tipo de ONG, (b) el *engagement* del voluntario y (c) el género del voluntario.

### 1.3. Valor añadido

Mediante la consecución de los objetivos previos, la aportación al conocimiento científico y el valor añadido de esta Tesis Doctoral respecto a estudios previos podría concretarse en cinco grandes puntos que pasamos a detallar.

Primero, hasta la fecha, se han investigado las motivaciones del voluntario desde diferentes disciplinas (Knobe y Prensky, 1984; Clary, Sneyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, 1998; MacLean y Hamm, 2007; Kim y Chelladurai, 2008), siendo la Teoría de la Autodeterminación una importante teoría motivacional muy usada en ámbitos como el social, la educación y la psicología del deporte (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin y Malorni, 2010). Sin embargo, existe poca investigación desde un enfoque de *marketing* para comprender los antecedentes de las motivaciones



de los voluntarios bajo este marco conceptual (Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013).

Segundo, es escasa también la literatura que liga las motivaciones de un voluntario con las emociones que pueden llegar a sentir, logrando, en última instancia, consolidar vínculos duraderos con la ONG en la que se integra. No podemos olvidar que los sentimientos positivos que genera el voluntariado son de alguna forma, una recompensa. En este sentido, aunque la escala de afecto positivo y negativo (PANAS) ha sido ampliamente utilizada para medir el afecto (López-Gómez, Hervás, y Vázquez, 2015), su aplicación en el sector no lucrativo ha sido escasa. Como señaló Barraza (2011, pág. 32), “en el área específica del voluntariado, se espera que el estudio de las emociones positivas sea interesante y valioso para la gestión de programas de voluntariado que exploren la relación entre las emociones positivas y la intención de permanecer realizando voluntariado”. Así, como segunda contribución, este estudio pretende identificar variables claves capaces de explicar la fidelidad del voluntario a fin de disminuir la rotación laboral en este tipo de organizaciones, aspecto cada vez más preocupante (Fuertes, Arroba, Flores y Jiménez, 2011).

Tercero, comúnmente la mayor parte de las investigaciones sobre voluntariado se han centrado en diferenciar a los voluntarios de los no voluntarios, y en comprender los motivos de los primeros (Knoke y Prensky, 1984; Clary, Sneyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, 1998; MacLean y Hamm, 2007; Kim y Chelladurai, 2008). No obstante, ha sido escasa la presencia de estudios sobre las diferencias en la motivación de estos según el tipo de

ONG con la que colaboren. De ahí que Pope, Isely y Asamoá-Tutu (2009) recomendaran que una ONG debe descubrir no solo las motivaciones genéricas de un voluntario, sino las motivaciones concretas para colaborar con una determinada organización (Pope, Isely y Asamoá-Tutu, 2009). En esta línea, los estudios de voluntariado en los que se ha aplicado como marco teórico la Teoría de la Autodeterminación (Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Jegers, y Hofmans, 2013; Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013) han contemplado muestras genéricas de voluntarios, sin considerar las ONG con las que colaboran y, por tanto, sin poder concretar estas motivaciones en base al tipo de ONG. Es por ello, por lo que una tercera contribución clave radica en ajustar el estudio de las motivaciones del voluntario al tipo de ONG con la que colabora (generalista versus especialista).

La cuarta contribución es la relativa novedad del estudio del *engagement* aplicado al campo del voluntariado, que ha empezado a ser tratado en la literatura recientemente (Vecina, Chacón, Suerio y Barrón, 2012). Por ejemplo, Garrosa, Blanco-Donoso, Moreno-Jiménez, González, Fraca y Meniz (2014) estudiaron el nivel de *engagement* de los voluntarios de una asociación que atiende a personas con cáncer y sus familiares. De su estudio se desprende el gran interés de segmentar la muestra de voluntarios diferenciando entre voluntarios altamente enganchados con la ONG, y los que tienen un menor enganche. Ello porque los voluntarios más comprometidos, los más “*engaged*”, parece que son los que obtienen mayor satisfacción en sus experiencias de voluntariado (Huynh, Metzger y Winefield, 2012), y menor intención de dejar la ONG

(Huynh, Xanthopoulou y Winefield, 2014), disminuyendo por tanto la rotación.

Y, por último, como quinta contribución, mediante la presente Tesis Doctoral, se pretende profundizar en otra variable clave para segmentar al voluntario: su género. De tal modo, se plantea como aportación el estudio de las diferencias de género en el voluntariado en general, y en el proceso de decisión de ser voluntario en particular. Este tema ha recibido especial interés en la literatura del *marketing* no lucrativo (Febbraro, 1997; Wymer y Samu, 2002); sin embargo, los resultados obtenidos hasta la fecha muestran inconsistencias y contradicciones. Si bien existen numerosos estudios que han analizado las variables que influyen en la motivación (Omoto y Snyder, 1995; Chacón, Pérez, Flores y Vecina, 2010), se han realizado muy pocos estudios sobre el papel de las variables de género en las explicaciones de la participación de hombres y mujeres en el voluntariado. Estudiar las diferencias entre hombres y mujeres resulta interesante para analizar si existen diferencias en el proceso de la motivación del voluntario, de sus antecedentes y efectos, en función del género del voluntario.

#### 1.4. Estructura

Esta Tesis Doctoral se compone de siete capítulos, distribuidos en cuatro partes diferenciadas.

La primera parte, la introducción, está compuesta del primer capítulo, a efectos introductorios, en el que se justifica la relevancia de la tesis, enmarcándola en el contexto general del Tercer Sector y de las ONG, enfatizando la

relevancia de estas últimas y sus principales diferencias respecto a las empresas lucrativas. Se definen los principales objetivos de esta tesis y el valor añadido de la misma respecto a estudios previos.

En la segunda parte de esta Tesis Doctoral se establece el marco conceptual general, el modelo teórico propuesto y las hipótesis establecidas, mediante los capítulos 2, 3 y 4, correspondientes a las ONG y sus públicos de interés, con especial relevancia del voluntario, a las motivaciones del voluntario y a las variables moderadoras relativas al voluntario y tipo de ONG.

- El segundo de los capítulos se dedica a analizar los públicos de interés de las ONG, y la relevancia de los voluntarios, como núcleo central de este trabajo, revisándose las variables claves para la retención de esta mano de obra voluntaria.
- En el tercer capítulo, se resume la literatura que analizan las motivaciones del voluntario, que impulsa a las personas prestar sus servicios, haciendo hincapié en sus factores determinantes, antecedentes y efectos, desde la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985). Así, se enuncian las hipótesis sobre la base de esta macro-teoría ampliamente aplicada en el estudio de la motivación humana (Deci y Ryan, 2000), proponiéndose el modelo planteado.
- En el capítulo cuarto, se revisa la literatura que apoya las hipótesis establecidas sobre el papel moderador del tipo de ONG, de los factores determinantes de las motivaciones y de los efectos, en función del tipo de ONG en la que el voluntario preste sus servicios,

definiéndose el modelo propuesto incorporando el papel moderador del tipo de ONG. Asimismo, y en relación al papel de las dos variables moderadoras, *engagement* y género del voluntario, se revisa igualmente la literatura que soporta las hipótesis planteadas, analizando igualmente en ambos casos, la moderación de los factores determinantes de las motivaciones y sus efectos, incorporándose al modelo propuesto.

La parte tercera de esta Tesis Doctoral, la metodología de la investigación y el análisis de resultados está formada por los capítulos 5 y 6.

- En el quinto capítulo, la metodología de investigación, se analiza la metodología empleada en la investigación cuantitativa planteada con una muestra de 847 voluntarios participantes en el estudio (761 encuestas válidas). Dicho capítulo expone el procedimiento de muestreo utilizado, así como el perfil de la muestra. Adicionalmente, justifica el procedimiento empleado en la medición de las variables, con las escalas usadas procedentes de la literatura, así como las técnicas de análisis de datos empleadas.
- En el capítulo sexto, se analizan los resultados de la investigación. Así, en primer lugar, se comprueba tanto la validez y fiabilidad de

las escalas mediante el AFC realizado. Adicionalmente, se dedican tres apartados, dentro de este mismo capítulo, a la estimación del modelo estructural (SEM) considerando las tres moderaciones planteadas (tipo de ONG, y *engagement* y género del voluntario).

La cuarta y última parte de la Tesis Doctoral, las conclusiones generales, se desarrollan en el séptimo capítulo.

- El séptimo y último capítulo resume las principales conclusiones de cada uno de los estudios empíricos y expone las implicaciones gerenciales para la mejor comprensión de las motivaciones de los voluntarios, sus antecedentes y sus efectos. Junto a ello, se señalan las limitaciones del presente trabajo en general y de cada estudio en particular y se proponen futuras líneas de investigación, a la vez que se hacen sugerencias a los gestores de ONG, para conseguir unos voluntarios más motivados, vinculados y comprometidos, incrementando la lealtad y fidelidad a la ONG, disminuyendo la alta rotación de voluntarios en las mismas.

Al final del trabajo, se recogen las referencias bibliográficas consultadas y los anexos.

La siguiente figura 1.2 recoge la estructura de la tesis.

**Figura 1.2:** Estructura de la Tesis Doctoral

## **TESIS DOCTORAL**

### **PARTE I: INTRODUCCIÓN**

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### **PARTE II: MARCO CONCEPTUAL: MODELO TEÓRICO PROPUESTO E HIPÓTESIS**

CAPÍTULO 2: LAS ONG Y SUS PÚBLICOS DE INTERÉS: LA RELEVANCIA DEL VOLUNTARIADO.

CAPÍTULO 3: LAS MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIO COMO FACTOR CLAVE PARA SU RETENCIÓN.

CAPÍTULO 4: VARIABLES MODERADORAS RELATIVAS AL VOLUNTARIO Y TIPO DE ONG.

### **PARTE III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### **PARTE IV: CONCLUSIONES GENERALES**

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Parte II.  
Marco conceptual,  
modelo teórico  
propuesto e hipótesis



## 2. Las ONG y sus públicos de interés: La relevancia del voluntario

*“Cualquier cosa que hagas será insignificante,  
pero es muy importante que lo hagas”*

- Mahatma Gandhi

Tras el primer capítulo introductorio, en el que se han definido los objetivos de la tesis y se han enmarcado estos dentro de la relevancia de las ONG y del Tercer Sector, el segundo capítulo analiza, en primer lugar, los públicos claves en una ONG, sus grupos de interés. El segundo subapartado se enfoca a un análisis en profundidad de uno de estos grupos de interés, los voluntarios, que es el objetivo central y principal de esta Tesis Doctoral. El capítulo finaliza con el tercer subapartado, dedicado a analizar la problemática actual en muchas ONG de la elevada rotación de los voluntarios. Para tal fin, se analizan y definen las variables identificadas como clave para la retención del voluntariado y que permiten, por tanto, el cumplimiento de su labor social.

### **2.1. Públicos clave en una ONG: beneficiarios, socios, voluntarios...**

En el primer punto de este segundo capítulo, se analizan los públicos objetivo-relevantes de una ONG, en comparación con los de las

empresas lucrativas. Así, se definen y desarrollan los seis grupos de interés o *stakeholders* que la literatura tradicionalmente ha permitido identificar. A continuación, se repasa la literatura del Tercer Sector sobre los grupos de interés, insistiendo en que para alcanzar los objetivos de cualquier ONG es fundamental el establecimiento de vínculos entre diferentes *stakeholders*. El epígrafe finaliza apuntando la transformación que recientemente se ha producido en la relación entre las ONG y sus públicos de interés, como consecuencia del desarrollo de las redes sociales y algunas innovaciones introducidas.

Mientras que, en las empresas lucrativas, tal y como se ha comentado anteriormente, se habla de clientes, público objetivo, accionistas, proveedores, empleados, etc.; en una ONG se habla de beneficiarios, socios, donantes, voluntarios, colaboradores, etc... como públicos de interés. En algunos casos, son las mismas personas que en las organizaciones lucrativas, pero con un protagonismo y necesidades distintas.

Los públicos de interés de la ONG son los que dan sentido a su labor, y para analizarlos, hay que considerar el amplio abanico de destinatarios de estas. En esta línea, las ONG deben ser interpretadas como entidades económicas que internalizan las expectativas de sus grupos de interés, en la definición y desarrollo de sus estrategias (Zollo, Laudano, Boccardi y Ciappei, 2019). Al igual que cualquier otro tipo de organización, según señala Maglieri (2003), las organizaciones tienen su razón de ser en las personas que las constituyen. Por tanto, hablar de públicos objetivos de una ONG es hablar de sus *stakeholders* o grupos de interés. Es decir, del grupo de personas que la forman, el conjunto de personas que se relacionan con ella, y el resto de las personas que pueden colaborar y prestar su ayuda. En base a Freeman (1984), los grupos de interés o *stakeholders*, se definen como cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de una organización. Langtry (1994) añade que tengan una reclamación moral o legal sobre la entidad.

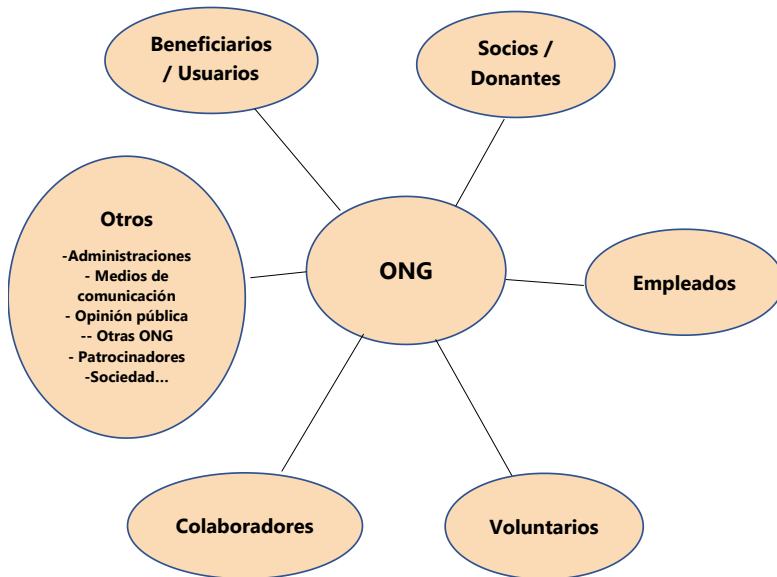
En esta línea, Gassó (2001, pág. 27) afirma que *"las personas que trabajan o colaboran en una organización no lucrativa son el rostro humano y la imagen externa de la organización y lo que representa, y muchas veces uno de los principales factores de legitimación y generación de confianza de una organización. En consecuencia, la honestidad, la implicación, el buen trabajo, la forma de relacionarse, el sentido de equipo, la ausencia de afán de protagonismo y, en definitiva, la coherencia de las personas con los valores de la organización son elementos básicos desde el punto de vista de la credibilidad del sector (...)"*

Por tanto, podemos indicar que hay seis grupos de interés o públicos relevantes para una ONG, que pasamos a detallar, y que se presentan sintetizados en la figura 2.1.

El primer grupo de interés son los **beneficiarios o usuarios**. Estos, los beneficiarios de la ayuda que prestan las ONG constituyen la razón y el objetivo de los esfuerzos de estas, dando sentido a estas organizaciones. La participación de los beneficiarios de los programas es esencial para la implementación de estos (Torres, 2013), pero, a veces, este grupo no siempre es tenido en cuenta, y el reto es dar voz a los beneficiarios de la ayuda, para que sean consideradas sus opiniones y demandas (Ballesteros, 2002). Los usuarios, normalmente, no pagan por el servicio. También podrían tener clientes, si pagaran parte o incluso la totalidad del precio del servicio prestado (Saz, 2008). Sin embargo, a efectos de esta tesis, consideramos únicamente dentro de este primer grupo, los beneficiarios o usuarios.

En la definición de Torres (2013), el beneficiario es aquel individuo que resulta favorecido de los bienes, servicios, políticas o programas sociales, aquel que dada su condición de miembro vulnerable de una sociedad percibe una prestación social. El beneficio proporcionado al grupo de beneficiarios se extiende a toda la sociedad, por lo que los favorecidos no son solamente los beneficiarios, sino la sociedad en general. Los beneficiarios se convierten en un referente muy importante cuando se trata de evaluar el impacto social de una ONG (Barquera, Rivera y Gasca, 2001).



**Figura 2.1:** Grupos de interés en una ONG

Fuente: Elaboración propia.

La participación de los beneficiarios, junto a la de los empleados y voluntarios, es una característica definitoria de toda ONG, considerada por Torres (2013) como “la construcción conjunta de la oferta y la demanda”. Adicionalmente, no podemos olvidar a los empleados y voluntarios, de los que hablaremos de forma separada un poco más adelante al ser considerados estos como otros dos grupos dentro de los seis que vamos a analizar.

El segundo grupo de interés relevante en las ONG son **los socios o donantes**. Los agrupamos en un único grupo de interés, aunque en función de la tipología de la ONG, la condición de socio y/o donante puede estar diferenciada. En este caso, constituirían dos grupos de

interés diferentes. La diferencia entre socio y donante radicaría en que el perfil del socio sería aquella persona que aporta fondos a la ONG y además participa en ella (Herranz de la Casa, 2010), mientras que la labor del donante no va más allá de la mera donación de recursos. Este grupo de interés es vital para el desarrollo de las actividades de la ONG, pero pocas pueden subsistir única y exclusivamente con la financiación de sus socios. Por ello, necesitan recurrir a ayudas públicas o donaciones de empresas.

Tercero, el **personal asalariado o empleados** es otro grupo de interés. Hay diversas ONG donde la estructura de personal remunerado es mínima o prácticamente inexistente, por lo

que, en función del tamaño de este grupo de interés, su relevancia variará de un caso a otro. En líneas generales, las condiciones de los asalariados del sector no lucrativo se caracterizan por una alta temporalidad y salarios relativamente bajos, por lo que cabe suponer que la motivación de los empleados debe ser importante para trabajar en este sector (Herranz de la Casa, 2010). Ello obedece a que gran parte de los trabajadores remunerados están en las ONG por su identificación con el sector y/o la propia ONG.

**Los voluntarios** constituyen el cuarto de los grupos de interés de relevancia en las ONG. Tanto por el número de voluntarios, como por la relevancia de las funciones que desempeñan, son fundamentales en la realización de las tareas encomendadas a la organización (Hustinx, 2005; Wellens y Jegers, 2014). Este grupo de interés es, por tanto, el objetivo central de esta Tesis Doctoral y se tratará con más detalle en el siguiente apartado. El uso de voluntarios junto al personal remunerado es una de las principales características de muchas ONG (Bittschi, Pennerstorfer y Schneider, 2019). Sin embargo, la relación entre ambos grupos, plantilla remunerada y equipo de voluntarios es una relación compleja y que a veces puede llegar a ser problemática (Studer y Von Schnurbein, 2013). Debemos destacar que el voluntario tiene en algunas ONG la misma responsabilidad y realiza tareas que corresponderían al personal asalariado, siendo los niveles de implicación superiores sin recibir remuneración a cambio. Esta situación puede generar tensiones entre el personal asalariado y los voluntarios, llegando a provocar incertidumbre y malestar en el voluntario y pudiendo ser un motivo para abandonar la ONG

(Torres, 2013). Pero a la inversa, también se encuentran en la literatura estudios que analizan la influencia del voluntariado, en la excesiva rotación laboral de la plantilla de trabajadores remunerados de algunas ONG (Bittschi, Pennerstorfer y Schneider, 2019). Según estos autores, la interacción entre ambos grupos de interés es multifacética y tiene tanto características potencialmente favorables como desfavorables para ambos grupos y para la ONG.

Los voluntarios estarían dentro de lo que Torres (2013) denomina grupos de apoyo. De este grupo forman parte también los socios, quienes exigen un tratamiento especial, pues debido a que no reciben una contraprestación monetaria por facilitar ciertos recursos, no se les puede exigir la disponibilidad de estos, aunque las necesidades sociales sean apremiantes. Como más adelante expondremos, uno de los principales problemas a los que se enfrentan las entidades del Tercer Sector es la alta rotación de personal, que dificulta la continuidad de los programas (Cavanna y Sánchez, 2001), lo que repercute en la credibilidad y eficiencia, convirtiéndose en una señal negativa para los grupos de apoyo (Torres, 2013).

El quinto grupo de interés son **los colaboradores y/o simpatizantes**. Se trata de un grupo cercano a los voluntarios, pero, a diferencia de estos, no llegan a prestar su dedicación de tiempo y esfuerzo colaborando con las actividades propias de la ONG. Son personas que, sin estar vinculados estrechamente con la ONG, apoyan su causa y actúan como prescriptores de las actividades y bondades de la ONG, y como líderes de opinión. Su liderazgo o posición dentro de una comunidad, su rele-

vancia política, social o económica puede favorecer el apoyo y la reputación de una organización, dando una mayor visibilidad y posicionándola positivamente en la “competencia” por encontrar fuentes de financiación (Herranz de la Casa, 2010; Laidler-Kylander, 2013).

Y, por último, el sexto de los grupos, denominado **otros**, vendría a ser un cajón de sastre, compuesto por otros colectivos relevantes para las ONG. Se trata de grupos variados y heterogéneos entre sí. Incluirían todas aquellas personas o instituciones cuyo contacto con la organización es menos frecuente, pero que son necesarios por su posicionamiento, entre los cuales se pueden incluir: los medios de comunicación, las Administraciones con las que se relacionan, empresas, patrocinadores, otras ONG y la opinión pública en general, la sociedad, que junto con el medioambiente/generaciones futuras, pueden ser dos grupos silenciosos muy relevantes (Saz, 2008).

Dado que resulta posible identificar los seis grupos de interés referidos en la industria no lucrativa, resulta plausible recurrir a la Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984) con la finalidad de entender mejor las interacciones entre los mismos. En efecto, se trata de una teoría organizacional que se basa en cómo se gestionan las interdependencias con los grupos de interés que son relevantes para la organización, y considera que el entorno de las organizaciones está formado por una serie de grupos de interés o *stakeholders*, con los cuales se relacionan. Cada uno de ellos tendrá unas expectativas determinadas, así como diferentes niveles de poder e influencia estratégica o económica. Según Freeman (1984), la

entidad debe recibir la aprobación del máximo de los diversos grupos de interés, incorporando sus necesidades y expectativas en su estrategia. En este sentido, la organización obtendrá legitimidad si actúa de acuerdo con el sistema de valores de los grupos de interés (Steiss, 2019).

En esta misma línea, Mitchell, Agle y Wood (1997) sientan las bases para determinar cómo una organización identifica y responde a las demandas de los grupos de interés en función del poder de estos, su legitimidad y la urgencia de sus demandas. En este sentido, los grupos de interés con poder son aquellos de los que depende la supervivencia de la entidad en términos de intereses económicos, por encima de aspectos de legitimidad moral o legal.

La literatura sobre el Tercer Sector analiza ampliamente los grupos de interés. Así, diversos autores apuntan la influencia de numerosos grupos, en ocasiones enfrentados, que ejercen presión de forma decisiva en el proceso de dirección estratégica de las organizaciones no lucrativas (Hoffman, Digman y Crittenden, 1991; Stone y Brush, 1996). Ben-Ner y Ren (2011), a partir de la identificación de los *stakeholders* en estas organizaciones, analizan los efectos de la participación de algunos de ellos en la toma de decisiones estratégicas, constatando la posibilidad de conciliar los intereses contrapuestos existentes. En esta línea, Golensky (2005) señala el papel importante que desempeña la gestión de la organización para tener en cuenta y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*, tanto externos como internos, y de esta forma aprovechar determinadas ventajas. Igualmente, Wallis

y Dollery (2005) sostienen que para alcanzar los objetivos establecidos por la organización es esencial establecer vínculos con los diferentes *stakeholders*. Desde hace años, las ONG actúan en un entorno de gran complejidad y en continuo cambio, caracterizado por altas demandas de servicios, y un aumento de la competencia en la obtención de fondos (Edwards, Austin y Altpeter, 1998; Golensky, 2005), realidades que continúan en la actualidad acrecentadas tras las últimas crisis económicas.

En este contexto, el impacto de las redes sociales y de las páginas web de *networking*, *blogs* y otras formas de comunidad virtual ha cambiado radicalmente el modo en que las organizaciones no lucrativas interactúan con sus grupos de interés y sus públicos (Laidler-Kylander, 2013). Las redes sociales presentan la ventaja de llegar a un gran número de personas muy rápidamente, casi de forma instantánea y a bajo coste, pero, por el contrario, son más difíciles de controlar, transformando las expectativas de compromiso y participación, cambiando la manera que tienen las personas de influir unas sobre otras, y aumentando, por tanto, las posibilidades de llamadas a la acción significativas para las organizaciones no lucrativas (Dixon y Keyes, 2013). Se presentan por tanto muchas oportunidades a las organizaciones sin lucro y con escasas barreras de entrada, ya que Internet ha sido una manera exitosa de atraer voluntarios que no responden a los métodos tradicionales de reclutamiento.

En definitiva, los públicos relevantes de una ONG son variados, y con distinta relevancia en función de la organización que estemos con-

siderando. No obstante, para la consecución de los objetivos de estas organizaciones es de suma importancia la relación que se establezcan entre los distintos grupos de interés. De todos los grupos referidos resulta clave el rol de los voluntarios, por lo que será analizado en profundidad en el siguiente apartado.

## 2.2. Relevancia del público “voluntarios”

Tal y como se indica en líneas previas, de todos los grupos de interés revisados, profundizaremos en los voluntarios, justificando las razones por las cuales han sido considerados como el grupo de interés más relevante dentro de las ONG.

Como anticipábamos en la definición de los objetivos de esta tesis, Wright, Larson y Higgs (1995), calificaron a los voluntarios como el grupo objetivo más importante en las empresas no lucrativas. En la misma línea, Resa (1997) indicaba que los voluntarios son los protagonistas de las ONG, así como los portadores de nuevos valores y los que desarrollan los programas emprendidos por ellas.

En la literatura más reciente, diversos autores reflejan también la importancia de los voluntarios en las ONG (Wellens y Jegers, 2014; Zollo, Faldetta, Pellegrini y Ciappei, 2017), señalándose que los esfuerzos de estos desempeñan un papel crucial en el mantenimiento de la vida social y el bienestar económico de las comunidades en todo el mundo (Cuskelly, Hoye y Auld, 2006; Kappelides, Cuskelly y Hoye, 2019), ya que, sin su ayuda y colaboración, las prestaciones de algunas de estas ONG se verían seriamente reducidas o incluso

suspendidas (Harp, Scherer y Allen, 2017). Por tanto, los voluntarios son el grupo de interés esencial para la supervivencia de muchas ONG (Hustinx, 2005; Zollo, Faldetta, Pellegrini y Ciappei, 2017). Gross y Rottler (2019) llegan a esta misma conclusión, indicando que la gestión eficaz de los voluntarios es un requisito previo para la supervivencia de las ONG.

Por ello, el eje clave de esta Tesis Doctoral se centra en los voluntarios. En el siguiente subapartado, profundizaremos en el fenómeno del voluntariado para enmarcar y entender mejor la relevancia de este grupo de interés, así como la particularidad del término voluntariado frente a voluntario. Posteriormente, abordaremos el estudio del fenómeno del voluntariado desde distintas perspectivas, y repasaremos algunos de los intentos de definir el voluntariado en la literatura. Y para completar este capítulo, dedicaremos los dos últimos subapartados, al análisis de la diversidad de formas de participación de los voluntarios como expresión del voluntariado, entre las que se encuentran las nuevas tendencias de voluntariado surgidas más recientemente.

### 2.2.1. El voluntariado, fenómeno clave en la sociedad moderna

En primer lugar, conviene empezar este apartado haciendo referencia a los términos de voluntariado y voluntarios. Siguiendo a Prados (2018), cuando hablamos de voluntariado, en esta Tesis Doctoral nos estamos refiriendo o bien al conjunto de voluntarios o a la acción de estos, mientras que cuando expresamos el término voluntario, nos estamos refiriendo al propio sujeto de la acción.

Las próximas líneas, las dedicaremos a analizar qué es el voluntariado, y cómo se aborda su estudio en la literatura, así como los factores que han dado lugar al notable incremento de atención que ha tenido lugar en las últimas décadas. Seguidamente, repasaremos algunas cifras del fenómeno para conocer la magnitud y relevancia del voluntariado en las sociedades occidentales, y analizaremos el impulso que en España recibe tras la aprobación de una ley estatal de voluntariado. Terminaremos este subapartado señalando los cuatro componentes claves en común de cualquier intento de definir el voluntariado.

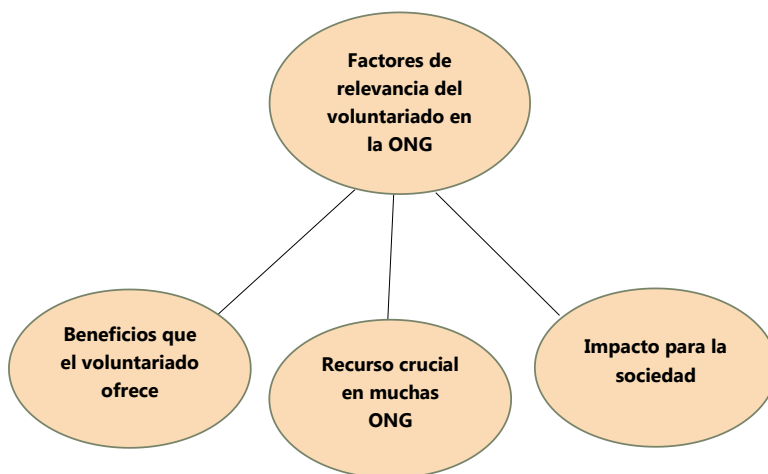
El voluntariado pertenece al ámbito filantrópico (Rey-García, 2013) y los comportamientos filantrópicos generan distintos tipos de utilidad para los donantes de su tiempo y esfuerzo, ya que, el “cuánto” es siempre asimétrico en la medida en que el principal resultado de la iniciativa filantrópica debiera consistir en una mejora del bienestar de los beneficiarios últimos a quien va dirigida. El voluntariado es un fenómeno clave en la sociedad moderna, que ha sido ampliamente estudiado en la literatura desde diferentes prismas disciplinares (Ferreira, Rpenca y Proenca, 2009; Hustinx, Cnaan y Handy, 2010; Hustinx, Handy y Cnaan, 2010; Wilson, 2012; Rodell, Breitsohl, Schröder y Keating, 2016; Aboramadan, 2019): la psicología, la sociología, la antropología, y el *marketing*, entre otros, habiendo emergido fuertemente el estudio en esta última disciplina en los últimos años. Siguiendo a Dolnicar y Randle (2005), son diversos los autores que han señalado los beneficios potenciales de aplicar las tradicionales técnicas de *marketing* comercial al sector sin fines de lucro. Por ejemplo, en el ámbito de las promociones y comunicacio-

nes (Bendapudi, Singh y Bendapudi, 1996), en el de la segmentación (Dolnicar y Randle, 2004a; Wymer, 2003), en el ámbito del posicionamiento (Roberts-Wray, 1994) o en lo referente a la marca (Hankinson, 2001; Saxton, 1995).

Investigadores de diversas disciplinas y nacionalidades han contribuido a los avances en este campo mediante aportaciones cada vez más sofisticadas y metodológicamente más rigurosas (Wilson, 2012). La riqueza del voluntariado desde el punto de vista académico es que puede abordarse desde una amplia gama de enfoques disciplinarios, siendo bastante común la investigación interdisciplinaria (Dolnicar y Randle, 2004a, 2005; Wilson, 2012).

La atención al voluntariado ha crecido rápidamente en las últimas décadas entre investigadores y responsables de la formulación de las políticas, debido a una serie de factores, entre los que destacan: i) los beneficios que el voluntariado puede ofrecer a personas de cualquier franja de edad (Willems y Walk, 2013; Willems, 2015; Dury, De Donder, De Witte, Buffel, Jacquet y Verté, 2015), ii) existen muchas organizaciones que dependen de los voluntarios para el desarrollo de sus actividades (Karl, Peluchette y Hall, 2008), y iii) el impacto para toda la sociedad en general es realmente relevante (Morrow-Howell, 2010; Wilson, 2012). La figura 2.2 sintetiza estos factores que justifican, hoy en día, la relevancia de los voluntarios en las ONG (Willems y Dury, 2017).

**Figura 2.2:** Factores de relevancia del voluntariado en la ONG



Fuente: *Elaboración propia a partir de Willems y Dury (2017).*

Este fenómeno ha adquirido especial relevancia en las sociedades occidentales (García-Cano, Paterna y Martínez, 2016), siendo sustancial la contribución que realizan los voluntarios a las economías nacionales (Studer, 2016; Vantilgorgh y Van Puyvelde, 2018). Es por ello que las ONG tienen que implementar nuevas estrategias para fomentar el voluntariado. La utilidad social de los voluntarios ha sido reconocida por instituciones internacionales como Naciones Unidas y la Unión Europea (Sajardo y Serra, 2011).

Las cifras de la Oficina Europea de Estadística (Eurostat, 2017) nos ofrecen una idea de la relevancia del voluntariado que, a noviembre de 2017, sitúan la población europea que realiza voluntariado en el 19,3% de la población de más de 16 años. En España, a la misma fecha, este organismo sitúa dicha cifra en el 10,7% de la población (Observatorio del Voluntariado, 2019). En esta misma línea, Dolnicar y Randle (2004b) ya anticiparon que el voluntariado se estaba convirtiendo en un sector "industrial" de gran importancia. La fuerza de trabajo voluntaria mundial equivale a la de 109 millones de trabajadores a tiempo completo, cifra que supera a la de muchas de las principales industrias mundiales (Fundación Telefónica, 2019).

Para Ruiz (2016), la ayuda y la colaboración entre personas ha sido algo consustancial a la historia del ser humano pero lo más novedoso, según este autor, es la aplicación del término voluntariado a una acción mucho más coordinada y organizada, ligada principalmente a las entidades sin ánimo de lucro, teniendo su origen en España en la década de los ochenta (López-Cabanas y Chacón, 1998).

Con la promulgación de la Constitución de 1978, en España se creó un marco jurídico favorable para legislar las acciones solidarias que se venían realizando desde hacía décadas (Bracho y Serrano, 1999). En los años noventa se promulgan leyes para dotar al voluntariado de un marco legislativo propio (Sánchez, 2013). La ley 6/96 del Voluntario significó el reconocimiento legal de la actividad voluntaria, aprobándose posteriormente distintas leyes en comunidades autónomas, existiendo hoy en día, ley de voluntariado en casi todas las comunidades autónomas. Esta ley tenía por objeto:

*"promover y facilitar la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado en el seno de organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas"* (Ley 6/96 del Voluntariado; Título I, Art. 1).

La aprobación de la ley estatal de voluntariado produjo un importante y rápido crecimiento del fenómeno, extendiéndose a otros campos como el deportivo, el cultural y el ecológico, llegando a hablarse del voluntariado como una moda (Mora, 1996; Vecina, 2001).

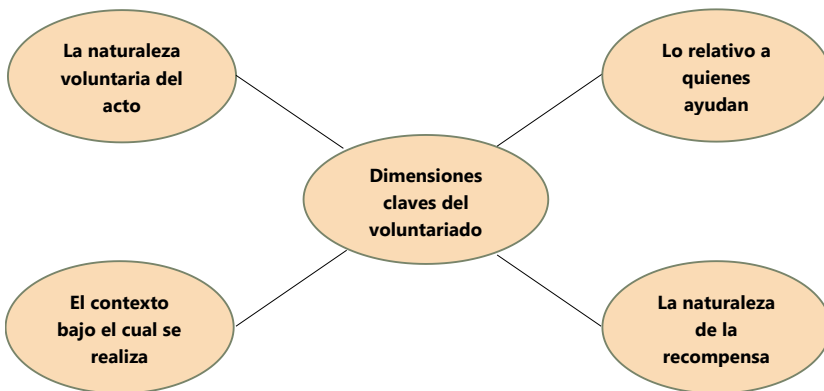
El último informe publicado del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas sobre el estado del voluntariado en el mundo (VNU, 2018) lo reconoce como un comportamiento social universal que supone un gran activo para el desarrollo, indicándose en un informe anterior que uno de los retos para potenciar el voluntariado "consiste en definir y describir el inmenso y diverso conjunto de formas de voluntariado que existe en el mundo" (VNU, 2015, pág. 90).

A fin de una mejor comprensión de este fenómeno del voluntariado, y de acuerdo con Hustinx, Cnaan y Handy (2010), la literatura sobre el voluntariado ha ofrecido múltiples modelos teóricos y conceptuales; sin embargo, no ha surgido ninguna teoría integradora del fenómeno del voluntariado. Por tanto, la investigación en este terreno se encuentra bastante fragmentada (Rodell, Breitsohl, Schröder y Keating, 2016). Esta variedad de enfoques refleja una falta de consenso sobre lo que debería ser una teoría del voluntariado, por las propias diferencias conceptuales en las distintas disciplinas, y por las complejidades y contradicciones en las que se incurren en el proceso de construcción de la propia teoría (Sutton y Staw, 1995). Wilson (2000) señala que el problema radica en que el término genérico "voluntariado" abarca una amplia gama de

actividades bastante dispares, por lo que, no es posible tratar de explicar todas estas actividades con la misma teoría.

Después de más de 300 artículos e informes sobre el voluntariado revisados, Cnaan, Handy y Wadsworth (1996) encontraron que el término voluntariado rara vez fue definido. Pese a ello, los autores identificaron cuatro componentes claves para avanzar en el logro de una definición adecuada del voluntario: i) la naturaleza voluntaria del acto, la libre voluntad en la realización de este, ii) la naturaleza de la recompensa, con ausencia de efectos monetarios tangibles, iii) el contexto bajo el cual se realiza la actividad voluntaria, a través de organizaciones formales, y iv) lo relativo a quienes ayudan, la proximidad a los beneficiarios. La figura 2.3 resume estas cuatro dimensiones claves del voluntariado.

**Figura 2.3:** Dimensiones claves del voluntariado



Fuente: Elaboración propia a partir de Cnaan, Handy y Wadsworth (1996).



Una vez definidas estas cuatro dimensiones claves en común del voluntariado, tratamos de aproximarnos al mismo desde distintas perspectivas.

### 2.2.2. El voluntariado desde distintas perspectivas

El fenómeno del voluntariado puede abordarse, entre otras, desde cinco perspectivas: la economía, la sociología, la psicología, la ciencia política, y el *marketing*, que pasamos a desarrollar a continuación, y que se recogen en el cuadro 2.3.

Primero, desde el **punto de vista de la economía**, la pregunta sobre el voluntariado es ¿por qué cualquier individuo racional haría un esfuerzo soportando los costes de una actividad que no le proporciona beneficios materiales? También los economistas, desde una perspectiva organizativa, están interesados en la oferta y la demanda de voluntarios, aunque gran parte de la literatura se ha centrado en el lado de la oferta, que predice el voluntariado entre la población general utilizando modelos de beneficios privados y públicos (Freeman, 1997; Smith, 1994).

Segundo, y desde un **punto de vista de la sociología**, se entiende el voluntariado como un fenómeno social que conlleva patrones de relaciones sociales e interacciones entre individuos, grupos y organizaciones (Hustinx, Cnaan y Handy, 2010), considerándose una forma excepcional de solidaridad social que une a la sociedad. La acción de voluntariado, según Wuthnow (2012), es una expresión primordial de los valores humanos fundamentales como el altruismo, la compasión, la

preocupación por los demás, la generosidad, la responsabilidad social y el espíritu de la comunidad. Desde esta perspectiva, por tanto, los sociólogos han estado preocupados por conocer e identificar a los voluntarios, y su perfil social (Musick y Wilson, 2007), y la razón por la cual prestan la colaboración voluntaria, así como los factores exógenos que influyen en las tasas de participación en las actividades de voluntariado (Janoski y Wilson, 1995; Wilson y Musick, 1997).

Siguiendo a Wuthnow (2012), la mayoría de las personas se sienten bien ayudando a los demás, obteniendo como recompensa fundamental la gratitud, el reconocimiento social y la aprobación. “Hacer del mundo un lugar mejor” es un valor relevante para muchas personas, por lo que cada vez que actúan de acuerdo con estos valores, se sienten mejor con ellos mismos. Algunos voluntarios entienden este trabajo comunitario como una obligación cívica, y el sentimiento del deber cumplido es intrínsecamente gratificante (Wuthnow, 2012), proporcionando un sentido de misión

Tercero, desde la **perspectiva de la psicología**, entre los psicólogos sociales y de la personalidad existe una larga tradición de investigación sobre el comportamiento prosocial (Haski-Leventhal, 2009). Frente al enfoque del pasado, muy centrado en un tipo muy específico de comportamiento de ayuda, la intervención imprevista e inmediata ante cualquier situación, más recientemente el interés se ha centrado en el voluntariado como comportamiento prosocial de forma sostenida y planificada que resulta de la elección deliberada (Omoto y Snyder, 2002; Penner, 2002).

Por tanto, mientras los economistas asumen un comportamiento racional, en parte, de todos los individuos, y los sociólogos se concentran en los determinantes sociales del comportamiento prosocial, los psicólogos inciden en las diferencias individuales en las características psicológicas (Hustinx, Cnaan y Handy, 2010). Al ser los rasgos de personalidad disposiciones estables para actuar de cierta manera, independientemente de la situación, saber más de la personalidad del individuo es interesante, de cara a conocer la probabilidad de que sea voluntario (Musick y Wilson, 2007).

Cuarto, desde la **perspectiva de la ciencia política**, el voluntariado se entiende como un requisito importante para la sociedad cívica y la democracia. Según Verba, Schlozman y Brady (1995), las actividades voluntarias brindan a muchos ciudadanos oportunidades de adquirir habilidades cívicas y promover la participación política.

Quinto, desde un **enfoque orientado al marketing**, Bussell y Forbes (2002) concluyen que, ante la competencia de las ONG por la mano de obra voluntaria, los gestores de las ONG debían tratar de atraer y reclutar voluntarios. Esta competencia hacía cada vez más difícil el reclutamiento y la retención de voluntarios (Dolnicar y Randle, 2004a). Por ello, cobran protagonismo las técnicas de *marketing* en este reclutamiento, generando mucho interés entre los especialistas de esta disciplina.

También desde la perspectiva del *marketing*, el voluntariado ha sido entendido como un fenómeno de consumo, siendo los voluntarios, consumidores (Wymer y Samu, 2002), cuyas

tareas se pueden equiparar a un consumo experiencial en el que el precio con que pagan los voluntarios a las ONG es su tiempo y esfuerzo, no percibiendo contraprestación económica, por lo que la recompensa que reciben es la emoción o experiencia de la tarea prestada.

Bajo este mismo enfoque, Ulusoy (2016) estudia el voluntariado dentro del contexto de consumo responsable, algunas de cuyas formas de consumo se producen sin ninguna motivación ideológica específica, siendo percibida más de forma emocional que racional.

Tradicionalmente, el consumo responsable ha sido investigado como una forma racional de consumo, en la que los consumidores realizan una evaluación consciente para cambiar su comportamiento de consumo consiguiendo un cambio en su vida o en la de los demás (Zolfagharian y Pentina, 2011; McDonagh y Prothero, 2014). Pero, además de explorar cómo las personas actúan como consumidores responsables, en base a la racionalidad y los valores profundamente arraigados, Rasmussen (2014) señala que es igual de significativo el comprender las dimensiones experienciales. Según este autor, una perspectiva experiencial tiene el potencial de complementar la perspectiva racional. En la literatura del comportamiento del consumidor, el consumo experiencial extraordinario, es una extraordinaria experiencia de consumo, que se definen como "experiencias intensas, positivas, e intrínsecamente agradables" (Arnould y Price, 1993, pág. 25). El trabajo de Ulusoy (2016), bajo un enfoque de *marketing*, contribuye a la comprensión del voluntariado como un multidimensional y complejo fenómeno de consumo res-

ponsable incorporando dimensiones experienciales.

El cuadro 2.1 recoge, a modo de resumen, las aproximaciones al voluntariado comentadas desde estas cinco perspectivas.

Como se ha anticipado, existe poco consenso sobre qué perspectivas teóricas son las más adecuadas para el estudio de los voluntarios, por lo que la construcción de un marco conceptual híbrido puede ser especialmente útil para la conceptualización del voluntariado, al ser este un fenómeno intrínsecamente complejo (Hustinx, Cnaan y Handy, 2010). No en vano, el voluntariado es un fenómeno complejo que abarca una amplia variedad de tipos de actividades, organizaciones y sectores (Hustinx, Cnaan y Handy, 2010; Hustinx, Handy y Cnaan, 2010), en el que los límites entre lo que definitivamente constituye el voluntariado y no, es permeable (Cnaan, Handy y Wadsworth, 1996; Handy, Cnaan, Brudney, Ascoli, Meijs y Ranade, 2000).

Es, por tanto, el voluntariado, un fenómeno multidimensional (Hustinx y Lammertyn, 2003), habiéndose centrado la investigación existente en múltiples aspectos: la duración del servicio, la intensidad de la implicación, el compromiso organizacional, la motivación para ser voluntario, etc.; requiriendo múltiples niveles de análisis (estructural y cultural, pero también a nivel del voluntario individual, la organización y el contexto más amplio). Y finalmente, es también una realidad multiforme (Hustinx, Handy y Cnaan, 2010), debiendo analizarse simultáneamente sus diversas dimensiones para comprender sus complejas interacciones y revelar distintos tipos de voluntariado (Hustinx, 2005).

Los antecedentes del voluntariado continúan atrayendo el interés de la mayoría de los autores (Wilson, 2012) porque la decisión de dar el tiempo de uno mismo sigue siendo un enigma para ellos. Así, aunque nadie se pregunta por las razones por las que una persona puede asumir un empleo remunerado, muchos sí se preguntan las razones por las cuales alguien se ofrecería como voluntario (Hustinx, Cnaan y Handy, 2010). La búsqueda de los antecedentes del voluntariado es una búsqueda de las causas del voluntariado. Y entre las consecuencias del voluntariado, son los beneficios para la salud, principalmente mentales, el aspecto que mayor interés ha atraído (Wilson, 2012).

Pero, a pesar de la tendencia creciente del voluntariado en las últimas décadas, el foco en otras temáticas, tales como el empleo regular y el trabajo doméstico, ha ensombrecido el papel del voluntariado en la investigación de la ciencia social (Musick y Wilson, 2007). Recientemente, el interés en el papel del voluntariado incrementó (Booth, Park y Glomb, 2009; Jones, 2010; Grant, 2012), dado el mayor número de empleados que eran voluntarios, y resultaba crítico el poder entender sus implicaciones para su trabajo (Rodell, 2013).

En conclusión, una vez estudiada la aproximación al voluntariado desde las cinco perspectivas comentadas en este punto, y dadas las características y peculiaridades expuestas de este fenómeno, en el siguiente punto repasaremos diversos intentos de definición del voluntariado, teniendo muy en cuenta las cuatro dimensiones claves en común definidas en el punto anterior.

**Cuadro 2.1:** Resumen perspectivas aproximación al voluntariado

Perspectivas	Autores	Enfoques planteados
<b>ECONOMÍA</b> Comportamiento racional, en parte, de los individuos	Freeman, 1997	- ¿Individuo racional soportando los costes de una actividad voluntaria?
	Smith, 1994	- Foco en la oferta y demanda de voluntarios
<b>SOCIOLOGÍA</b> Determinantes sociales del comportamiento prosocial	Wuthnow, 1995	- Fenómeno social que conlleva patrones de relaciones sociales
	Janoski y Wilson, 1995	- Forma excepcional de solidaridad social que une a la sociedad
	Wilson y Musick, 1997	- Foco en conocer e identificar a los voluntarios y su perfil social
	Musick y Wilson, 2007	- Factores exógenos que influyen en las tasas de participación en las actividades de voluntariado
	Hustinx, Cnaan y Handy, 2010	- Sentido de "misión"
Wuthnow, 2012		
<b>PSICOLOGÍA</b> Diferencias individuales en las características psicológicas	Omoto y Snyder, 2002	- Comportamiento prosocial
	Penner, 2002	- De forma sostenida y planificada que resulta de la acción deliberada
	Haski-Leventhal, 2009	
<b>CIENCIA POLÍTICA</b> ¿Requisito para la sociedad cívica y la democracia?	Verba, Schlozman y Brady, 1995	- Requisito importante para la sociedad cívica y la democracia
		- Oportunidades de adquirir habilidades y promover la participación política
<b>MARKETING</b> El voluntariado como fenómeno de consumo	Bussell y Forbes, 2002	- Técnicas de <i>marketing</i> en el reclutamiento de voluntarios
	Dolnicar y Randle, 2004a	- Los voluntarios "pagan" a las ONG con su tiempo y esfuerzo
	Wymer Jr. y Samu, 2002	- Actividad de voluntariado como consumo experiencial
	Ulusoy, 2016	

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.3. Definiciones de voluntariado

Junto a la complejidad del estudio de las funciones del voluntariado analizadas desde distintas perspectivas, la definición del término añade dificultad a la investigación en este campo puesto que no existe un acuerdo único entre los autores sobre cómo debe ser definido el voluntariado (Haski-Leventhal, Oppenheimer, Holmes, Lockstone-Binney, Alony y Ong, 2019). Una de las razones es precisamente porque las posturas de cada uno sobre este fenómeno están fuertemente influidas por sus antecedentes disciplinarios (Haski-Leventhal, 2009). Así, por ejemplo, la psicología pone el énfasis en la motivación del voluntario y la sociología, centra su foco en las estructuras sociales.

El voluntariado es una realidad compleja y polifacética, y al mismo tiempo, un fenómeno social, político, económico, etc., que para algunos autores como Alarcón (2016, pág. 127), *"...es un hecho inabarcable, irreductible y casi indefinible"*, no debiéndose hablar del voluntariado, sino de voluntariados. Musick y Wilson (2007) ya anticipaban que la diversidad de actividades voluntarias se sumaba al desafío de definir el fenómeno del voluntariado. Para Hustinx, Cnaan y Handy (2010), el voluntariado era un constructo social con definiciones múltiples.

En el marco de esta Tesis Doctoral, se consideran una serie de definiciones agrupadas dentro de lo que se denomina el "voluntariado formal" (Hustinx y Lammertyn, 2003) cuyo punto de partida es la definición de voluntariado que realiza Van Daal (1990): "trabajo para otras personas, organizaciones o la sociedad en su

conjunto, que se lleva a cabo de forma no remunerada, de manera no obligatoria y dentro de un contexto organizativo" (Van Daal, 1990, pág. 7)

En esta misma línea, Resa (1997) realiza la definición de voluntariado, como el conjunto de personas que de forma voluntaria y solidaria deciden prestar parte de su tiempo y de sus facultades en beneficio de los ciudadanos que lo necesitan, a través de organizaciones y los programas que estas llevan a cabo, siempre que no reciban las contraprestaciones habituales del mercado para llevar a cabo estas actividades (Resa, 1997).

Muchos autores han usado las definiciones de voluntariado de Cnaan, Handy y Wadsworth (1996) y de Snyder y Omoto (2008, pág.3), que indican que "son actividades de ayuda libremente elegidas y continuadas, que se extienden a lo largo del tiempo, comprometidas sin la expectativa de recompensa u otra compensación, y a menudo, a través de organizaciones formales, que se realizan en beneficio de causas o individuos que lo necesitan". Tanto Cnaan, Handy y Wadsworth (1996) como Snyder y Omoto (2008), observaron diversos "grados" de voluntariado, dando lugar a que Whittaker, McLennan y Handmer (2015) lo definieran como un "continuo", en el que en un extremo estaría el "voluntariado formal" o "voluntariado puro". De acuerdo con Handy, Cnaan, Brudney, Ascoli, Meijs y Ranade (2000), este voluntariado puro se conceptualiza como una actividad sin coerción, sin recompensa o interés personal, y que se realiza a través de una organización o grupo formal, y sin relación o intereses compartidos entre el voluntario y el beneficiario. En otros puntos de ese

continuo, se pueden encontrar definiciones más amplias de voluntariado, como el “voluntariado informal” (Whittaker, McLennan y Handmer, 2015), no objeto de esta Tesis Doctoral.

Por tanto, basándonos en Cnaan, Handy y Wadsworth (1996), se distinguen las cuatro dimensiones claves del voluntariado, ya anticipadas en el cuadro 2.2: i) la libre elección, ii) sin remuneración, iii) el contexto bajo el que se realiza la actividad voluntaria y iv) los beneficiarios previstos de la actividad voluntaria.

Rodell (2013), en esta misma línea, indica que otra definición posible del voluntariado, es la dedicación de tiempo o habilidades durante una actividad planificada para un grupo de voluntarios u organización. Para este autor, esta definición incorpora tres componentes clave: i) es una dedicación activa de tiempo y/o habilidades, más que un apoyo pasivo a través de donaciones de cantidades de dinero (Wilson, 2000), ii) es una actividad proactiva, planificada, en contraposición a una actividad de ayuda espontánea (Clary y Snyder, 1999), y iii) se produce en el contexto de una organización no lucrativa (Musick y Wilson, 2007). Se conceptualiza, por tanto, el voluntariado como un dominio distinto en la vida, refiriéndose el dominio a una específica esfera o área de actividad (Rodell, 2013).

De acuerdo con la Fundación Lealtad (2001), la definición de voluntariado incluye alguna novedad respecto a las anteriores: “Son personas que viven el día a día de la organización y son las mejores posicionadas para garantizar que las aportaciones altruistas que se realizan tanto de dinero como de tiempo son invertidas en el fin social”. Es decir, desde este enfo-

que se dota de responsabilidad a los voluntarios para salvaguardar el buen fin de los recursos de los que dispone la ONG, garantizando que se destinan a los fines sociales de cada una. Para la Fundación Lealtad, el número de voluntarios con el que cuenta una ONG, es decir la amplitud de su voluntariado, es uno de los principales indicadores del impacto social de esa ONG.

Una vez repasadas las definiciones del voluntariado formal, voluntariado que analizamos en esta Tesis Doctoral junto a sus cuatro dimensiones claves, a continuación, se revisará el concepto de voluntario enmarcado en este contexto de voluntariado.

#### 2.2.4. Los voluntarios como expresión del voluntariado

En base a líneas previas, la participación de los voluntarios en una ONG es un concepto multidimensional (Nesbit, Christensen y Brudney, 2018) que contempla muchas formas de participación, donde la fuerza laboral voluntaria puede desempeñar una gran variedad de roles. En las próximas líneas, centraremos este subapartado en la revisión del concepto de voluntario.

Cnaan, Handy y Wadsworth (1996), en la revisión que realizaron del concepto de voluntario, consideraban que este se venía utilizando demasiado a menudo para una amplia gama de actividades no asalariadas, y que no todas las personas podían considerarse voluntarias. Una opción libremente adoptada, no hace a esa persona como voluntaria ya que, además debe cumplir otra serie de requisitos adicionales, motivo que lleva a estos autores a hablar sobre la “complejidad de la palabra volunta-

rio". En esta misma línea, para Bussell y Forbes (2002), la definición de voluntario es más compleja de lo inicialmente esperado, dado que se trata de un grupo muy diverso, que actúa en una gran variedad de contextos. En la misma línea, Laczó y Hanisch (1999) definen el voluntario como aquel individuo que dona su tiempo, habilidades o servicios a una organización de forma voluntaria, sin obligación, y sin recibir compensación financiera directa por su trabajo. Del mismo modo, Musick y Wilson (2007) y Wilson (2012) concluyen algo asimilar: los voluntarios son las personas que invierten su tiempo libre para brindar beneficios a terceros, sin recibir ninguna recompensa económica. Kemp, Richardson y Burt (2011), al igual que Stoner, Perrewé y Munyon (2011) y Jain (2016), indicaron en términos similares, que los voluntarios donan su tiempo libre, conocimientos y experiencia a las ONG sin recibir remuneración.

Según el artículo 4 y 5 de la citada Ley 6/96, de 15 de enero, y referente al concepto de voluntario, "tendrán la consideración de voluntarios las personas físicas que se comprometen libremente a realizar las actividades de interés general, entre otras las asistenciales, de servicios sociales, cívicas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente y la economía o de la investigación, de desarrollo de la vida asociativa, de promoción al voluntariado teniendo en cuenta además las de naturaleza similar".

En el sentido de motivación e integración de los voluntarios y con el fin de que estos cumplan con las actividades que la organización desarrolla en el ámbito social, hay que contar

con un plan preciso de las actividades a desarrollar por ellos, con un plan de formación a disposición de todos los voluntarios, conociendo de forma clara y diligente las tareas en las que tienen que apoyar a la organización.

Recientemente, Einolf y Yung (2018) han acuñado un nuevo término, el de "súper voluntarios". Se trata, en este caso, de voluntarios que dedican más de 10 horas semanales a sus tareas de voluntario, normalmente contribuyendo con un tipo de servicio cualitativamente más elevado, ligado a una competencia profesional calificada. Esta nueva denominación surge en el entorno actual de estancamiento de la participación en el voluntariado, y se enmarca en el contexto de las nuevas tendencias del voluntariado surgidas que se analizan en el siguiente apartado.

### 2.2.5. Nuevas tendencias de voluntariado

A finales del siglo pasado y principios del siglo actual, diversos autores empiezan a indicar que la naturaleza del voluntariado está sufriendo un cambio radical como resultado de transformaciones sociales más amplias (Hustinx y Lammertyn, 2003), hablándose de una transición de "tradicional", "clásico" y "antiguo" a un voluntariado "moderno" o "nuevo" (Hustinx, 2001). Se habla, igualmente, de una transición de un voluntariado "colectivo" a un voluntariado "individualista" (Eckstein, 2001), y de un voluntariado basado en la afiliación a un voluntariado basado en la participación en programas (Meijs y Hoogstad, 2001).

En comparación con el voluntariado tradicional, con un compromiso de por vida, la modernización ha dado lugar a un perfil de

nuevos voluntarios, en los que los esfuerzos son más esporádicos y temporales (Hustinx y Lammertyn, 2003), con motivaciones más egoístas y con vínculos organizativos más débiles (Cnaan y Handy, 2005; Handy, Brodeur y Cnaan, 2006; Hustinx, 2010). Hustinx y Lammertyn (2003), acuñan el término “voluntariado reflexivo” para conceptualizar este cambio. En el cuadro 2.2 se reflejan las principales características del voluntariado tradicional frente a las principales características del voluntariado reflexivo.

En este contexto, y junto al voluntariado tradicional, la literatura ha identificado tres nuevas tendencias en el fenómeno del voluntariado que se muestran en el cuadro 2.3: voluntariado episódico, polivoluntariado y voluntariado corporativo, como nuevas formas de colaborar con las ONG (Hustinx, Handy y Cnaan, 2010; Ruiz, 2016; Haski-Leventhal, Oppenheimer, Holmes, Lockstone-Binney, Alony y Ong, 2019).

Estas nuevas tendencias en el voluntariado, junto con sus principales características que a continuación explicaremos, se resumen en el cuadro 2.3.

La primera de las grandes tendencias del voluntariado actual es el **voluntariado episódico**. Se trata de realizar voluntariado durante cortos periodos de tiempo o en acciones muy puntuales (Hustinx y Lammertyn, 2003; Macduff, Graff y Millgard, 2004; Hyde, Dunn, Bax y Chambers, 2016), que consiste en la realización de acciones concretas y específicas, con menos compromiso, sin implicarse en programas globales o a largo plazo. Estos autores la denominan “voluntario episódico”, y es reflejo de una de las tendencias de los últimos años: la disminución del tiempo de permanencia de los voluntarios en ellas. Este tipo de voluntariado surge como respuesta a los cambios en el estilo de vida, disminuyendo la lealtad a largo plazo hacia cualquier organización (Hustinx, Handy y Cnaan, 2010).

**Cuadro 2.2:** Características del voluntariado tradicional frente a nuevas formas de voluntariado

Voluntariado tradicional	Nuevas formas de voluntariado
-Colectivo	-Individualista
-Basado en la afiliación	-Basado en la participación de programas
-Compromiso de por vida	-Esfuerzos más esporádicos y temporales
<b>MAYOR LEALTAD A LA ONG</b>	-Motivaciones más egoístas
	-Vínculos organizativos más débiles
	<b>MAYOR ROTACIÓN</b>

Fuente: *Elaboración propia.*



**Cuadro 2.3:** Principales características de las nuevas tendencias en el voluntariado

Nuevas tendencias	Características	Tipos	Autores
Voluntariado episódico	-Períodos cortos de tiempo -Incluye acciones puntuales, en una sola ocasión o en intervalos irregulares	-Voluntariado virtual o "cibervoluntariado"  - "Volunturismo"	Hustinx, Handy y Cnaan (2010)  Ruiz (2016) McGloin y Georgeou (2016)
Polivoluntariado	-Períodos cortos de tiempo -Hacer voluntariado para más de una entidad		Ruiz (2016)
Voluntariado corporativo	-Los empleados prestan su colaboración como voluntarios, con el apoyo y el impulso de las empresas	- Voluntariado profesional	Haski-Leventhal, Meijs y Hunstinx (2010) Wilson (2012) Rodell, Breitsohl, Schröder y Keating (2016)

Fuente: *Elaboración propia.*

Hyde, Dunn, Bax y Chambers (2016) definen el voluntariado episódico como aquel en el que los voluntarios donan pequeñas cantidades de tiempo, en una sola ocasión o en intervalos irregulares. Debido a que las ONG compiten por el trabajo voluntario, esta competencia obliga a muchas ONG a aceptar este tipo de voluntariado, que demandan horarios de trabajo cortos y horarios flexibles, o incluso sin horario regular (Einolf y Yung, 2018), con el consiguiente reto logístico que ello conlleva para los gestores y responsables de estas ONG. Este tipo de voluntariado incluiría también, por tanto, el voluntariado puntual, es decir, la participación de personas en actividades concretas de una ONG, que pueden realizarse tanto de manera individual como en grupo, como es el caso de las acciones masivas impulsadas por una ONG para concienciar a la sociedad sobre una causa concreta, que

también puede desarrollarse en familia, participando en la misma todos los componentes de la familia.

Dentro de esta primera gran tendencia, el voluntariado episódico, podemos a su vez destacar dos tipos de voluntariados: el voluntariado virtual y el "volunturismo".

El **voluntariado virtual**, tan frecuente en estos últimos años, ha permitido a muchas personas, especialmente jóvenes con conocimientos informáticos, ayudar a las ONG sin estar presentes, desarrollando tareas diversas, como traducciones, gestión del contenido de la web de las organizaciones, investigaciones, e incluso organización de campañas y recaudación de fondos (Hustinx, Handy y Cnaan, 2010). La generalización de Internet en la sociedad ha supuesto un punto de inflexión en muchas prácticas laborales y sociales. El

caso del voluntariado no es una excepción y estas nuevas formas de colaborar con las ONG están adquiriendo protagonismo puesto que los voluntarios pueden desarrollar su actividad cuando y donde quieran. De esta forma, se fomenta que estos nuevos perfiles se apunten al voluntariado virtual, aunque dicha participación está limitada a aquellas actividades que no requieren la presencia del voluntario o voluntaria en la sede de la entidad (Amichai-Hamburger, 2008; Hustinx, Handy y Cnaan, 2010).

El voluntariado virtual, o “cibervoluntariado” como lo denomina Ruiz (2016), habitualmente se impulsa a través de iniciativas virtuales, y permite a los voluntarios compatibilizar voluntariado presencial con voluntariado *online* o canalizar sus intereses sociales a través de las nuevas vías que Internet ha abierto. Un ejemplo de este tipo de voluntariado sería el desarrollado para fomentar un uso social de las nuevas tecnologías, especialmente en los colectivos con mayor riesgo de exclusión sociodigital, en un momento en el que se ha originado una nueva brecha social provocada por las nuevas tecnologías. El objetivo de estos “cibervoluntarios” es ayudar a otras personas a usar la tecnología para mejorar su participación dentro de la sociedad, formarse, conseguir un empleo mejor, etc... en definitiva, empoderarlas, por la vía del conocimiento y la integración de la tecnología como una herramienta más en sus vidas (Amichai-Hamburger, 2008). Otras formas de llevar a cabo este “cibervoluntariado”, son distintas iniciativas en ámbitos muy diversos que van desde la ciberseguridad y el uso de las redes sociales en adolescentes, empleabilidad en entornos rurales, hasta violencia de género o

diversidad funcional, entre otras muchas formas de usar la tecnología desde un punto de vista amplio para llegar a realizar una inclusión total.

El segundo subtipo de voluntariado episódico es el “**volunturismo**”, acrónimo creado a partir de voluntariado y turismo, y que como su propio nombre indica combina el voluntariado con el turismo. Con este término se alude al turismo que incluye colaboraciones breves en proyectos solidarios, normalmente en el extranjero (Hustinx, Handy y Cnaan, 2010). Es frecuente entre la población estudiantil de algunos países desarrollados a los que se les pide viajen a países en vías de desarrollo para ayudar a las comunidades pobres, incentivándose por parte de las organizaciones, como una fórmula de añadir una “diferenciación” al currículum vitae (McGloin y Georgeou, 2016). Este segundo subtipo de voluntariado episódico también podría relacionarse con actividades de ocio; así, si a una persona le gusta la literatura, el cine, la música, etc... puede encauzar estas aficiones hacia proyectos desarrollados por las ONG.

Como segunda gran tendencia de voluntariado actual, señalamos el llamado “**polivoluntariado**” (Ruiz, 2016), que consiste en hacer voluntariado para más de una entidad y por un período de tiempo más corto. Esto supone un cambio en la concepción del compromiso voluntario a la que habrá que estar atento en los próximos años. Ante la aparición de estas nuevas tendencias tal y como indicaba el Observatorio del Voluntariado (2015), se necesita seguir mejorando el conocimiento sobre el voluntariado y una apuesta por la gestión del voluntariado hacia un sistema que garanti-

ce la calidad y la estabilidad (Observatorio del Voluntariado, 2015). Al igual que en el voluntariado episódico, en el caso del polivoluntariado, también son acciones concretas y específicas, sin implicarse en programas globales o a largo plazo, pero en este caso añadiéndole la dificultad de prestar la colaboración en más de una ONG a la vez, o incluso en ONG actuando en distintos campos de actividad.

Y como tercera tendencia, sigue adquiriendo un peso cada vez más relevante el **voluntariado corporativo** (Wilson, 2012; Rodell, Breitsohl, Schröder y Keating, 2016) o también denominado voluntariado empresarial. Se trata de que los empleados de compañías presten su colaboración como voluntarios en ONG, satisfaciendo sus intereses solidarios, con el apoyo y el impulso de las compañías (Haski-Leventhal, Meijs y Hunstinx, 2010). Este voluntariado está asociado a la participación social de las empresas, y ayuda a estas y a sus empleados a crear valor compartido en la sociedad a través de sus programas de responsabilidad social corporativa (Hustinx, Handy y Cnaan, 2010). Esta estrategia permite

a las empresas crear *engagement* con los empleados y colaboradores, además de canalizar por esa vía la responsabilidad social de las compañías y mejorar las relaciones con otros grupos de interés. En la figura 2.4 se reflejan los cuatro principales actores en el voluntariado corporativo descritos: los empleados, la empresa o compañía para la que trabajan, la sociedad y la ONG en la que prestan sus servicios como voluntarios corporativos (Haski-Leventhal, Meijs y Hunstinx, 2010).

La literatura más reciente presta mucha atención al voluntariado corporativo, al ser una tendencia de rápido crecimiento en la acción voluntaria (Wilson, 2012), por la que los empleados prestan sus servicios como voluntarios a través de su lugar de trabajo (Haski-Leventhal, Kach y Pournader, 2019; Shurak, Malinen, Kuntz y Näswall, 2019). Shachar y Hustinx (2019) señalan que las empresas cada vez están más interesadas en promover el voluntariado corporativo y en alinear sus esfuerzos con ONG, como una forma de mantener el compromiso de los empleados.

**Figura 2.4:** Actores en el voluntariado corporativo



Fuente: Elaboración propia.

La expansión del voluntariado corporativo se produce entre mediados de la década de 1990 y mediados de la década de 2000, situándose en la intersección de dos tendencias contemporáneas generalizadas: la creciente importancia de la Responsabilidad Social Corporativa y la creciente promoción del voluntariado como forma de participación en la vida pública (Shachar y Hustinx, 2019).

La modalidad de voluntariado corporativo, en el que la persona voluntaria aplica sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de la ONG en cuestión, se denomina voluntariado profesional; sigue siendo voluntariado corporativo, pero en este caso, la actividad de voluntariado está en relación directa con la actividad habitual de la empresa.

Además de estas tres nuevas tendencias de voluntariado y el voluntariado tradicional, podrían considerarse otras fórmulas de voluntariado, como el asociado a los grandes eventos, de ocio o deportivos, o el voluntariado especializado en grandes emergencias, aunque algunos autores como Ruiz (2016) consideran dudoso que puedan considerarse voluntariado, porque se alejan de la acción social.

Por tanto, como conclusión, estas nuevas formas de voluntariado, lo convierten en un fenómeno vivo, en continuo cambio. Debe estar permanentemente adaptándose a la realidad cambiante que provoca tanto la incorporación de nuevos perfiles a la sociedad como por la mayor penetración de las nuevas tecnologías y las redes sociales en nuestro día a día, con los consiguientes cambios que ello implica en las formas de gestión y de relación con los mismos.

Las ONG van a seguir necesitando mano de obra voluntaria en los próximos años. La diversificación de los perfiles de los voluntarios y de las formas de participar y permanecer en ellas, con estas nuevas tendencias de voluntariado, hace que los retos que afronta el voluntariado sean cada vez más numerosos y complejos. El principal reto al que se enfrentan las ONG, como hemos anticipado, es la disminución del tiempo de permanencia de los voluntarios en ellas, por lo que se hace imprescindible definir las variables claves para la retención del voluntariado, que afrontaremos en el siguiente apartado.

### **2.3. Variables clave para explicar la retención del voluntariado y potenciales moderadores**

Tras el análisis en el apartado anterior en el que se ha profundizado en el grupo de interés denominado "voluntarios", así como en la relevancia de su actividad de voluntariado, este apartado revisa los factores o variables que se identifican como clave para la retención del voluntariado. Todo ello con la finalidad de identificar las mejores vías para evitar situaciones indeseables generadas por la disminución de esta mano de obra voluntaria en cualquier ONG, especialmente en aquellas más dependientes de los voluntarios para el desarrollo de sus actividades.

Así, la rotación de voluntarios se considera uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las ONG en la prestación de sus servicios (Garner y Garner, 2011). Tal y como indican Walk, Zhang y Littlepage (2019), la gestión de los voluntarios no es una tarea fácil, ya que, debido a su relación no contrac-

tual con las ONG, cuando los voluntarios no están satisfechos, abandonan la organización, y *“la naturaleza voluntaria del trabajo desafía las estrategias tradicionales de retención, que operan bajo el supuesto de dependencia mutua entre el empleado y la organización”* (Walk, Zhang y Littlepage, 2019, pág. 510).

Para situarnos en el contexto de esta problemática, se repasarán algunas de las razones por la que los voluntarios dejan de colaborar con las ONG, razón por lo que estas tienen que desarrollar estrategias de retención de estos. Al ser un tema de mucho interés en la literatura, hay una gran variedad de trabajos de distintos autores que podrían agruparse en cuatro grandes categorías de predictores de la continuidad del voluntario: i) intención de permanencia en la ONG, ii) apoyo social, iii) compromiso organizacional, y iv) la motivación del voluntario. La presente Tesis Doctoral centra su interés en este último como predictor de la permanencia o no en la ONG. Junto a ello, cabe señalar que se completa esta propuesta con el estudio de tres potenciales moderadores del modelo propuesto: (i) el tipo de ONG en la que el voluntario presta su acción voluntaria, (ii) el nivel de *engagement* del voluntario, y (iii) el género del voluntario.

Como se ha anticipado, uno de los principales problemas a los que se enfrentan las ONG es la permanencia y rotación de los voluntarios pues posee importantes implicaciones para aquellas organizaciones que dependen de los voluntarios para desarrollar sus actividades. El abandono de los voluntarios genera una problemática organizativa, con consecuencias no deseadas para los usuarios de los programas en los que prestan su colaboración, merman-

do su calidad, e incluso pudiendo llegar a amenazar la continuidad de los programas (Clary, Snyder, y Ridge, 1992; Hustinx, Cnaan y Handy, 2010; Harp, Scherer y Allen, 2017).

En muchas ONG, los voluntarios son vitales, ya que, debido a los recursos financieros limitados, son prácticamente la única mano de obra disponible (Ryan, Kaplan y Grese, 2001) y el poco personal remunerado se centra, únicamente, en tareas centrales (Handy y Srinivasan, 2004; Holmes, 2009). Por tanto, esta creciente necesidad de una fuerza de trabajo voluntaria en estas organizaciones hace crítica la retención de estos valiosos recursos (McKeown y Lindorff, 2011; Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans, 2013; Alfes, Antunes y Shantz, 2017; Conduit, Karpen y Tierney, 2019). Se convierte en esencial para minimizar el tiempo y el coste asociado a la incorporación, orientación y formación necesaria de los nuevos voluntarios (Clary, Snyder y Ridge, 1992; Ryan, Kaplan y Grese, 2001), pudiendo afectar negativamente a la productividad, rendimiento y calidad de servicio de la ONG (Hausknecht, Trevor y Howard, 2009). Bussell y Forbes (2002) indicaron que las oportunidades de trabajo voluntario en el sector de las ONG crecían a mayor ritmo que el número de personas prestando sus servicios como voluntarios, por lo que en su trabajo ya anticiparon que la retención de los voluntarios se convertía en un elemento clave para los gestores de las ONG. Además de ello, y no menos importante, los voluntarios también actúan como embajadores de las ONG, contribuyendo al reclutamiento de otros voluntarios y a la consecución de donaciones financieras (Handy y Srinivasan, 2004; Holmes, 2009).

Siguiendo a Bussell y Forbes (2002) y consecuencia de la criticidad de estos recursos humanos, las ONG deben desarrollar estrategias orientadas a fortalecer el reclutamiento y la retención (Webb, Green y Brashear, 2000). Harp, Scherer y Allen (2017), en esta misma línea, indican que, para garantizar el éxito futuro de los programas de voluntariado, las ONG deben atraer, comprometer y retener voluntarios.

Hay una variada casuística en el abandono de los voluntarios, desde circunstancias vitales o problemas personales de los voluntarios (cambios de residencia, problemas de salud, incompatibilidad con el horario laboral, etc.) a causas imputables a una inadecuada gestión del voluntariado por parte de la organización (Dávila, 2008). También se ha encontrado que algunos voluntarios pierden la motivación por colaborar con las ONG debido a discrepancias entre las expectativas iniciales y las tareas desempeñadas, a problemas en el equipo de trabajo, bien de comunicación, o de falta de reconocimiento al esfuerzo realizado (Cabrera-Darias y Marrero-Quevedo, 2015). Y todo ello, reduce la intención de continuar realizando voluntariado (Jiménez y Fuertes, 1999; Dávila de León, y Chacón Fuertes, 2005). Según Zollo, Laudano, Boccardi y Ciappei (2019), el problema comienza cuando los voluntarios dejan de identificarse con la organización, porque la recompensa de las experiencias agradables vinculadas a su labor, empiezan a decaer, produciéndose la desmotivación del voluntario, pudiendo llegar a abandonar la ONG. Por tanto, es vital para los gestores de las ONG, el desarrollar estrategias para garantizar la cobertera de los voluntarios en el desempeño de

estas actividades que permitan a las organizaciones desarrollar su labor.

La permanencia de los voluntarios en las ONG con las que colaboran ha sido un tema de interés permanente en la literatura (Snyder, Omoto y Crain, 1999; Vecina, 2001; Jiménez y Fuertes, 2005; Zollo, Faldetta, Pellegrini y Ciappei, 2017; Zollo, Laudano, Boccardi y Ciappei, 2019; Kappelides, Cuskelly y Hoye, 2019).

A la vista de lo expuesto en líneas previas, la identificación de las variables claves para la retención de los voluntarios resulta fundamental para que los responsables y gestores de ONG puedan diseñar y ejecutar sus políticas en base a dichas variables. Desde la literatura, es posible encontrar diversos trabajos que tratan de analizar la permanencia de los voluntarios en las organizaciones en las que llevan a cabo su actividad. El análisis realizado de la literatura nos permite realizar una agrupación de variables claves en cuatro factores o grupos de factores, que denominamos "predictores de la continuidad del voluntario,": (i) la intención de permanencia en la ONG, (ii) el apoyo social, (iii) el compromiso organizacional, y iv) la motivación del voluntario que, a modo de resumen, muestra el cuadro 2.4, y que analizamos a continuación.

En primer lugar, se analiza la **intención de permanencia en la ONG** tomando como punto de partida dos teorías, **la Teoría de Acción Razonada** (Fishbein y Ajzen, 1977) y **la Teoría de Acción Planificada** (Ajzen, 1985; Ajzen y Madden, 1986), donde se desprende que el principal predictor de la continuidad del voluntario es la intención de permanencia que estos sienten y expresan. En esta misma

línea, el estudio empírico sobre la retención del voluntariado de Greenslade y White (2005) llegaba a la conclusión que la duración del servicio como voluntario se predice por la fortaleza en la intención de permanecer en la ONG.

En segundo lugar, encontramos otro grupo de trabajos en la literatura que señalan el **apoyo social** como principal predictor de la retención del voluntario, impulsada desde **la Teoría de la Especificidad del Apoyo** (Cohen y Mckay, 1984). Para Wilson y Musick (1999), el apoyo social en el voluntariado tiene dos funciones: (i) sirve para introducir a las personas en el voluntariado y (ii) una vez convertidos en voluntarios, y gracias a los vínculos sociales que se desarrollan, sirve para legitimar tal colaboración, y aumentan los costes sociales de abandonar el voluntariado, lo que podría

suponer la pérdida de contactos o incluso por la experiencia de desaprobación. Snyder, Omoto y Crain (1999) observaron que el apoyo familiar y de amigos llevaba a los voluntarios a manifestar un mayor grado de satisfacción y autoeficacia, incrementando, por tanto, la posibilidad de continuar realizando voluntariado. Sin embargo, para estos mismos autores, había también una relación inversa entre apoyo social y participación en el voluntariado, lo que haría que aquellas personas con amplias redes de apoyo social tuvieran mayores costes asociados al voluntariado. Es, por tanto, la relación entre apoyo social y permanencia, una relación compleja, unos tipos de apoyo pueden facilitar el voluntariado y otros dificultarlo (Astray y De Roda, 2008), lo cual estaría en consonancia con la Teoría de la Especificidad del Apoyo (Cohen y Mckay, 1984), según la cual el apoyo social más eficaz

**Cuadro 2.4:** Cuatro grupos de variables clave para la retención de los voluntarios

Autores	Años	Principal predictor de la continuidad del voluntario
Fishbein y Ajzen	1977	
Ajzen	1985	-Intención de permanencia en la ONG.
Ajzen y Madden	1986	
Greenslade y White	2005	
Wilson y Musick	1999	-Apoyo social.
Snyder, Omoto y Crain	1999	-Apoyo familiar y de amigos (Apoyo social).
Cuskelly, Taylor, Hoye y Darcy	2006	-Orientación recibida para las tareas del voluntariado.
Skoglund	2006	-Que los voluntarios se sientan valorados y perciban apoyo por parte de las ONG.
De León y Fuertes	2007	-Compromiso organizacional.
Hidalgo y Moreno	2009	-Apoyo organizacional, <i>networking</i> y características positivas del trabajo
Okun	1994	
Clary y Snyder	1999	- Las motivaciones de los voluntarios
Bussell y Forbes	2002	
Allison, Okun y Dutridge	2002	- La satisfacción de los motivos para ser voluntario
Jain	2016	

Fuente: Elaboración propia.

es el que se ajusta a las demandas suscitadas por la tarea a realizar. Por ejemplo, en el caso de los voluntarios asistenciales, los principales problemas estarían relacionados con la falta de experiencia en el manejo de las situaciones que su tarea implica, y en estos casos, el apoyo especialmente relevante sería el procedente de otros voluntarios en forma de orientación o consejo sobre como desempeñar sus funciones. En este segundo grupo, podríamos situar también el trabajo de Cuskelly, Taylor, Hoye, y Darcy (2006), que encontraron que la preparación y la orientación para las tareas del voluntario, generaba una mayor retención.

En tercer lugar, situamos otro grupo de estudios en los que se señala el **compromiso y el apoyo organizacional de la ONG** como principal predictor de la continuidad del voluntario. Así, por ejemplo, el estudio de De León y Fuertes (2007), encontró una relación positiva entre el compromiso organizacional, la intención de permanecer y el voluntariado sostenido. El trabajo de Hidalgo y Moreno (2009), encontró igualmente que el apoyo organizacional y el *networking* dentro de la organización, así como las características positivas del trabajo, correlacionaban con la intención de continuar trabajando como voluntarios. Y, por último, también podemos situar en este tercer grupo, el trabajo de Skoglund (2006), que indica que, para reducir la rotación de los voluntarios, las ONG deben asegurar que los voluntarios se sientan valorados y que perciban apoyo por parte de las organizaciones.

En cuarto lugar, destacan **las motivaciones de los voluntarios impulsadas ampliamente desde la Teoría de la Autodeterminación**

(SDT, por sus siglas en inglés; Deci y Ryan, 1985), como factor más importante en la literatura para explicitar el éxito de una ONG. En efecto, parece que una motivación óptima permite predecir las intenciones de permanecer en las ONG (Okun, 1994; Clary y Snyder, 1999; Bussell y Forbes, 2002; Allison, Okun y Dutridge, 2002; Jain, 2016), explicando las diferencias entre los voluntarios que continúan con el tiempo y aquellos que abandonan (Omoto y Snyder, 1990; Clary y Snyder, 1991; Black y DiNitto, 1994; Penner y Finkelstein, 1998). En este marco, diversos autores han indicado la motivación como el índice predictivo de la retención de voluntarios (MacLean y Hamm, 2007; Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans, 2013; Lai, Ren, Wu y Hung, 2013; Ghose y Kassam, 2014; Wang y Wu, 2014 y Stukas, Hoye, Nicholson, Brown y Aisbett, 2016). Dedicamos las próximas líneas a su análisis.

En especial, en los trabajos de los investigadores psicosociales (Jiménez y Fuertes, 2005; De León y Fuertes, 2007; Vecina, Chacón y Sueiro, 2009; Levy, Itzhaky, Zanbar y Schwartz, 2012; Vecina, Chacón, Marzana y Marta, 2013), las motivaciones del voluntario representan el eje central de estudio, y basan su fundamentación teórica en el trabajo de Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene (1998), quienes demostraron que existe una relación significativa entre la motivación de los voluntarios y su permanencia en el servicio, de modo que cuanto más les motivaban las actividades realizadas mayor era su permanencia en el mismo. Shantz, Saksida y Alfes (2014) también observaron una relación positiva significativa entre la motivación *valores* y el tiempo dedicado al trabajo voluntario. Por



tanto, la satisfacción de los motivos es un factor clave para la retención (Clary, Snyder y Ridge, 1992; Clary, Snyder, Ridge, Miene y Haugen, 1994; Chacón y vecina, 2002; Dávila y Chacón, 2003; Vecina, Chacón y Sueiro, 2009; Garner y Garner, 2011; Oh, 2019).

Como hemos anticipado, la duración del período dedicado al voluntariado muestra una diferencia significativa con respecto a la motivación (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, 1998; De León y Fuertes, 2007), lo que demuestra que el trabajo voluntario es satisfactorio para la persona que lo realiza, incrementándose su motivación con el tiempo. Esto se traduce en una garantía de la participación ciudadana y en un incentivo contra el abandono (García-Cano, Paterna y Martínez, 2016). El voluntario que tiene una motivación intrínseca por ayudar a los demás, muestra mayor satisfacción vital, ya que ve cubiertas sus necesidades básicas de relación, autonomía y competencia (Kwok, Chui y Wong, 2013).

Por todo lo comentado en líneas previas, queda constatada la relevancia de las motivaciones como factor clave en la permanencia de los voluntarios. Por este motivo, se ha escogido la motivación del voluntario como el elemento central en esta Tesis Doctoral dentro de los factores identificados como potencialmente relevantes en la retención de los voluntarios.

Además de abordar el estudio de las motivaciones del voluntario seleccionamos también como posibles variables moderadoras de las relaciones que se enuncian las tres variables apuntadas en la introducción: el tipo de ONG en la que el voluntario presta sus servicios, el

nivel de *engagement* del voluntario y el género, masculino o femenino, del voluntario.

Primero, un potencial moderador de la influencia de las motivaciones sobre retención del voluntario (fidelidad a la organización) es **el tipo de ONG** en la que tiene lugar el trabajo voluntario. En efecto, Celdrán y Villar (2007) demostraron que el hecho de participar en una ONG u otra, indica la diversidad en la motivación del voluntario. Del mismo modo, la prevalencia de algunas funciones motivacionales sobre otras depende del tipo de acción voluntaria (Sneyder, y Clary, 1991; Buscemi y Celdrán, 2014), la cual varía en función del tipo de organización.

Segundo, se ha investigado el **engagement del voluntario** como otro potencial moderador de la relación entre motivaciones del voluntario y fidelidad a la organización. Ello obedece a que en el estudio de Rich, Lepine y Crawford (2010) sobre trabajadores remunerados, no voluntarios, se concluye que el *engagement* explica mejor y de manera más completa que otros estados más pasivos, los comportamientos de los trabajadores (por ejemplo, su satisfacción y su fidelidad). Por ello, estados motivacionales activos como el *engagement* serán particularmente importantes aplicados en el contexto del voluntariado ya que los voluntarios dedican su tiempo libremente, sin que existan realmente motivaciones extrínsecas (por ejemplo, una contraprestación económica). En esta misma línea, en el trabajo de Kang (2016), en el que se buscan formas efectivas de comprometer/fidelizar a los voluntarios para realizar bien sus tareas, se utiliza el compromiso o *engagement* como un importante complemento

para entender las motivaciones de los voluntarios. En la misma línea, el trabajo de Harp, Scherer y Allen (2017), concluye que el compromiso del voluntario es uno de los conductores de la retención de los voluntarios. Zollo, Laudano, Boccardi y Ciappei (2019), identifican un problema crítico en su trabajo: la necesidad de mejorar el compromiso de los voluntarios para evitar su intención de rotación.

Y, por último, y, en tercer lugar, ante el vacío de estudios sobre el papel de la variable **género** en las explicaciones de la participación de hombres y mujeres en el voluntariado (Burns, Reid, Toncar, Anderson y Wells, 2008; García-Cano, Paterna y Martínez, 2016), se ha incorporado el estudio del papel moderador de esta tercera variable. Tal y como obtienen Wilson y Musick (1999), las mujeres participan más que los hombres en actividades de voluntariado, debido a que estas actividades constituían una extensión del rol maternal atribuido a la mujer. En la misma línea, estudios que relacionan el género del individuo con la participación en actividades de voluntariado indican que la principal razón por la que existen diferencias entre hombres y mujeres en estas tareas se debe a la influencia de los roles de género (Van Goethem, Van Hoof, Van Aken, Raaijmakers, Boom y De Castro, 2012). En el escenario descrito, se ha incluido la

variable género como tercer moderador del modelo propuesto.

El cuarto capítulo profundiza en estas tres variables moderadoras, dos de ellas relativas al propio voluntario y otra, referente al tipo de ONG. A modo de resumen, el cuadro 2.5 muestra todas estas variables clave en la retención del voluntario.

**Cuadro 2.5:** Variables clave definidas en esta Tesis Doctoral para explicar cómo retener al voluntario

**Factor clave identificado en la retención del voluntario:**

- Las motivaciones del voluntario

**Factores adicionales identificados como efectos moderadores en la motivación del voluntario:**

- Tipo de ONG en la que presta sus servicios el voluntario
- Nivel de *engagement* del voluntario
- Género del voluntario

*Fuente: Elaboración propia.*

Finalizamos este segundo capítulo con un último apartado de reflexiones finales del capítulo.

## 2.4. Reflexiones finales del capítulo

En este segundo capítulo, hemos analizado las ONG y sus públicos de interés. Como reflexiones finales del capítulo, podemos señalar las cuatro siguientes.

Como primera reflexión, es determinante para la consecución de objetivos en cualquier ONG, el vínculo que se logre establecer entre los diferentes *stakeholders* o grupos de interés, satisfaciendo sus expectativas, y logrando el máximo consenso entre ellos.

En segundo lugar, el colectivo de voluntarios es entre todos los grupos de interés el grupo más relevante de cuantos están presentes en la ONG (Wellens y Jegers, 2014), convirtiéndose su mano de obra esencial para que las actividades de la misma puedan llevarse a cabo (Harp, Scherer y Allen, 2017). Por ello, gestionar eficazmente los voluntarios es un requisito imprescindible para la supervivencia de las ONG (Gross y Rotler, 2019). Esta es la razón, por la que los voluntarios se convierten en el eje principal de esta Tesis Doctoral.

La relevancia del voluntariado se ha convertido en un fenómeno clave en la sociedad moderna. Es un fenómeno ampliamente estudiado en la literatura desde diferentes prismas disciplinares, entre ellos el *marketing*, que ha emergido fuertemente su estudio en las últimas décadas. Esta variedad de enfoques da lugar a que la investigación interdisciplinaria sea bastante frecuente (Wilson, 2012), y que esta se encuentre bastante fragmentada (Roddell, Breitsohl, Schröder y Keating, 2016).

Bajo el término genérico de voluntariado, hay una amplia gama de actividades muy dispares, y es cambiante de un país a otro (Aboramadan, 2019). Por ello es difícil explicar el voluntariado con una única teoría e incluso definirlo, por no existir un acuerdo único entre los autores (Haski-Leventhal, Oppenheimer, Holmes, Lockstone-Binney, Alony y Ong, 2019), por las distintas posturas influenciadas por sus antecedentes disciplinarios. De igual modo, la definición de voluntario es compleja, por tratarse de un grupo diverso que actúa en una gran variedad de contextos. Pero a pesar de la dificultad, hay cuatro dimensiones claves en toda definición de voluntariado: la voluntariedad, la ausencia de remuneración, la realización a través de organizaciones formales, y los beneficiarios previstos de la actividad.

Como tercera reflexión del capítulo, frente al voluntariado tradicional, y como resultado de las transformaciones sociales, han irrumpido con fuerza durante los últimos años nuevas tendencias de voluntariado, entre las que destaca el voluntariado episódico, con dedicación de periodos cortos de tiempo o acciones muy puntuales, entre las que se encuentra, por ejemplo, el voluntariado virtual. El polivoluntariado o el voluntariado corporativo son otras de esas nuevas tendencias que hacen que el voluntariado sea un fenómeno vivo, en continuo cambio, y que las ONG deban adaptarse a estas nuevas tendencias. Esto provoca una disminución del tiempo de permanencia de los voluntarios, que es el principal reto en la actualidad de las ONG (Alfes, Antunes y Shantz, 2017; Conduit, Karpen y Tierney, 2019), especialmente en un momento en el que las

oportunidades de trabajo en el sector crecen a mayor ritmo que las personas incorporándose al voluntariado. Por ello, es necesario establecer estrategias para atraer, comprometer y retener voluntarios (Harp, Scherer y Allen (2017).

Como cuarta y última reflexión del capítulo, señalar que las motivaciones de los voluntarios, será, de entre todos los factores identificados como claves en la literatura como predictores de la continuidad del voluntario, el elemento central de esta Tesis Doctoral. Según desarrollan algunos autores, las motivaciones permiten predecir las intenciones de permanencia en la ONG (Bussell y Forbes, 2002; Jain, 2016), y por tanto, la motivación puede utilizarse como una variable próxima de la fidelidad de los voluntarios (Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans, 2013; Lai, Ren, Wu y Hung, 2013; Ghose y Kassam, 2014; Wang y Wu, 2014 y Stukas, Hoye, Nicholson, Brown y Aisbett, 2016).

En el siguiente capítulo profundizaremos en las motivaciones del voluntario como factor clave para la retención de la fuerza de trabajo voluntaria, así como en sus factores determinantes y sus efectos.

# 3. Las motivaciones del voluntario como factor clave para su retención en la organización

*"Yo sola no puedo cambiar el mundo, pero puedo tirar una piedra al agua para crear muchas ondas"*

- Madre Teresa de Calcuta

Una vez analizado en el capítulo anterior cómo los voluntarios representan el grupo de interés más relevante en la ONG, así como la problemática que genera en las mismas la rotación de los voluntarios, en este tercer capítulo, analizaremos las motivaciones del voluntario como el elemento clave para la permanencia del voluntariado en la ONG. Tales motivaciones, entendidas como eje de nuestro modelo, se analizarán desde la Teoría de la Autodeterminación, que contempla estrictamente decisiones personales sin considerar la influencia externa ni la interferencia de otras potenciales variables no internas capaces de afectar al comportamiento. Concretamente, el capítulo aborda los tres factores determinantes de las motivaciones y los efectos de estas, concretados en emociones, satisfacción y lealtad a la ONG. Para tal fin, se definen tres hipótesis relacionadas con los antecedentes, y cinco hipótesis relacionadas con los efectos, proponiéndose el modelo teórico de esta Tesis Doctoral.

## 3.1. Motivaciones del voluntario

Según se ha empezado a apuntar, el voluntariado reporta beneficios para tres colectivos diferentes: los propios voluntarios, las organizaciones en las que colaboran y los colectivos a los que ayudan (Surujlal y Dhurup, 2008). De ahí, el relevante rol que desempeñan y la importancia, no solo de su captación, sino también de su posterior retención, aspecto este cada vez de mayor relevancia en la ONG (Conduit, Karpen y Tierney, 2019). Por ello, uno de los objetivos de cada ONG descansa en conocer la motivación de los voluntarios para atraerlos (Cnaan y Goldberg-Glen, 1991; Mirsafian y Mohamadinejad, 2012; Kim, Fredline y Cuskelly, 2018). En este sentido, Gidron (1984) indica que resulta importante entender la motivación inicial a ser voluntario y la motivación de aquellos que siguen siéndolo tras un largo período.

Así, el objetivo de este punto se centra en una mejor comprensión de las motivaciones del voluntario. Para ello, a continuación, profundizaremos en ellas, entendidas como un proceso psicológico que puede ser abordado desde diferentes perspectivas teóricas. El denominador común en todas ellas es que la motivación se entiende como un proceso continuo, que abarca desde la toma de decisión inicial de ser voluntario, hasta que se decide abandonar la actividad voluntaria. Seguidamente, repasaremos los orígenes de la literatura sobre la motivación del voluntariado, y las distintas propuestas teóricas desde las que se aborda, que son fundamentalmente dos: la perspectiva simbólica y la perspectiva funcional. Esta última ha sido el enfoque predominante en los trabajos empíricos sobre la motivación del voluntario. Ante los pros y los contras de ambos enfoques, se presenta una tercera perspectiva teórica, la Teoría de la Elección Racional. Se concluye que, pese al desarrollo de estas tres perspectivas, poco se sigue sabiendo de lo que motiva realmente a los voluntarios.

En líneas generales, las motivaciones se entienden como las fuerzas psicológicas internas que intervienen en la decisión de prestar los servicios como voluntario y de continuar en el tiempo (Fuentes, Arroba y Jiménez, 2011). Según estos autores, las motivaciones participan durante todo el proceso e incluso, en los motivos en los que se basa la decisión de finalizar la prestación de servicios en la ONG. Por tanto, como vimos en el punto anterior, juegan un papel relevante en la retención de los voluntarios y en la explicación de su permanencia (Stukas, Hoye, Nicholson, Brown y Aisbett, 2016). Por ello, una comprensión de

las motivaciones de los voluntarios podría mejorar la toma de decisiones respecto a las mejores estrategias en la gestión y retención de estos (Kim, Fredline y Cuskelly, 2018).

Tal y como se apuntaba, la motivación para ser voluntario ha sido un campo ampliamente estudiado en la literatura (Wilson, 2000). Las propuestas teóricas sobre la motivación en el voluntariado se han centrado fundamentalmente en la decisión de unirse a la fuerza de trabajo voluntaria (Hustinx, Cnaan y Handy, 2010). A diferencia de la gran cantidad de planteamientos teóricos referidos a la motivación laboral, el estudio de la motivación de los voluntarios obliga a considerar tanto a la persona voluntaria, como a la ONG en la que participa y a la interacción que ocurre entre ambas (Chacón, Menard, Sanz y Vecina, 1997). En esta línea, Touraine (2006, pág. 31) enfatiza que las ONG “están integradas por sujetos que interactúan y se afirman mutuamente en su identidad, y en la búsqueda de objetivos comunes”. La actitud positiva y la motivación de un voluntario están frecuentemente vinculadas con la participación comunitaria (Coyne y Coyne, 2001; Strigas y Jackson, 2003).

Los primeros trabajos encontrados en la literatura sobre la motivación del voluntariado pusieron el énfasis en el altruismo o la conducta prosocial como principal motivación del voluntario (Ilsley, 1989). Posteriormente, Snyder y Cantor (1998) enunciaron un modelo de la motivación del voluntariado de tres componentes: motivaciones altruistas, motivaciones egoístas y motivos sociales. Según indica Aranda (2016), mientras los motivos altruistas buscan el bienestar ajeno, los motivos egoístas se centran en las necesidades individuales

orientadas en la mejora del propio beneficio, refiriéndose las motivaciones sociales a la construcción de relaciones con los demás y a la devolución a la sociedad de parte de los beneficios recibidos de ella (Winniford, Carpenter y Grider, 1995).

Basándonos en Chacón, Pérez, Flores y Vecina (2010), dos son los enfoques teóricos utilizados para comprender los motivos que subyacen tras el voluntariado: el enfoque simbólico (sociológico) y el enfoque funcional (psicológico). Junto a ellos, la tercera perspectiva teórica utilizada para comprender dichos motivos se apoya en la Teoría de la Elección Racional (Olson, 1965). A continuación, pasamos a analizar los tres enfoques (cuadro 3.1).

Primero, la **Teoría Simbólica** (Scott y Lyman, 1968) se centra en los significados subjetivos que los individuos atribuyen a sus motivaciones. Por tanto, desde una perspectiva simbólica, las motivaciones para ser voluntario se consideran como una expresión de ciertos valores y creencias (Dekker y Halman, 2003; Wuthnow, 2012). Estas son explicaciones generadas para justificar o excusar las propias acciones y, por tanto, un mismo acto puede tener diversas justificaciones, en tanto en cuanto cada persona escoge el motivo que le parezca más apropiado en función de la situación social (Musick y Wilson, 2007).

**Cuadro 3.1:** Perspectivas teóricas para analizar los procesos de motivación del voluntariado

Perspectivas	Teorías	Foco
Simbólica	<b>Teoría Simbólica</b> (Scott y Lyman, 1968)	Significados subjetivos que los individuos atribuyen a sus motivaciones. Procedimiento cualitativo (cuestionarios con preguntas abiertas)
Funcional	<b>Teoría Funcional</b> (Smith, Bruner y White, 1956; Katz, 1960)	La conducta de ser voluntario puede cumplir múltiples funciones al mismo tiempo o satisfacer diferentes motivaciones en distintos momentos temporales. Procedimiento cuantitativo (cuestionarios cerrados/estandarizados)
Racional	<b>Teoría de la Elección Racional</b> (Olson, 1965)	En los beneficios que obtienen los voluntarios a cambio de su tiempo y esfuerzo. Voluntariado como actividad productiva desprovista de cualquier significado simbólico.

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, la **Teoría Funcional** (Smith, Bruner y White, 1956; Katz, 1960; Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, 1998; Clary y Snyder, 1999) es la perspectiva dominante en el estudio de las motivaciones de los voluntarios (Fuertes, Arroba, Flores y Jiménez, 2011; Licandro y Yapor, 2019) y es el marco psicológico más influyente en la comprensión de lo que motiva a los voluntarios a continuar con sus actividades de voluntariado (Güntert, Struble, Kals y Wehner, 2016). Se centra en cómo comportamientos similares pueden desempeñar funciones psicológicas distintas en diferentes individuos (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, 1998), pudiendo la conducta de ser voluntario cumplir múltiples funciones al mismo tiempo, o satisfacer diferentes motivaciones en diferentes momentos temporales. Por tanto, desde esta teoría, las personas pueden iniciar su voluntariado por unas razones y continuar por otras razones bien distintas, además de que diferentes personas pueden realizar la misma tarea por razones distintas (Fuertes, Arroba y Jiménez, 2011). Concretamente, podría realizarse el voluntariado por motivos heterocentros (altruistas) o motivos autocentros (egoístas), o por una combinación de ambos. Esto significa que acciones que parecen similares pueden manifestar diferentes procesos motivacionales subyacentes, presentando distintas funciones psicológicas, sociales y personales (Dávila de León y Díaz-Morales, 2009). De tal modo, esta teoría se centra en las personas que llevan a cabo actividades aparentemente similares o mantienen las mismas actitudes por diferentes razones y por satisfacer necesidades psicológicas distintas.

A partir de la Teoría Funcional (Smith, Bruner y White, 1956; Katz 1960), se derivan tres planteamientos que aparecen recogidos en el cuadro 3.2. Primero, Clary y Snyder (1991) construyen la Teoría Funcional de las Motivaciones del Voluntario. Esta sintetiza las principales categorías de funciones que explican por qué una persona decide enrolarse en una ONG. Segundo, Omoto y Snyder (1995) construyen un cuestionario para medir el peso de cinco tipos de motivaciones denominadas como: i) valores, ii) interés por la comunidad, iii) conocimiento, iv) defensa del yo, y v) mejora de la estima. Posteriormente y, en tercer lugar, también bajo esta misma perspectiva funcional, las motivaciones se ampliaron llegando a proponerse seis funciones o categorías motivacionales desempeñadas por el voluntariado (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, 1998). Estas fueron bautizadas como "Inventario de funciones del voluntariado" (*Volunteer Functions Inventory*, VFI) y son: (i) *valores* (expresión de valores personales relacionados con el interés humanitario y el deseo altruista de ayudar a los demás y de contribuir a la sociedad), (ii) *mejora del currículum* (beneficios profesionales para uno mismo que pueden obtenerse a través del trabajo como voluntario), (iii) *relaciones sociales* (oportunidades que presenta el voluntariado para establecer lazos sociales por participar en actividades que son consideradas positivas), (iv) *conocimiento* (aprender de las nuevas experiencias y poner en práctica competencias y habilidades), (v) *mejora del estado de ánimo* (desarrollo personal, relacionado con la oportunidad que el voluntariado representa en términos de



crecimiento personal) y (vi) *defensa del yo* (motivaciones centradas en proteger el ego, pudiendo representar el voluntariado un mecanismo de defensa de su imagen).

La herramienta *Volunteer Functions Inventory*, VFI, se convirtió con el tiempo en el cuestionario más utilizado (Licandro y Yapor, 2019). Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, (1998) demuestran su utilidad para medir la intensidad de diversas motivaciones subyacentes en los voluntarios, en su decisión de colaborar con los demás, prestando sus servicios en diferentes tipos de ONG.

Tal y como hemos comentado, a pesar de ser el enfoque funcional la perspectiva dominante

en el estudio de las motivaciones de los voluntarios (Fuentes, Arroba, Flores y Jiménez, 2011; Licandro y Yapor, 2019), la literatura reciente refleja algunas limitaciones. La principal de ellas radica en que, aunque este marco teórico abarca una amplia gama de motivos para realizar el voluntariado, no explica la calidad de la motivación en términos de por qué algunas de ellas tienen relaciones más fuertes que otras tanto con resultados motivacionales positivos como negativos (Güntert, Struble, Kals y Wehner, 2016).

El cuadro 3.2 resume los distintos planteamientos comentados bajo la perspectiva funcional, a partir de la Teoría Funcional de Smith, Bruner y White (1956) y Katz (1960).

**Cuadro 3.2:** Planteamientos derivados de la Teoría Funcional para estudiar las motivaciones

Autores	Años	Planteamientos
Clary y Snyder	1991	Definen la <b>Teoría Funcional</b> de las Motivaciones del Voluntario, que recoge las principales categorías de funciones que explican por qué una persona decide enrolarse en una ONG.
Omoto y Snyder	1995	Construyen un <b>instrumento de medida</b> , concretado en un cuestionario para medir el peso de cinco tipos de motivaciones.
Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene	1998	Elaboración de la herramienta " <b>Inventario de funciones del voluntariado</b> ", VFI, proponiéndose seis funciones o categorías motivacionales.

Fuente: *Elaboración propia.*

Como se ha comentado, la mayoría de los estudios sobre motivaciones del voluntario utilizan cuestionarios estandarizados (Fuertes, Arroba, Flores y Jiménez, 2011), razón por la cual, en escasas ocasiones, se pregunta de forma abierta a los voluntarios por los motivos que los llevan a serlo. Las investigaciones bajo el enfoque simbólico se realizan habitualmente mediante preguntas abiertas (Allison, Okun y Dutridge, 2002; Chacón, Pérez, Flores y Vecina, 2010). Por ejemplo, en el trabajo de Fuertes, Arroba, Flores y Jiménez (2011), utilizando preguntas abiertas, los resultados muestran que los voluntarios dan una media de dos motivos para realizar estas acciones voluntarias, muy por debajo de los resultados recogidos en los cuestionarios. Esto puede ser debido a que, con la utilización de cuestionarios, las personas a menudo suelen indicar motivos, que realmente no son tales, son en realidad expectativas que les hacen dar una puntuación a todos los ítems en el cuestionario, aunque en principio no todos ellos son determinantes para convertirse o permanecer como voluntarios (Fuertes, Arroba, Flores y Jiménez, 2011). En este estudio mencionado, los resultados mostraron que el motivo más frecuentemente citado, fue el de valores, que es el interés humanitario por ayudar a otros. Este motivo fue citado en un 48% de las menciones, más del doble que el segundo motivo mencionado: la mejora del estado de ánimo.

A pesar de ello, la literatura (Chacón, Pérez, Flores y Vecina, 2010) también ha señalado inconvenientes en las investigaciones mediante preguntas abiertas. Por ejemplo, se mencionan como máximo tres motivos, y se eliminan las respuestas socialmente inadecuadas que son fundamentalmente las que están

relacionadas con motivos no altruistas. Además, existe un margen de subjetividad debido a que el investigador tiene que clasificar las respuestas él mismo.

Por tanto, como se anticipaba en líneas previas, los voluntarios no poseen únicamente motivos puramente altruistas (Einolf y Chambré, 2011). Son varios los estudios que documentan, por tanto, las recompensas sociales y psicológicas que motivan el voluntariado (Handy, Cnaan, Brudney, Ascoli, Meijs y Ranade, 2000; Chambré, 2006; Handy *et al.*, 2010).

Dado que la acción voluntaria no tiene ninguna compensación monetaria, e incluso puede suponer que el voluntario incurra en costes, un análisis racional del mismo sugeriría que tal comportamiento voluntario no se emprendera (Handy, Cnaan, Brudney, Ascoli, Meijs y Ranade, 2000). No obstante, se ha concluido que el voluntariado no es el resultado de un único aspecto (Handy *et al.*, 2010). Esto es, las personas voluntarias lo hacen debido a un conjunto de motivos interrelacionados, como ya anticipó Cnaan y Goldberg-Glen (1991).

En este contexto surge, por tanto, la tercera perspectiva teórica para el voluntariado que consideramos, adicional a la perspectiva simbólica y funcional, que es la **Teoría de la Elección Racional**, que ha sido anticipada en el cuadro 3.1. Esta última se centra explícitamente en los beneficios que obtienen los voluntarios a cambio de su tiempo y esfuerzo (Hustinx, Cnaan y Handy, 2010). Bajo esta perspectiva, los teóricos de la elección racional entienden el voluntariado como una actividad productiva desprovista de cualquier significado simbólico. El análisis de los costes y beneficios de la elección racional, conocido como

utilitarismo o intercambio social, se fundamenta en que cuando una persona se plantea realizar una determinada actividad, calcula los costes de hacerlo frente a los beneficios a obtener, y no decidirá participar salvo que sea capaz de identificar beneficios de su elección (Olson, 1965). En diversos trabajos se analizan, dependiendo de la forma de voluntariado, distintos beneficios como empleabilidad, integración social, apoyo, salud, etc... (Haski-Leventhal, 2009). Distintos autores señalan que el voluntariado está asociado con una mayor satisfacción con la vida, con resultados positivos de salud, y con un mayor sentido de comunidad y propósito (Talò, Mannarini y Rochira, 2014; Skurak, Malinen, Kuntz y Näswall, 2019).

Por todo ello, y aunque como acabamos de indicar los estudios que se apoyan en la Teoría Funcional son abundantes, este no ha sido el único enfoque psicológico explicativo de la motivación de los voluntarios. No en vano, Phillips y Phillips (2010) llegan a afirmar que hay tantos motivos para ser voluntario como voluntarios han podido ellos estudiar.

En definitiva, a pesar de estos tres marcos teóricos expuestos, sabemos poco de lo que realmente motiva a los voluntarios (McCuddon, 2000; Holmes, 2002). Como señalan Fuertes, Arroba y Jiménez (2011), aunque todos los modelos explicativos de la permanencia del voluntariado destacan el papel preponderante de las motivaciones, no sabemos a ciencia cierta de qué motivaciones estamos hablando. Holmes (2002) ya anticipó la debilidad de la investigación sobre las motivaciones del voluntariado, indicando que estas

se limitaban a clasificar razones para ser voluntario, identificadas tanto por procedimientos cuantitativos o cualitativos (Chacón, Pérez, Flores y Vecina, 2010), pero sin ponerlas en relación con los modelos teóricos de la motivación. En esta misma línea, Musick y Wilson (2007) señalan que uno de los principales problemas de la investigación empírica sobre las motivaciones hacia el voluntariado es poder identificar fielmente cuales son las necesidades motivacionales que hacen a las personas iniciarse y continuar como voluntarios.

Ante esta situación, una de las contribuciones más fuertes que arroja luz sobre este fenómeno proviene de la aplicación al voluntariado del enfoque básico de las necesidades psicológicas (Deci y Ryan, 1985; Ryan y Deci, 2000; 2001), desarrollado para entender las motivaciones intrínsecas bajo el paraguas de **la Teoría de la Autodeterminación** (SDT, por sus siglas en inglés; Deci y Ryan, 1985). Este enfoque puede ayudar a comprender mejor el fenómeno de la motivación del voluntariado de una manera novedosa, ya que, como se ha anticipado, este marco conceptual considera únicamente la motivación intrínseca. Es decir, se apoya exclusivamente en decisiones internas y personales sin considerar ningún otro tipo de influencias ni interferencias externas. Esta teoría propone que cuando las necesidades psicológicas se satisfacen, en nuestro caso dentro de un contexto de voluntariado, es más probable que los voluntarios estén motivados a través del significado y disfrute de la propia actividad, en lugar de estar motivado a través de recompensas (Haski-Leventhal, Kach y Pournader, 2019).

La principal novedad en la aplicación de este enfoque, basado en la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2000; Ryan y Deci, 2017), es que incorpora al análisis del voluntariado, la calidad de la motivación que los voluntarios experimentan durante sus tareas voluntarias (Van Schie, Gautier, Pache y Güntert, 2019).

Por esta razón, la Teoría de la Autodeterminación ha demostrado ser una teoría útil para explicar porqué las personas invierten tiempo y esfuerzo en diversos ámbitos como, por ejemplo, el deporte o la educación (Deci y Ryan, 2000; Gagné y Deci, 2005), y más recientemente en el contexto del voluntariado (Millette y Gagné, 2008; Haivas, Hofmans y Pepermans, 2012; Bidee, Vantilborh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans, 2013; Güntert y Wehner, 2015). Autores como Bidee, Vantilborh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans (2013) y Allen y Bartle (2014), indicaron que la Teoría de la Autodeterminación era una teoría viable para estudiar la motivación humana en un contexto de voluntariado, y siguiendo su recomendación, numerosos estudios han recurrido a esta teoría como marco de referencia para entender la motivación del voluntario (Haski-Leventhal, Kach, Pournader, 2019; Van Schie, Gautier, Pache y Güntert, 2019; De Clerck, Willem, Aeltermans y Haerens, 2019; Kim, Park, Kim y Kim, 2019; Cho, Li y Wu, 2019; Skurak, Malinen, Kuntz y Näswall, 2019; Li y Wu, 2019; Wu y Li, 2019).

Adicionalmente, el uso de la Teoría de la Autodeterminación aporta explicaciones complementarias al enfoque funcional, superando la principal limitación señalada al enfoque funcional (Li, Wu y Kee, 2016; Güntert, Struble,

Kals y Wehner, 2016), que radicaba en la no explicación de la calidad de la motivación. Se centra por tanto este enfoque en la calidad de la motivación que los voluntarios experimentan, y no en los motivos o razones por los que las personas se ofrecen como voluntarias (Van Schie, Güntert, Oostlander y Wehner, 2015). Por todo ello, esta ha sido la teoría que hemos escogido como marco teórico en esta Tesis Doctoral, y que examinaremos en el siguiente apartado.

### **3.2. Factores determinantes de las motivaciones del voluntario desde la Teoría de la Autodeterminación**

Tal y como se indicaba anteriormente, a pesar de las aportaciones de la literatura en este campo, aún siguen siendo confusos los mecanismos subyacentes bajo las funciones motivacionales apuntadas. En este contexto, se ha escogido la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) por ser una de las aportaciones más sólidas que vierte luz sobre este fenómeno. En este sentido, en este punto se analizarán las principales aportaciones de dicha teoría que servirán como punto de partida para establecer aquellos factores determinantes de las motivaciones de los voluntarios.

Así, la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) aborda el estudio de las motivaciones englobando bajo un mismo paraguas diversas alternativas desarrolladas previamente. Se trata de una macro-teoría, ampliamente aplicada en el estudio de la motivación humana (Deci y Ryan, 2000), con foco en las necesidades psicológicas innatas de las personas y la

calidad de la motivación (Güntert, 2015; Ryan y Deci, 2019). Por tanto, se centra en el grado en el que el comportamiento del individuo es automotivado y autodeterminado (Ryan y Deci, 2000; Deci y Ryan, 2012; Ryan y Deci, 2017). De dicha macro teoría emanan la Teoría de la Integración Orgánica (OIT) y la Teoría de las Necesidades Básicas (BPNT), dos subteorías motivacionales que dan soporte al presente estudio, al haber sido aplicadas a estudios relacionadas con el voluntariado (Wu, Li y Khoo, 2016).

Primero, desde la **Teoría de la Integración Orgánica** (*Organismic Integration Theory*), desarrollada por Deci y Ryan (1985), se establece que existe una taxonomía donde la motivación se estructura como un continuo de la autodeterminación de la conducta, que abarca tres tipos fundamentales de motivación: la desmotivación, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, siendo esta última la más autodeterminada. El estudio de Wu, Li y Khoo (2016) señala que, de acuerdo con esta teoría, el voluntario sigue un comportamiento planificado que puede ser tanto intrínseca como extrínsecamente motivado. Se define un comportamiento intrínsecamente motivado cuando se realiza una actividad por un motivo propio, por ejemplo, participar en una actividad de voluntariado por la propia satisfacción que proporciona la actividad. Por el contrario, un comportamiento es extrínsecamente motivado cuando lo que se persigue son los resultados de la actividad, por ejemplo, realizar una actividad de voluntariado por el resultado que se espera de la misma (Deci y Ryan, 1985), es decir cualquier extremo externo al acto de la participación voluntaria (Ryan y Deci, 2000). A diferencia de la mano

de obra voluntaria, en los empleados la motivación extrínseca es más fuerte, ya que están guiados por factores extrínsecos como los incentivos monetarios y las oportunidades de carrera (Gross y Rottler, 2019).

Varios estudios han mostrado la motivación intrínseca como la fuerza impulsora que hay detrás de la participación voluntaria, mostrando un vínculo positivo entre la motivación intrínseca y el bienestar del voluntario (Ryan, Sheldon, Kasser y Deci, 1996; Vecina y Fernando, 2013; Kwok, Chui y Wong, 2013; Ramos, Güntert, Brauchli, Bauer, Wehner y Hämmig, 2016; De Clerck, Willem, Aelterman y Haerens, 2019).

La motivación autónoma se considera asociada a resultados motivacionales positivos (Deci y Ryan, 2000), siendo la motivación intrínseca, un tipo autónomo de motivación. Por ejemplo, se ha demostrado que la motivación autónoma predice la satisfacción y la intención de continuar participando en el deporte (Vallebrand, 2007; Wu, Li y Khoo, 2016). Esto implica la importancia tanto de las motivaciones autónomas como de las motivaciones intrínsecas en este ámbito. En nuestro estudio, utilizaremos la motivación intrínseca porque representa el prototipo de la motivación autodeterminada (Güntert y Wehner, 2015; Skurak, Malinen, Kuntz y Näswall, 2019), caracterizada por la innata tendencia a ejercitar las capacidades buscando retos. Estar motivado intrínsecamente, como hemos anticipado, significa que la persona está motivada por el interés y el disfrute de la propia actividad, porque la encuentran interesante y agradable (De Clerck, Willem, Aelterman y Haerens, 2019).

Segundo, desde la **Teoría de las Necesidades Básicas** (*Basic Psychological Needs Theory*) planteada también por Deci y Ryan (1985), y enfocada concretamente al estudio de la motivación intrínseca, se consolida, como elemento fundamental, el estudio de las “necesidades psicológicas básicas”, entendidas como algo innato, universal, y esencial para la salud y el bienestar intrínseco (Ryan y Deci, 2000; Deci y Ryan, 2002). En este sentido, en la medida en que las necesidades sean satisfechas continuamente, las personas funcionarán eficazmente y se desarrollarán de una forma saludable. Según esta teoría, y aplicado a los voluntarios, puede concluirse que son tres las necesidades psicológicas básicas que anteceden a la motivación intrínseca: autonomía, competencia (o capacidad) y relaciones sociales (o afinidad) (Deci y Ryan, 2000). La autonomía se refiere a la libertad de experimentar una elección o conducta propia, aunque Deci y Vansteenkiste (2004) puntualizan que esto no significa ser independiente de los demás. La

competencia (o capacidad) indica el ser capaz de sentirse realizado con estas actividades mientras consigan los resultados deseados, y a través de ella se busca controlar el resultado y el dominio de la experiencia (White, 1959). Por último, la afinidad o relaciones sociales, se entiende como la necesidad de sentirse conectado y aceptado por los otros (Deci y Ryan, 1985). Estas tres necesidades, reflejadas en el cuadro 3.3 nos sitúan, según estos autores, muy cerca del bienestar y salud psicológica.

Algunos autores han sugerido que la afiliación voluntaria por sí sola es insuficiente para aumentar el bienestar de un individuo, lo que realmente importan son los motivos y las motivaciones que hay detrás de las acciones de enrolarse y prestar servicios en la ONG y la medida en que estas acciones satisfacen estos motivos (Jaskyte, 2017). Según la Teoría de la Autodeterminación, en este contexto, la motivación es “la calidad de experiencia que energiza el comportamiento” (Weinstein y Ryan, 2010, pág. 223).

**Cuadro 3.3:** Necesidades psicológicas básicas

Componente	Definición
Autonomía	Referida a la libertad de experimentar una elección o conducta propia (Deci y Ryan, 1985)
Competencia (Capacidad)	Indica el ser capaz de sentirse relacionado con estas actividades mientras consigan los resultados esperados (Deci y Ryan, 1985)
Relaciones sociales (Afinidad)	Entendida como la necesidad de sentirse conectado y aceptado por los otros (Deci y Ryan, 1985)

Fuente: *Elaboración propia.*

Es, por tanto, una teoría que se basa en un modelo conceptual que examina el contexto social y su efecto sobre las necesidades psicológicas básicas, y que ha estimulado el fuerte renacimiento del estudio de estas en las dos últimas décadas (Vansteenkiste, Ryan y Soenens, 2020). En base a la misma se predice que a mayor satisfacción de dichas necesidades básicas, mayor autodeterminación y viceversa, por lo que tenerlas satisfechas conlleva a mayores grados de motivación intrínseca (Gené y Latinjak, 2014). Esto es, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas incrementa el grado de motivación intrínseca (Deci y Ryan, 2000; Ryan y Deci, 2000). Consecuentemente, la falta de satisfacción de las mismas incrementa de forma progresiva la motivación extrínseca y, finalmente, la desmotivación (Román, Matador, García y Castuera, 2018).

Trasladando a la esfera de la motivación del voluntario los postulados de la Teoría de la Autodeterminación en general, y de estas dos subteorías que la integran en particular, resulta posible concluir el papel antecedente de la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relaciones sociales sobre las motivaciones de todo ser humano. Las tres necesidades psicológicas básicas definidas son determinantes directos de la motivación intrínseca, por lo que las tres deben ser alcanzadas como medio para incrementar la motivación intrínseca (Gagné y Deci, 2005; Wu, Li y Khoo, 2016). Esto es, existen tres antecedentes directos de la motivación intrínseca (la autonomía, la competencia y las relaciones sociales) que van a predecir positivamente la motivación del voluntario a enrolarse en una ONG, siendo factible proponer las tres hipótesis siguientes:

- **H1a:** Los voluntarios que cubren su necesidad psicológica de “autonomía”, aumentan su motivación intrínseca.
- **H1b:** Los voluntarios que cubren su necesidad psicológica de “sentirse competente”, aumentan su motivación intrínseca.
- **H1c:** Los voluntarios que cubren su necesidad psicológica de “relacionarse socialmente”, aumentan su motivación intrínseca.

Tras analizar los factores determinantes de las motivaciones, que son las necesidades psicológicas básicas comentadas (autonomía, competencia y relaciones sociales) y enunciadas las tres primeras hipótesis, en el siguiente punto se proponen un conjunto de efectos derivados de las mismas.

### **3.3. Efectos de las motivaciones del voluntario: emociones, satisfacción y fidelidad a la ONG**

Tal y como se ha defendido, la motivación intrínseca se corresponde con el grado más alto de autodeterminación, y representa el compromiso de una persona, de un voluntario en nuestro estudio, con la actividad por el placer y el disfrute que le produce, siendo el desarrollo de la propia actividad el objetivo y la gratificación de esta.

Junto a la existencia de una serie de factores que pueden favorecer la motivación del voluntario, cabe apuntar una serie de efectos que pueden sintetizarse en tres: emociones positivas, satisfacción y lealtad (intención de continuar, de permanecer e intención de recomen-

dar). A continuación, se justifican estos posibles efectos.

En primer lugar, y con relación a las emociones positivas, Cnaan y Goldberg-Glen (1991) indican que los voluntarios poseen motivaciones tanto altruistas como egoístas, ya que no actúan guiados por un único motivo, sino por una combinación de motivos que definen como una experiencia gratificante. Es decir, no solo dan, también reciben algún tipo de recompensa o satisfacción: en definitiva, emociones positivas. Se entiende que la motivación es un factor detonante de las emociones. En esta línea, Metcalfe y Mischel (1999) indican que los *inputs* que los voluntarios reciben mientras realizan sus tareas son emocionales por naturaleza, y que las motivaciones que inspiran las actividades voluntarias despiertan buenos sentimientos porque, de alguna manera, esta es la recompensa esperada. Por ello, Chóliz Montañés (2005) señala que la relación entre motivación y emoción es muy estrecha y que toda conducta motivada produce una reacción emocional. En la misma línea, González, Donolo, Rinaudo y Paolini (2011) demuestran la relación directa positiva entre motivación y emociones, en el ámbito del rendimiento académico en universitarios.

Karatepe y Aleshinloye (2009), en su estudio, señalaron que la motivación intrínseca podía ser un recurso valioso para que los empleados, en el ámbito laboral, manejaran positivamente sus experiencias emocionales. En esta misma línea, Gagné (2009) indicó que los individuos que estaban intrínsecamente motivados construían una actitud y un estado de ánimo positivo, que daba lugar a emociones positivas en la actividad. Con estos antecedentes, en un

reciente estudio de Cho, Li y Wu (2019) sobre voluntarios de eventos deportivos en China, se concluyó que la motivación intrínseca es antecedente de las emociones positivas.

Así, cabría apuntar que existe una relación entre motivación intrínseca y emociones positivas del voluntario, tal y como se plantea en la siguiente hipótesis.

- **H2:** Si aumenta la motivación intrínseca de los voluntarios, aumentan sus emociones positivas.

Asimismo, en segundo lugar, la literatura plantea una relación entre emociones positivas y satisfacción. La medición de la satisfacción laboral en las ONG no es una tarea fácil. Silverberg, Marshall y Ellis (2001) señalaron que, si los voluntarios están intrínsecamente motivados, la satisfacción laboral es su recompensa final. Este enfoque define la satisfacción como el placer que un voluntario obtiene de la actividad realizada (Güntert, Struble, Kals y Wehner, 2016).

Varios trabajos han demostrado la estrecha relación entre emociones y satisfacción, definiendo a las emociones como una componente muy importante de la respuesta del consumidor (Mano y Oliver, 1993; Westbrook, 1987; Westbrook y Oliver, 1991). Otras investigaciones han destacado que las variables afectivas inciden en las valoraciones de la satisfacción (Erevelles, 1998; Phillips y Baumgartner, 2002) e, incluso, en las intenciones de comportamiento (Bloemer y de Ruyter, 1998). En esta línea, el trabajo de Bigné y Andreu (2004) propuso una relación entre las emociones, la satisfacción y la lealtad, pudiendo concluirse que las emociones (positivas) influyen direc-



tamente sobre la satisfacción y a su vez, esta influye en la lealtad.

De lo expuesto en líneas previas, cabría enunciar una tercera hipótesis que pone de manifiesto la relación entre emoción y satisfacción.

- **H3:** Si aumentan las emociones positivas de los voluntarios, aumenta su satisfacción.

En tercer lugar, la literatura reconoce una relación entre satisfacción y fidelidad; esta última entendida como la intención de continuar e, incluso yendo más allá, con la intención de recomendar.

En la investigación sobre el voluntariado, y de acuerdo con varios autores (Millette y Gagné, 2008; Oh, 2005; 2013; 2019), parece constatar-se que la satisfacción con el trabajo influye positivamente en la intención de permanecer realizando voluntariado. En la misma línea, Ferreira, Proença y Rocha (2016), indican que la intención de repetir está influenciada por la satisfacción con la actividad voluntaria.

La satisfacción de las motivaciones es clave para la permanencia (Clary, Snyder y Ridge, 1992; Clary, Snyder, Ridge, Miene y Haugen, 1994; Chacón y Vecina, 2002; Dávila y Chacón 2003; Chacón, Vecina y Dávila, 2007; Vecina, Chacón, y Sueiro, 2009). La robustez en la relación entre la satisfacción y la lealtad, como cadena de efectos ha sido demostrada en los estudios de Cronin, Brady y Hult (2000), Oh (1999, 2003, 2005), Tarn (1999), Wisner, Stringfellow, Youngdhal y Parker (2005), Gallarza y Gil (2006), Law, Shek y Ma (2013), Woeckl y Chaiyesh (2014) y Oh (2019).

Varios estudios (Spreng, Harrell y Mackoy, 1995; Wang, Lo, Chi y Yang, 2004), demuestran una relación directa entre satisfacción y lealtad, entendida esta última como la intención de compra, retención y recomendación boca a boca. Recientemente, en el contexto específico del voluntariado, los estudios de Rogalsky, Doherty y Paradis (2016) y Kim, Park, Kim y Kim (2019) demuestran que la satisfacción del voluntariado está positivamente relacionada con la intención de continuar realizando voluntariado y con la recomendación boca a boca de participar como voluntario. Polus y Bidder (2016) indicaron que hasta la fecha solo unos pocos estudios habían examinado la recomendación boca a boca del voluntariado como un resultado de la satisfacción del voluntario. Es, por tanto, la recomendación a participar en actividades voluntarias en una ONG por parte de un familiar, pariente o amigo cercano, una motivación importante para el potencial voluntario. De ahí que Jaskyte (2017), indicara que los voluntarios existentes en una ONG son un activo muy importante para el reclutamiento de nuevos voluntarios, ya que la recomendación boca a boca está positivamente influenciada por la satisfacción del voluntario e identificación con la ONG.

A la vista de lo expuesto en líneas previas, se plantean tres hipótesis adicionales que consideran el efecto de la satisfacción en la lealtad (intención de permanecer, intención de abandonar, e intención de recomendar).

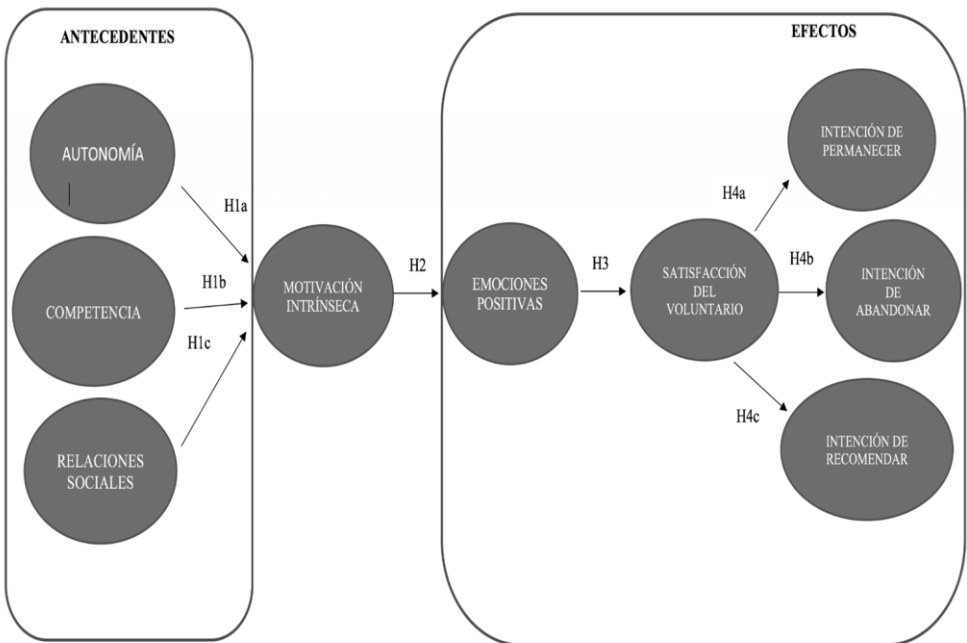
- **H4a:** Si aumenta la satisfacción de los voluntarios con su actividad, aumentará su intención de continuar.

- **H4b:** Si aumenta la satisfacción de los voluntarios con su actividad, disminuirá su intención de abandonar.
- **H4c:** Si aumenta la satisfacción de los voluntarios con su actividad, aumentará su intención de recomendar.

La figura 3.1 recoge el modelo teórico propuesto. Como se observa, en la parte izquierda de la figura, se recogen las tres necesidades psicológicas básicas comentadas (autonomía,

competencia y relaciones sociales) que anteceden a la motivación intrínseca, por lo que se entiende que son factores antecedentes de dicha motivación. En la parte derecha de la figura se sitúan los efectos mencionados anteriormente, que pueden emanar de la motivación intrínseca, que se concretan en: emociones positivas, satisfacción del voluntario y lealtad, siendo medido este último efecto a través de la intención de permanecer, su opuesto, la intención de abandonar y, por último, la intención de recomendar.

**Figura 3.1.** Modelo teórico propuesto



En suma, en este capítulo, tras profundizar en las motivaciones del voluntario, y decantarnos por la Teoría de la Autodeterminación como marco teórico utilizado en esta Tesis Doctoral, se ha propuesto un modelo teórico con los factores antecedentes y efectos de la motivación intrínseca. Y para finalizar el capítulo tercero, abordamos un último apartado de reflexiones del capítulo.

### 3.4. Reflexiones finales del capítulo

Para finalizar este tercer capítulo, se expondrán cinco reflexiones finales dedicadas a las motivaciones de los voluntarios como clave para la permanencia del voluntario en la ONG.

Como primera reflexión, aunque la motivación para ser voluntario ha sido un campo bastante estudiado en la literatura (Wilson, 2000), es necesario profundizar en una mejor comprensión de estas para mejorar la estrategia de gestión y retención de los voluntarios en la ONG (Stukas, Hoye, Nicholson, Brown y Aisbett, 2016).

En segundo lugar, este proceso psicológico puede ser abordado desde diferentes perspectivas teóricas, siendo la perspectiva funcional el enfoque predominante en la literatura (Fuertes, Arroba, Flores y Jiménez, 2011; Licandro y Yapor, 2019). Este enfoque se centra en cómo comportamientos similares pueden satisfacer necesidades psicológicas distintas en diferentes individuos (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene, 1998).

En tercer lugar, como marco conceptual de esta Tesis Doctoral, se recurre a la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), que es

una teoría motivacional que distingue entre diferentes "calidades" de la motivación, aportando explicaciones complementarias a la principal limitación del enfoque funcional: la no consideración de la calidad de la motivación (Li, Wu y Kee, 2016; Wu y Li, 2019). Esta teoría de base escogida para nuestra investigación considera la motivación intrínseca a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas innatas de las personas (Deci y Ryan, 1985; Ryan y Deci, 2000; Güntert, 2015; Ryan y Deci, 2019), obviando otro tipo de influencias externas. Aplicada al contexto del voluntariado, esta teoría ha resultado de gran valía, siendo ampliamente recomendada su utilización (Millette y Gagné, 2008; Haivas, Hofmans y Pepermans, 2012; Bidee, Vantilborh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans, 2013; Güntert y Wehner, 2015).

Como cuarta reflexión, la motivación intrínseca se ha demostrado como la fuerza impulsora que hay detrás de la participación voluntaria, mostrando un vínculo positivo entre la motivación intrínseca y el bienestar del voluntario (Ryan, Sheldon, Kasser y Deci, 1996; Vecina y Fernando, 2013; Kwok, Chui y Wong, 2013; Ramos, Güntert, Brauchli, Bauer, Wehner y Hämmig, 2016; De Clerck, Willem, Aelterman y Haerens, 2019). Esta motivación se liga con el concepto fundamental de "necesidades psicológicas básicas", entendidas como algo innato, universal, y esencial para la salud y el bienestar intrínseco (Ryan y Deci, 2000; Deci y Ryan, 2002). En este sentido, en la medida en que las necesidades (autonomía, competencia y relaciones sociales o afinidad) sean satisfechas continuamente, las personas funcionarán eficazmente y se desarrollarán de una forma saludable. Y estas tres necesidades deben ser

alcanzadas como medio para incrementar la motivación intrínseca (Gagné y Deci, 2005; Wu, Li y Khoo, 2016), por lo que son los factores determinantes que soportan las tres primeras hipótesis propuestas en nuestro modelo.

Como quinta y última reflexión del capítulo se definen los tres efectos de las motivaciones del voluntario: emociones positivas, satisfacción y lealtad o fidelidad a la ONG, entendida esta última como intención de continuar (y, por el contrario, menor intención de abandonar), e intención de recomendar a otros prestar servicios como voluntario en la ONG. Efectos que se proponen en cinco hipótesis en nuestro modelo, justificadas en la literatura.

En el siguiente capítulo, y tercero del marco conceptual, revisaremos dos variables moderadoras relativas al voluntario y una tercera, relativa al tipo de ONG, definiendo el papel moderador de las tres variables en las relaciones planteadas en el modelo general.

## 4. Variables moderadoras relativas al tipo de ONG y al voluntariado

*"El sabio no atesora.  
Cuanto más ayuda a los demás,  
más se beneficia. Cuanto más da a los demás,  
más obtiene para él"*

- Lao Tse

Tras presentar el modelo teórico que sustenta esta Tesis Doctoral, este cuarto, y último capítulo de la parte conceptual analiza las tres variables moderadoras propuestas en este trabajo, dos de ellas relativas al voluntario y otra relativa al tipo de ONG en la que el voluntario presta sus servicios.

En primer lugar, el primer apartado de este cuarto capítulo analiza el **papel moderador del tipo de ONG** en las relaciones planteadas en el modelo general. Es decir, nos planteamos revisar si existen diferencias en la motivación del voluntario, en sus antecedentes y efectos, en función del tipo de ONG con la que colabore el voluntario.

A continuación, realizaremos el mismo análisis referido a las dos variables moderadoras propuestas referentes a características del voluntario.

Concretamente, en segundo lugar, se analiza **el papel moderador del nivel de *engagement*** del voluntario en las relaciones propues-

tas. Esto es, se trata de comparar si las motivaciones del voluntario, sus antecedentes y efectos, difieren en función del nivel de *engagement* que presente el voluntario.

El capítulo finaliza incorporando, en tercer lugar, el **papel moderador del género del voluntario**. Esto es, se trata de analizar si existen diferencias en el proceso de la motivación del voluntario, de sus antecedentes y efectos, en función del género, masculino o femenino, del voluntario.

### **4.1. El papel moderador del tipo de ONG en las relaciones planteadas en el modelo general**

Junto a los posibles antecedentes y efectos de la motivación del voluntario, el segundo de los objetivos del presente estudio consiste en determinar la existencia de diferencias en función del tipo de ONG que estemos considerando.

En este sentido, a continuación, en primer lugar, vamos a abordar la dificultad que recoge la literatura de realizar una clasificación de ONG, revisando algunas de las propuestas de diversos autores, para en segundo lugar, proponer una clasificación simple y sencilla, basada en dos grupos o categorías de ONG. Concretamente, siguiendo la recomendación de Vakil (1997) de incluir en cualquier clasificación categorías de ONG que prestaran servicios en actividades variadas, presentes en diversos campos de actividad, diferenciamos en nuestro estudio entre ONG generalistas (muchas actividades/campos de actuación) y ONG especialistas (centradas en una actividad o campo de actuación). Existen, por tanto, a efectos de este estudio, dos tipos de voluntarios: los voluntarios especialistas y los voluntarios generalistas, atendiendo a que presten sus servicios en una ONG especialista o especializada (presente en un único sector de actividad) o en una ONG generalista, presente en diversos campos de actividad.

Ahora bien, previo a esta decisión, se llevó a cabo una revisión de la literatura que puso de manifiesto que existe una falta de consenso sobre cómo definir y clasificar las ONG (Vakil, 1997). En el primer capítulo ya abordamos dentro del análisis del Tercer Sector y las ONG, la problemática de definir las ONG, pero en este capítulo vamos a abordar la clasificación de estas. Sobre este tema, diversos autores ya señalaron que la falta de un marco de clasificación de las ONG era un problema (Fowler, 1985; Salamon y Anheier, 1992; Smilie, 1995; Charlton, 1995) y que esta cuestión no ayudaba a incrementar la comprensión y el entendimiento del fenómeno de las ONG (Fowler, 1985; Salamon y Anheier, 1992). Ello debido a

que los estudios empíricos realizados sobre algunas ONG, para ser útiles, debían ser generalizables a ciertos tipos de ONG (Vakil, 1997).

En definitiva, son diversos los autores que han contribuido al debate sobre las categorías de ONG, con planteamientos muy dispares, y sin que exista un consenso sobre una clasificación unánimemente aceptada. Señalaremos, de entre todas, seis aportaciones que sintetizan los principales formatos de clasificación empleados, y que se recogen en el cuadro 4.1.

La primera clasificación es la de Uphoff y Esman (1984), quienes diferencian entre tres tipos organizaciones locales y rurales: las asociaciones de desarrollo local, las cooperativas y las asociaciones de intereses.

Un año más tarde, Fowler (1985) realiza la segunda de las aportaciones, en la que argumenta que la clasificación de ONG es más útil realizarla por lo que son, que por lo que hacen, identificando dos atributos críticos para la clasificación: la responsabilidad organizativa de la ONG y el control de recursos. Así, diseña una matriz de seis tipos de ONG diferentes en África, basada en ambas características.

La tercera de las aportaciones es la que realiza Elliot (1987), que propone una estrategia de clasificación de ONG bastante diferente a las planteadas hasta la fecha, basada en la orientación de las mismas, y concretando tres tipos de orientaciones: bienestar, desarrollo y empoderamiento, pudiendo estar las ONG orientadas a más de un tipo de actividad.

La cuarta de las aportaciones es la propuesta de Korten (1990), quien proporciona la clasificación más completa de las realizadas hasta

ese momento, describiendo cuatro tipos de ONG atendiendo a la financiación recibida. El primer tipo son las ONG que se financian a través de particulares, bien mediante cuotas periódicas o mediante donaciones esporádicas. Estas últimas, pueden proceder de herencias, de colectas o de venta de determinados artículos en fechas puntuales. El segundo tipo de ONG, son aquellas que se financian con recursos procedentes de entidades públicas. Las que se financian con fondos procedentes de empresas privadas mediante contratos o donaciones directas son el tercer grupo de la clasificación de Korten (1990). Y el último grupo, son las que se financian con ayudas de otras ONG (Korten, 1990).

La quinta aportación, de Theunis (1992), plantea cuatro tipos de ONG, en base al origen de estas y en base a las actividades que realizan: ONG de acción directa, ONG intermediarias, ONG de estudio y ONG en defensa de los derechos humanos. Las primeras, realizan su función en colaboración directa con los voluntarios que realizan las actividades con las personas afectadas. Las ONG intermediarias, como segundo tipo, su objetivo es conseguir ayudas y recursos, así como la prestación de asesoramiento técnico y financiero. Las ONG de estudio actúan prestando servicio de consultoría, y el último grupo, las ONG de defensa de los derechos humanos, que habitualmente promueven sus actividades en la promoción y protección de los derechos humanos (Theunis, 1992).

**Cuadro 4.1:** Propuestas de clasificación de ONG

Autores	Años	Propuesta (Variable de clasificación)
Uphoff y Esman	1984	Clasificación en tres tipos de organizaciones locales y rurales.
Fowler	1985	Seis tipos de ONG en África, en base a dos características: la responsabilidad organizativa y el control de recursos.
Elliot	1987	Tres tipos, basada en la orientación de las mismas: bienestar, desarrollo y empoderamiento.
Korten	1990	Cuatro tipos, en base a la financiación recibida.
Theunis	1992	Cuatro tipos, en base al origen y a las actividades que realizan.
Salamon y Anehier	1992	Clasificación internacional en doce grandes grupos en función de su actividad económica primaria.

*Fuente: Elaboración propia.*

Y, por último, como sexta aportación, Salamon y Anehier (1992) proponen una clasificación internacional de ONG en doce grandes grupos, en función del sector económico en el que las ONG son activas, y en función de su actividad económica primaria. Los doce grandes grupos son los siguientes: i) ONG de actividades culturales y recreativas, ii) ONG de educación e investigación, iii) ONG de la salud, iv) ONG de servicios sociales, v) ONG de defensa medioambiental, vi) ONG de desarrollo y vivienda, vii) ONG de promoción y defensa de los derechos humanos, viii) ONG caritativas, ix) ONG de actividades internacionales, x) ONG religiosas, xi) ONG de defensa de intereses empresariales, profesionales y sindicales, y xii) Otras ONG no clasificadas en los grupos anteriores.

Aunando las propuestas de los autores de estas tres últimas aportaciones (Korten, 1990; Theunis, 1992; y Salamon y Anehier, 1992), resulta posible apuntar la existencia de cuatro grandes grupos de ONG: ONG de caridad o benéficas (cuyas actividades están dirigidas a satisfacer las necesidades de los pobres), de servicios (que se dedican a la provisión de servicios de salud, educación y planificación familiar), de defensa (dedicadas a influir sobre el sistema social, económico o político, promoviendo cambios, por ejemplo, en el respeto a los derechos de los animales o el fin de la exclusión social de algún grupo), y participativas (para llevar a cabo proyectos de ayuda en determinadas comunidades). En estas, se puede prestar: voluntariado ecológico, cultural, socio asistencial, en cooperación al desarrollo, y voluntariado deportivo.

De manera más sintética, y en aras de simplificar, entendemos que podrían considerarse dos categorías de ONG, de acuerdo con el número y tipo de actividades que realizan. De tal modo, y recogiendo la recomendación de Vakil (1997), esta Tesis Doctoral clasifica las ONG de acuerdo con la cantidad y variedad de actividades que realizan. Desde este prisma, resulta posible identificar dos grandes grupos. De una banda, las ONG generalistas, caracterizadas por presentar diversas líneas de trabajo y servicios, llegando a ser incluso amplios y variados, como por ejemplo el caso de Cruz Roja, entre cuyas líneas de actuación se podrían citar fundamentalmente: Intervención Social, Salud y Socorros, y Cooperación Internacional. De otra banda, las ONG especialistas o especializadas, definidas como aquellas que se especializan en un determinado tipo de sector de actividad, como la salud, la defensa de colectivos desfavorecidos, la caridad, etc. (Boni Aristizábal y Ferrero, 1998).

En efecto, se ha elegido esta variable de clasificación (número de actividades diversas desempeñadas por la ONG) porque, tal y como señala Vakil (1997), la mayoría de los esquemas de clasificación descritos hacen poca mención a la disparidad de tareas, lo cual es una realidad que limita seriamente la utilidad de enfoques previos para clasificarlas (Vakil, 1997). Este autor insiste en que se ha prestado poca atención a las ONG que pueden mantener varias actividades. Así, esta propuesta, aun siendo simplista por presentar únicamente dos categorías, tiene la ventaja ya señalada de incluir un grupo de ONG con distintos campos de actividad, tal y como recomienda Vakil (1997).



El hecho de que existan dos grandes tipos de ONG (generalistas y especialistas) implica que existen dos grandes grupos de voluntarios: los generalistas y los especialistas. En ambos escenarios, no es homogénea ni la cantidad, ni la variedad de actividades realizadas (Smith, 1994). El que exista diversidad del voluntariado atendiendo al tipo de ONG en la que se presta la actividad, plantea el problema de la sobregeneralización de resultados (Dávila y Chacón, 2004), siendo por ello necesario abordar de manera segmentada el estudio de los antecedentes y efectos de la motivación del voluntario. Así lo recoge tempranamente Fottler (1981), quien establece que la existencia de diferentes prototipos de organizaciones impide hablar de un *management* genérico aplicable de manera estándar a todas ellas.

Por tanto, como hemos anticipado, la presente Tesis Doctoral distingue entre estos dos grupos de voluntarios: generalistas y especialistas. Con relación a las ONG especialistas, autores como Betz y Judkins (1975) encontraron que estas resultaban más atractivas para los voluntarios, por su mayor concreción de objetivos y orientación al cambio. Adicionalmente, cuando los voluntarios tienen la motivación de colaborar en una determinada línea de trabajo o sector concreto de actividad y este coincide con la misión de la ONG con la que colaboran, su identificación será más fuerte (Wiepking y James, 2008; Fehrler y Kosfeld, 2013) y, por tanto, mayor será su motivación y compromiso con la ONG. Y esto se produce con más fuerza en ONG especialistas que generalistas, por estar aquellas focalizadas en un sector concreto de actividad o línea específica de trabajo. En la misma línea, en la literatura más reciente, aquellas organizaciones con una

misión específica logran niveles de confianza más altos por parte del público en general (Becker, Boenigk y Willems, 2019) y, por tanto, entre los voluntarios. Por el contrario, las ONG generalistas se perciben más dispersas en sus objetivos, siendo la identificación del voluntario con este tipo de organizaciones más tenue.

En suma, y a la vista de lo expuesto en las líneas previas, cabe plantearse una posible moderación en el modelo propuesto general, en función de si el voluntario presta sus servicios en una ONG generalista o en una ONG especialista. En el siguiente apartado, se intenta justificar dicha moderación, comenzando con los antecedentes de la motivación intrínseca del voluntario.

#### 4.1.1. Moderación del tipo de ONG sobre los antecedentes del modelo general

Tal y como hemos comentado en el punto anterior, en este punto y en el próximo intentaremos justificar la posible moderación en el modelo teórico general ejercida por el tipo de ONG en la que el voluntario presta sus servicios: voluntario especialista y voluntario generalista. En este punto, abordaremos los antecedentes de la motivación intrínseca del voluntario.

En efecto, hasta la fecha, la mayoría de los estudios de voluntariado han tenido como objeto de análisis el voluntariado enfocado en actividades específicas, concretamente el voluntario asistencial, relegando a un segundo plano a otros tipos de voluntariado de rai-gambre más generalista (Chacón y Dávila, 2001) y menos implantado entre la población.

Como recogen estos autores, el voluntario especialista es un individuo altamente motivado, ya que presta servicios muy acotados con los que se siente altamente identificado debido a la alta especialización de la organización. Consecuentemente, cabe esperar que las necesidades psicológicas básicas de partida (de autonomía, competencia y relación) de estos voluntarios se verán significativamente más colmadas que las de voluntarios generalistas con una trayectoria más dispersa. En este segundo escenario, la mayor heterogeneidad de tareas de la ONG y su globalidad impide cubrir tales necesidades con el mismo nivel de precisión. Estas reflexiones encuentran respaldo en los trabajos de Clary y Snyder (1991), quienes apuntan de manera pionera la prevalencia de algunas funciones motivacionales sobre otras dependiendo del tipo de actividad voluntaria, o lo que es lo mismo, del tipo ONG en el que se desempeña el servicio.

Parece que el tener cubierta la necesidad psicológica autonomía se verá más colmada en el ámbito de las ONG especialistas que generalistas. Ello, porque al elegir el tipo de acciones y tareas a desarrollar, sintiéndose el iniciador de las propias acciones (Deci y Ryan, 2000; Haski-Leventhal, Kach y Pournader, 2019), se verá más potenciando en organizaciones especialistas. En segundo lugar, y siguiendo a Ryan y Deci (2017) y a Aelterman, Vansteenkiste, Haerens, Soenens, Fontaine y Reeve (2019), parece también que las ONG que ofrecen a sus voluntarios tareas y funciones específicas (no generalistas) que se ajusten claramente a sus competencias, favorecen que cubran mejor su necesidad psicológica de

sentirse competentes. Ello porque estarán más centrados sintiéndose menos dispersos en su labor de voluntariado. En tercer lugar, y por lo que respecta a la última necesidad psicológica básica, la necesidad de relacionarse socialmente, la conclusión sería similar. Así, siguiendo el concepto de *team volunteering* de Haski-Leventhal, Kach y Pournader (2019), parece desprenderse que el voluntariado en equipo se conseguirá de una forma más clara en ONG especialistas que generalistas, dado el mayor foco y concreción de las primeras en una línea concreta de ayuda y colaboración. Consecuentemente, cabe enunciar las siguientes hipótesis:

- **H1a (ONG):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “autonomía” aumentará más la motivación intrínseca de los voluntarios de ONG especialistas que los de ONG generalistas.
- **H1b (ONG):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “sentirse competente” aumentará más la motivación intrínseca de los voluntarios de ONG especialistas que de los de ONG generalistas.
- **H1c (ONG):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “relacionarse socialmente” aumentará más la motivación intrínseca de los voluntarios de ONG especialistas que de los de ONG generalistas.

Una vez definidas las hipótesis de moderación del tipo de ONG sobre los antecedentes del modelo general, en el siguiente apartado abordaremos la moderación de dicha variable sobre los efectos en dicho modelo.

#### 4.1.2. Moderación del tipo de ONG sobre los efectos del modelo general

Junto a la posible moderación del tipo de ONG en la relación entre los factores motivacionales y las motivaciones del voluntario, este punto plantea la posible moderación del tipo de ONG en la relación entre las motivaciones y sus efectos (emociones, satisfacción y lealtad), tal y como se justifica a continuación.

Tal y como se ha indicado en líneas previas, las primeras actividades de voluntariado fueron especializadas y también altamente emocionales, según Chacón y Dávila (2001). Ahora bien, no tardaron en emerger grandes ONG con una actividad más variada debido a la cantidad de frentes diversos a atender por una misma entidad. Es por ello que en diversas investigaciones como las lideradas por Black (Black y Kovacs, 1999), se empezó a poner de relieve la necesidad de investigar los efectos de las motivaciones del voluntario considerando diferentes prototipos de ONG.

Por tanto, en base a Chacón y Dávila (2001), parece desprenderse que voluntarios más motivados por prestar su labor en ONG especializadas, llegarán a sentir emociones positivas más fuertes que voluntarios de ONG generalistas. En este segundo escenario, la dispersa situación de partida debida a la variedad de tareas involucradas atenuará el impacto que las motivaciones ejercen sobre las emociones que sienten los voluntarios. En esta línea, Sania, Kalpina y Javed (2015) explican que gestionar la diversidad en una organización generalista a menudo crea amenazas en tanto en cuanto trabajadores diferentes piensan y actúan de modo diverso, pudiendo tener intereses contrapuestos dentro de la misma

organización y llegando a desilusionarse con más facilidad, viéndose afectadas sus emociones de manera negativa.

Por lo que respecta a la posible moderación del tipo de ONG en la satisfacción del voluntario, en líneas generales, cabría aventurar que voluntarios más motivados y emocionados en una organización en la que tienen claras sus funciones (ONG especializadas), se sentirán más empoderados en la función, alcanzando niveles de satisfacción significativamente más elevados con las tareas realizadas (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004).

En la literatura sobre empresas lucrativas, un aspecto bastante investigado ha sido la ambigüedad de roles, que se ha definido como la incertidumbre sobre como desempeñar el rol en el ámbito laboral (Abramis, 1994). En concreto, también se refiere a la misma como una "falta de comprensión o claridad sobre las acciones necesarias para desempeñar el rol" (Sakires, Doherty y Misener, 2009, pág. 616). Esta ambigüedad se reduce a medida que se entienden mejor por parte de los trabajadores las tareas asociadas con roles específicos (Shilbury y Ferkins, 2011).

Por otro lado, durante mucho tiempo también se ha atribuido esta característica de ambigüedad de roles a las ONG y organizaciones de voluntarios (Pearce, 1993; Kikulis, 2000). En la literatura reciente, McCormick y Donohue (2019) también señalan que la creciente complejidad en las ONG tanto por la prestación de servicios que realizan, como por los distintos requerimientos de los *stakeholders*, además de por las presiones competitivas, tiene sus implicaciones en los procesos organizativos de los

mismos, incluyendo el impacto entre los voluntarios.

En suma, aplicando las teorías sobre ambigüedad de rol al ámbito de las ONG, cabe concluir que voluntarios que prestan sus servicios en ONG especialistas, con tareas claras y concretas, estarán más motivados, siendo su satisfacción y lealtad a la ONG superior que la de voluntarios de ONG generalistas, donde pueden tener un amplio abanico de tareas diversas. Es decir, la literatura refleja que la ambigüedad de rol está relacionada negativamente con el desempeño laboral y con la satisfacción (Abramis, 1994; Dalimunthe, Absah y Salim, 2018), y en el ámbito del voluntariado los mismos resultados han sido señalados por Harp, Scherer y Allen (2017) y por McCormick y Donohue (2019).

Por tanto, al hilo de los comentarios vertidos cabría plantear las siguientes hipótesis:

- **H2 (ONG):** La influencia positiva de la motivación intrínseca del voluntario sobre sus emociones positivas, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.
- **H3 (ONG):** La influencia positiva de las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.

Tal y como revisan Ashikali y Groeneveld (2015), en el ámbito de las organizaciones lucrativas, los resultados que comparan el éxito obtenido por distintos tipos de empresas no han sido concluyentes hasta la fecha. Tanto

desde la Escuela de la Psicología Social, como desde la Escuela de la Dirección de Empresas, se ha obtenido que la diversidad de tareas en un grupo produce efectos tanto positivos como negativos (Ashikali y Groeneveld, 2015).

Centrándonos en los efectos negativos, las investigaciones parecen sostener que la existencia de una diversidad de tareas poco especializadas empeoraría la satisfacción del trabajador debido a la falta de identificación con el grupo, lo cual disminuiría su compromiso y lealtad con la empresa. Ello porque, tal y como se define desde las Teorías del Conflicto y la Ambigüedad de Rol (House y Rizzo, 1972) ya referida, en organizaciones generalistas, el trabajador (voluntario en nuestro caso) no tiene tan definido su lugar. En este caso, la posibilidad de conflicto es mayor y, consecuentemente, su insatisfacción y deslealtad a la organización. No en vano, en los modelos sobre satisfacción laboral es recurrente identificar la integración entre los trabajadores y la ausencia de sobrecarga de rol como dos antecedentes clave de la satisfacción laboral (Agho, Mueller y Price, 1993). Ambos aspectos parece que se pueden lograr con mayor facilidad en organizaciones especialistas que en organizaciones generalistas, ya que estas últimas tienen públicos más masivos y con objetivos diferentes. Desde la ambigüedad de rol, por tanto, diversos autores también han señalado que se encuentra positivamente relacionada con la intención de abandonar la organización y una menor intención de recomendación (Abramis, 1994; Dalimunthe, Absah y Salim, 2018). En la misma línea, y en el contexto concreto de las ONG, el estudio de McCormick y Donohue (2019), sugiere que la ambigüedad de roles tendrá un impacto per-

judicial en el compromiso del voluntario, por lo que su lealtad será menor.

Desde este prisma podrían plantearse las siguientes hipótesis:

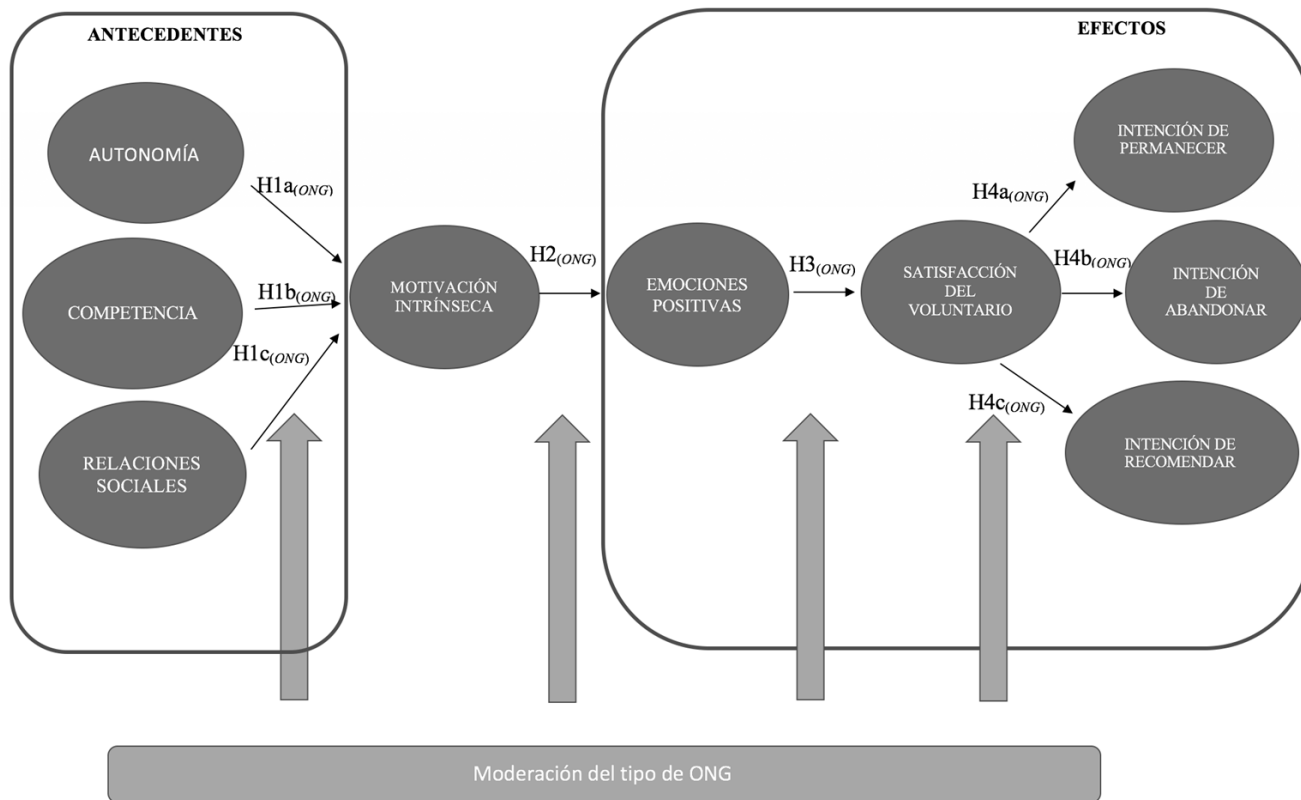
- **H4a (ONG):** La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de permanecer en la ONG, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.
- **H4b (ONG):** La influencia negativa de la satisfacción del voluntario sobre la intención de abandonar la ONG, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.
- **H4c (ONG):** La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de recomendar, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.

La siguiente figura 4.1 recoge el modelo propuesto, incorporando la moderación del tipo de ONG en la que presta sus servicios como

voluntario. Tal y como puede observarse, es el mismo modelo teórico propuesto como modelo general en el capítulo anterior (figura 3.1). En la parte izquierda de la figura 4.1, los factores antecedentes de la motivación se siguen reflejando las tres necesidades psicológicas básicas presentadas (autonomía, competencia y relaciones sociales) que anteceden a la motivación intrínseca, pero incorporando la moderación del tipo de ONG sobre las mismas. Igualmente, en la parte derecha de la figura, se sitúan los efectos mencionados que pueden emanar de la motivación intrínseca: emociones positivas, satisfacción del voluntario y lealtad, medida por la intención de permanecer y su medida opuesta, la intención de abandonar, y, por último, la intención de recomendar. Pero en este caso, todas las relaciones incorporando la moderación del tipo de ONG.

Tras haber analizado el posible papel moderador del tipo de ONG en las relaciones planteadas en el modelo general y concluir el apartado proponiendo el modelo incluyendo la moderación del tipo de ONG, en el próximo apartado analizaremos la moderación del *engagement* del voluntario.

Figura 4.1. Modelo propuesto incluyendo la moderación del tipo de ONG



## 4.2. El papel moderador del *engagement* del voluntario en las relaciones planteadas en el modelo general

Junto al tipo de ONG, cabe apuntar la incidencia sobre las motivaciones de una segunda variable moderadora: el *engagement del voluntario*. La influencia de esta variable será desarrollada en este punto. Como se enunció en los objetivos de esta Tesis Doctoral, este es el tercer objetivo planteado: analizar si las motivaciones del voluntario, sus antecedentes y efectos, difieren en función del nivel de *engagement* que presente el voluntario.

Para ello, en este primer apartado relativo al estudio del *engagement*, definiremos este constructo, analizando los componentes que lo conforman y, a continuación, revisaremos cómo la literatura lo ha aplicado al campo específico del voluntariado, que es el objeto de nuestra investigación.

El *engagement*, se trata de un efecto psicológico del trabajo que ha cobrado gran popularidad y que Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) definen como un constructo motivacional tridimensional que integra sentimientos de vigor, dedicación y absorción, siendo la contraparte del síndrome de *burnout* o "estar quemado". Comúnmente, se utiliza el término anglosajón de *work engagement* en la literatura, aunque su traducción al castellano según autores podría ser *entusiasmo* por el trabajo (Juárez-García, Hernández-Vargas, Flores-Jiménez y Camacho-Ávila, 2015), o *vinculación* al trabajo (Garrosa, Blanco-Donoso, Moreno-Jiménez, González, Fraca y Meniz, 2014), o incluso *compromiso* (Alfes, Shantz y Saksida, 2015).

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002, pág. 74) definen y conceptualizan el *engagement* como "un estado de la mente positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción". De acuerdo con estos autores, por vigor se entienden los altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, voluntad de invertir esfuerzo en lo que se está haciendo y persistencia en situaciones de dificultad. La dedicación la relacionan a estar fuertemente motivado e involucrado en la actividad que cada uno realiza, experimentando un sentimiento de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto. Y, por último, la absorción la caracterizan por estar completamente concentrado y dejándose llevar por la tarea, percibiendo que el tiempo transcurre rápidamente.

Aplicado al campo de las ONG, Gagné (2003) utilizó este concepto bajo la denominación de *volunteer work engagement*. Haivas, Hofmans y Pepermans (2013) se refirieron a él como simplemente *volunteer engagement*. En adelante, nos referiremos a este constructo como el *engagement* del voluntario. Conviene recordar que, en el campo del voluntariado, este concepto ha sido mucho menos estudiado que en otros, siendo su investigación aún incipiente (Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón, 2012). Estos autores, evaluaron la utilidad del *engagement* en el contexto del voluntariado, y concluyeron que "es de gran interés práctico para la gestión de las ONG (Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón, 2012, pág. 143). Recientemente, el estudio de Shantz, Saksida y Alfes (2014) ha enfatizado como el *engagement* tiene el potencial de contribuir a la comprensión de

los factores que explican el tiempo empleado dedicado por cada persona al voluntariado.

Pese a esta escasez de trabajos sobre *engagement* de voluntarios, se trata de un concepto positivo de especial interés en la gestión de aquellos individuos que, de acuerdo con las definiciones clásicas, eligen libremente ayudar a otros dedicándole su tiempo, dentro de un marco organizacional y sin recibir contraprestación económica (Omoto y Sneyder, 1995; Penner, 2002). Por ello, y una vez definido el *engagement* y enmarcado dentro del voluntariado, a continuación, se analiza el posible efecto moderador de este concepto en el modelo teórico planteado.

#### 4.2.1. Moderación del *engagement* del voluntario sobre los antecedentes del modelo general

En las siguientes líneas, se intenta justificar cómo las relaciones enunciadas sobre antecedentes de la motivación del voluntario se verán fuertemente afectadas por el nivel/grado de *engagement* de partida que tenga el individuo.

Así, comenzando por los antecedentes de la motivación del voluntario, esto es, las necesidades psicológicas que el voluntario desea cubrir, cabe anticipar que su incidencia será más potente en el caso de individuos con alto *engagement* (Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013). En efecto, para sujetos con alto *engagement*, más vinculados a la organización, el impacto de cubrir sus necesidades psicológicas básicas (de autonomía, competencia y sociabilidad) sobre la motivación será significativamente más fuerte. Es decir, los antecedentes de la motivación se verán intensifica-

dos en contextos de alto *engagement* del voluntario (Baard, Deci y Ryan, 2004). Por el contrario, en individuos con niveles de *engagement* más bajos, las necesidades de partida (de autonomía, competencia y sociabilidad) serán también más tenues, con lo que también contribuirán a aumentar las motivaciones del voluntario, pero menos que en contextos de alto *engagement*.

La razón de esta intensificación de las relaciones planteadas en contextos de alto *engagement* se explica en diversos estudios que evidencian, para tareas laborales remuneradas, que los trabajadores con alto *engagement* son más activos, se retroalimentan respecto a su propio desempeño, buscan nuevos retos, se comprometen con el trabajo bien hecho, tienen alta energía y manifiestan una conexión energética y efectiva con su trabajo (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap y Kladler, 2001; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Esto, trasladado al ámbito del voluntariado, lleva a afirmar que personas con niveles más altos de *engagement*, exhiben niveles de compromiso superior, con lo que la motivación será significativamente superior que la de individuos con niveles inferiores de *engagement* (Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón, 2012). En efecto, Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón (2012) evaluaron la estructura interna del concepto de *work engagement* en una muestra de voluntarios provenientes del área social y medioambiental, confirmando la estructura de los tres factores del constructo y evidenciando que los voluntarios que presentan un nivel alto de *engagement* (especialmente los más veteranos), se comportan de manera diferente a los voluntarios con menor *en-*



*gagement*. Anteriormente, Fourie, Rothmann, y Van de Vijver (2008) encontraron resultados similares. En un estudio similar, Garrosa, Blanco-Donoso, Moreno-Jiménez, González, Fraca y Meniz (2014), analizando a los voluntarios de una asociación enfocada a personas con cáncer y a sus familiares, obtuvieron diferencias entre los voluntarios que mostraron un nivel moderado y alto en las distintas dimensiones de *engagement*. Por tanto, de este estudio puede desprenderse que el *engagement* es un factor capaz de reforzar la motivación del voluntario en el desempeño de su trabajo.

Adicionalmente, en el trabajo de Haivas, Hofmans y Pepermans (2013), desarrollado bajo el paraguas de la Teoría de la Autodeterminación, se contrasta que las personas que tienen sus necesidades básicas (autonomía, competencia y relaciones sociales) satisfechas, acaban estando más comprometidas e implicadas. Es decir, aquellos voluntarios que presentan un mayor nivel de *engagement*, cubriendo mejor sus necesidades psicológicas de partida, terminan por estar más motivados. Tales autores se apoyaron en investigaciones previas en las que se encontró también una positiva relación entre la satisfacción de las necesidades y el *work engagement*, tanto en un contexto de voluntariado como en un contexto laboral (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov y Kornazheva, 2001; Gagné, 2003; Van den Broeck, Vansteenkiste, De White y Lens, 2008).

Más recientemente, se ha llegado a conclusiones similares. Por ejemplo, investigaciones desarrolladas en el ámbito de la enseñanza entre estudiantes universitarios concluyen que el mayor *engagement* se relaciona con una mayor satisfacción de sus necesidades psico-

lógicas (autonomía, competencia y relaciones sociales), mientras que el burnout y el aburrimiento se relacionaban con la no satisfacción de las necesidades psicológicas de base (Sulea, Van Beek, Sarbescu, Virga y Schaufeli, 2015).

En suma, cuando un trabajador ve cubiertas sus tres necesidades psicológicas básicas en su puesto (autonomía, competencia y relaciones sociales) estará más motivado, lo cual sucederá con mayor intensidad si dicho trabajador parte de niveles de vinculación potentes con la empresa para la que presta sus servicios (alto *engagement*) (Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013).

Primero, en lo relativo a la necesidad de autonomía (ser capaz de desempeñar la tarea con iniciativa propia), cabe aventurar que sujetos enganchados a la empresa y que se sienten parte de la misma, tendrán la impronta y seguridad de trabajar por sí mismos de manera independiente, ya que, se consideran piezas importantes de la organización con su propia capacidad de decisión (Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013; Vecina, Chacón, Marzana y Marta, 2013; Bakker, Vergel y Kuntze, 2015). Segundo, en lo relativo a la satisfacción de la necesidad psicológica básica de sentirse competente, se concluye igualmente que se sentirán más realizados con las actividades desempeñadas aquellos individuos con mayor nivel de *engagement*. Así se desprende del trabajo de Haivas, Hofmans y Pepermans (2013), que está en consonancia con los resultados de otras investigaciones desarrolladas en otros contextos (Baard, 2002; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte y Lens, 2008). Y tercero, en lo relativo a la necesidad de sentirse conecta-

do y aceptado por los otros (relaciones sociales), de nuevo cabe pensar que individuos más enganchados a la empresa, con vínculos más sólidos y estables en el tiempo, desarrollarán lazos de amistad, redes de comunicación y vínculos afectivos más intensos que trabajadores cuya relación con la empresa es menos intensa, y por extensión, lo será también con sus trabajadores (Boezeman y Ellemers, 2009; Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013).

De todo lo dicho cabe apuntar que, efectivamente, en contextos de alto *engagement* los antecedentes de la motivación del voluntario se verán potenciados, de modo que cabría enunciar que:

- **H1a (eng):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “autonomía” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de alto *engagement* que de bajo *engagement*.
- **H1b (eng):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “sentirse competente” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de alto *engagement* que de bajo *engagement*.
- **H1c (eng):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “relacionarse socialmente” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de alto *engagement* que de bajo *engagement*.

#### 4.2.2. Moderación del *engagement* del voluntario sobre los efectos del modelo general

Junto a los antecedentes de las motivaciones del voluntario, también la relación entre la

motivación y los efectos de esta (emociones, satisfacción y lealtad) se podrá ver afectada en función del nivel de *engagement* de los voluntarios, tal y como tratamos de justificar seguidamente.

De una banda, en lo relativo al efecto de la motivación sobre las emociones, cabe anticipar que su impacto será más fuerte en contextos de alto *engagement*. Así, Bakker y Derks (2010) indican, para el ámbito lucrativo, que la vinculación con el trabajo (*engagement*), está profundamente relacionada con emociones diversas, tales como el entusiasmo, la felicidad, la satisfacción y la energía; todas ellas, emociones positivas. Esto es, un mayor *engagement* va a contribuir a potenciar emociones positivas en el puesto de trabajo. En la misma línea, Salanova, Llorens y Schaufeli (2011), relacionaron el *engagement* en las organizaciones con la presencia de emociones positivas. Igualmente, Shirom (2011), pone de manifiesto, en la revisión de la literatura que realiza, que el vigor, uno de los componentes del *engagement*, se revela como un estado afectivo positivo relacionado con el trabajo, yendo incluso más allá de una mera emoción positiva específica. En suma, la relación entre las motivaciones y emociones del trabajador crecen a medida que lo hace su *engagement* con la empresa.

De otra banda, en lo relativo al efecto de las emociones positivas sobre la satisfacción, cabe anticipar que su impacto será también más fuerte en contextos de alto *engagement*, puesto que satisfacción y *engagement* son términos estrechamente relacionados. En efecto, en la literatura, encontramos la satisfacción y el *engagement* como conceptos estrechamente

ligados, que llegan a representar dos caras de una misma moneda (Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Macey y Schneider, 2008; Wefald y Downey, 2009). Harter, Schmidt y Hayes (2002, pág. 269) definen el *engagement* como “la implicación y satisfacción del individuo, así como el entusiasmo por el trabajo”, encontrando altas correlaciones entre satisfacción y *engagement* de los empleados. En la misma línea, Macey y Schneider (2008) afirman que los individuos satisfechos tienden a mostrar un mayor nivel de compromiso. En el estudio de Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón (2012), se comprueba que el nivel de *engagement* del voluntario está positivamente relacionado con la satisfacción de este, por lo que, a mayor nivel de *engagement* del voluntario, mayor será su satisfacción con su trabajo como voluntario. En suma, en el ámbito lucrativo, encontramos numerosos estudios que relacionan niveles altos de *engagement* con niveles altos de emoción y satisfacción. Por ejemplo, el trabajo de Vila, Küster y Pardo (2012) permite constatar que un mayor nivel de *engagement* incrementa la satisfacción de los vendedores.

Por todo lo expuesto, podemos enunciar las siguientes hipótesis:

- **H2 (eng):** La influencia positiva de la motivación intrínseca del voluntario sobre sus emociones positivas, será más fuerte para voluntarios de alto *engagement* que para voluntarios de bajo *engagement*.
- **H3 (eng):** La influencia positiva de las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario, será más fuerte para voluntarios de alto *engagement* que para voluntarios de bajo *engagement*.

Del mismo modo, el trabajo de Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón (2012) corrobora, en contextos de alto *engagement* del voluntario, la relación entre niveles superiores de satisfacción con el puesto de trabajo y, por una parte, la mayor lealtad a la empresa y, por otra, el menor deseo de abandonarla. Así, para estos autores, individuos satisfechos en una muestra de voluntarios provenientes del área social y medioambiental, son los más leales a la organización (menos abandonan), en parte por el mayor vínculo (*engagement*) que han desarrollado con la misma. En esta misma línea, los resultados obtenidos por Malinen y Harju (2017), son consistentes con los de Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón (2012), ya que el nivel de *engagement* que el voluntario presente puede mejorar la satisfacción, lo cual puede explicar la intención de continuar realizando voluntariado.

En la misma línea, Alfes, Shantz y Bailey (2016) comprueban cómo niveles más altos de *engagement* se asocian negativamente con la intención de abandonar la ONG. Su estudio se desarrolla en una muestra de más de mil voluntarios de una organización benéfica en el Reino Unido, concluyendo que el *engagement* es un estado psicológico positivo que está vinculado a una gama de resultados individuales y organizativos beneficiosos. Entre ellos destaca, en el terreno positivo, la felicidad del voluntario, que es un reflejo de satisfacción; y, en el terreno negativo, se apunta la intención de abandonar la organización, o lo que es lo mismo su falta de fidelidad a la ONG. Estos resultados ratifican el estudio previo de Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard y Metzger (2007), en el que anticiparon el vínculo positivo entre el nivel de *engagement* y la retención

en el sector voluntario (no lucrativo). El trabajo de Huynh, Xanthopoulou y Winefield (2014) con voluntarios de servicios de emergencias, igualmente demuestra una relación negativa entre el *engagement* y las intenciones de rotación. Del mismo modo, resultados parecidos son obtenidos más recientemente en el estudio de Cox, Oh, Simmons ... (2018) sobre una muestra de voluntarios *online*.

En suma, y tal como destallan Bakker, Albrecht y Leiter (2011), el *engagement* es una mezcla conceptual de compromiso, satisfacción laboral y lealtad, entendida esta como la intención de repetir y de recomendar a otros. Esto explica que en el trabajo Gross y Rottler (2019), la recomendación (o *WOW*) esté positivamente influenciada por la satisfacción e identificación de los voluntarios con la organización, por lo que a mayor nivel de *engagement*, mayor será la influencia positiva de la satisfacción de los voluntarios en la ONG, sobre su intención de recomendar a otros prestar servicios como voluntarios en la misma.

De lo descrito en líneas previas, cabe plantear, por tanto, las siguientes hipótesis en las que se contempla el posible efecto moderador del *engagement* en las relaciones entre satisfacción e intenciones de permanecer/abandonar la ONG y de recomendarla.

- **H4a (eng):** La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de permanecer en la ONG, será más

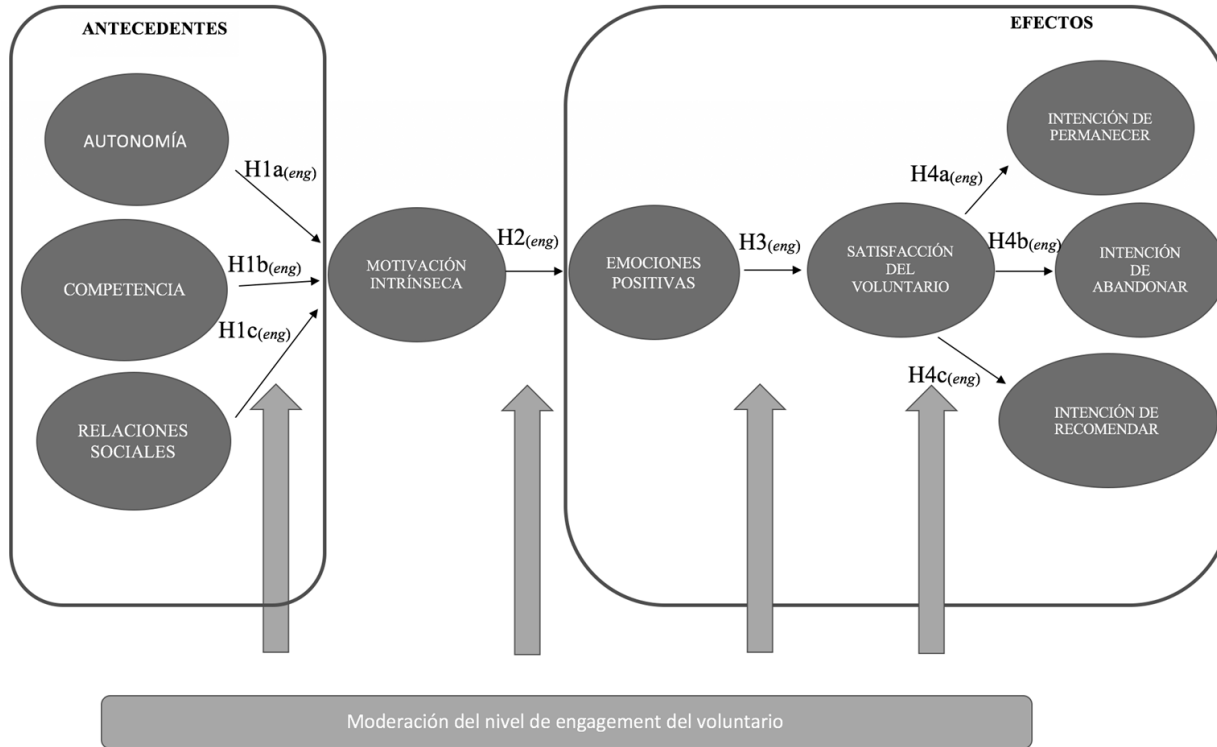
fuerte para voluntarios de alto *engagement* que para voluntarios de bajo *engagement*.

- **H4b (eng):** La influencia negativa de la satisfacción del voluntario sobre la intención de abandonar la ONG, será más fuerte para voluntarios de alto *engagement* que para voluntarios de bajo *engagement*.
- **H4c (eng):** La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de recomendar, será más fuerte para voluntarios de alto *engagement* que para voluntarios de bajo *engagement*.

La figura 4.2 recoge el papel moderador del *engagement* en el modelo teórico propuesto. Como se puede observar, se incorpora, al modelo teórico general, la moderación del nivel de *engagement* del voluntario, reflejándose en la parte izquierda de la figura dicha moderación sobre las necesidades psicológicas básicas que anteceden a la motivación intrínseca, y en la parte derecha de la figura, la moderación sobre los efectos que emanan de la motivación intrínseca: emociones positivas, satisfacción del voluntario y por último, la lealtad, medida tanto por la intención de permanecer y abandonar, como por la intención de recomendar.

Tras analizar la moderación del tipo de ONG y del *engagement*, el siguiente apartado plantea la posible moderación del género.

**Figura 4.2.** Modelo propuesto incluyendo la moderación del nivel de *engagement* del voluntario



### 4.3. El papel moderador del género en las relaciones planteadas en el modelo general

Junto al estudio del modelo general (objetivo 1) y de la posible moderación del tipo de ONG (objetivo 2) y del nivel de *engagement* del voluntario (objetivo 3), vistos en los epígrafes anteriores, esta Tesis Doctoral persigue como cuarto y último objetivo analizar el posible papel moderador del género. No en vano, dentro del *marketing* no lucrativo, las diferencias de género en el voluntariado en general, y en el proceso de decisión de ser voluntario en particular, representan un tema que ha recibido especial interés (Febbraro, 1997; Wymer y Samu, 2002). Así, en este punto, se analiza dicho papel moderador. Es decir, analizar si existen diferencias en las motivaciones del voluntario, sus antecedentes y efectos, en función de que el género del voluntario sea masculino o femenino. Seguidamente, se define y analiza el género, y se enmarca en el contexto del voluntariado.

Los investigadores suelen definir el género como una construcción cultural que se refiere a los roles sociales (Palau, 2001). Aunque a menudo se utilizan tanto género como sexo como sinónimos en la literatura del *marketing*, realmente representan constructos diferentes (Maurer Herter, Pizzutti dos Santos y Costa Pinto, 2014). Siguiendo a Ndubisi y Madu (2009), en efecto, las diferencias de género pueden ser consideradas desde dos perspectivas principales: desde la perspectiva psicológica (rasgos masculinos y femeninos de personalidad) y desde la perspectiva del sexo biológico (masculino y femenino) (Tubillejas-Andrés, Cervera-Taulet y García, 2019). Aun-

que los efectos del género en la interacción humana han sido muy estudiados en la literatura de la psicología social, según Ndubisi y Madu (2009), la literatura del *marketing* carece de investigación relevante sobre este tema.

Parece que la decisión de ser voluntario a menudo está socialmente influenciada, por ejemplo, en el caso de que el reclutador tenga lazos sociales con el individuo que es reclutado (Wymer, 1997; Wilson, 2000), pero sabemos poco sobre las posibles diferencias de género en los antecedentes de la influencia social del voluntariado (Wymer, 2011). Pero para autores como Aranda, Zappalà y Topa (2019), factores personales como el género tienen una influencia relevante en la decisión de ser voluntario.

La aproximación conceptual dominante para entender y comprender las diferencias de género en el voluntariado, fueron las investigaciones en el marco teórico del aprendizaje social (Bandura, 1969). De acuerdo con la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1969), el comportamiento es aprendido y modelado, siendo la explicación básica que los individuos observan modelos de rol de género e imitan estos modelos. El comportamiento de género que se considera apropiado es positivamente reforzado por la sociedad y el comportamiento inapropiado es reprimido o castigado (Eagly, 1987; Golombok, Fivush y Fivush, 1994; Eagly, 2009). Bajo este marco, Gilligan (1982) ya anticipó que el significado del voluntariado para hombres y mujeres podría ser distinto debido a su aprendizaje social diferente. Desde este ángulo, Wilson y Musick (1999) defendieron que la razón principal por la que las mujeres participan más que los hombres

estaba relacionada con el hecho que las actividades de voluntariado constituyen una extensión del rol maternal atribuido a la mujer. La explicación ofrecida por Switzer, Switzer, Stukas y Baker (1999), es que las mujeres socializan desde una edad más temprana en la adquisición y consolidación de funciones relacionadas con el cuidado y la alimentación, mientras que los hombres socializan en torno a roles más centrados en los campos de poder.

A pesar de que muchas de las diferencias de género en el voluntariado eran consistentes en todas las culturas, claramente la realidad de las diferencias de género en el voluntario es un fenómeno más complejo (Wymer, 2011), siendo el aspecto de la participación de género, por tanto, complejo y multidimensional.

A pesar de lo dicho, la literatura no apoya una construcción puramente social de las diferencias de género en el voluntariado, sino que, en su lugar, apoya una explicación más compleja que incluye la interacción de las influencias biológicas y sociales (Fausto-Sterling, 2004; Gurian y Stevens, 2007; Eagly y Koenig, 2006; Eagly, 2009). Esto es, las influencias sociales interactúan y refuerzan los comportamientos diferenciados por el sexo, y ejercen su influencia a lo largo de toda la vida (Baron-Cohen, 2003; Hines, 2005; Wymer, 2011). A efectos de esta investigación, nos referiremos al género en relación con el sexo biológico (hombres y mujeres) y no nos referiremos, por tanto, a roles socialmente construidos (Udry, 1994).

El género ha sido utilizado en la literatura del *marketing* como una variable de segmentación (Putrevu, 2001; Voss y Cova, 2006),

utilizada en concreto para segmentar consumidores (Maurer Herter, Pizzutti dos Santos y Costa Pinto, 2014). Adicionalmente, y en relación con el proceso de comportamiento de compra del consumidor, la literatura ha dado lugar a una corriente de investigación que examina, entre otros temas, las diferencias de género en el procesamiento de la información (Kempf, Lacznia y Smith, 2006) y en los criterios de elección del consumidor (Hollbrook, 1986; Fischer y Arnold, 1994). En esta misma corriente, Voss y Cova (2006) señalan que las experiencias del consumidor son percibidas e interpretadas de manera diferente según el género, y las dos razones que explican estas diferencias son la forma en la que la información es procesada, y las prioridades que se establecen cuando se perciben los estímulos y se dan las respuestas.

Dentro de la investigación en voluntariado, la relación histórica entre mujer y voluntariado es bien conocida, siendo reflejada en la declaración de Gold (1971, pág. 385), en el apogeo del movimiento feminista, que indicó que “hasta recientemente, voluntario era sinónimo de mujer”. Sin embargo, a medida que las relaciones históricas entre sexos se han difuminado, la relación entre el género y el voluntariado se ha hecho más compleja (Fyall y Gazley, 2015), aunque sigue siendo el sector de las ONG un sector tradicionalmente femenino (Baines, Charlesworth, Cunningham y Dassinger, 2012).

La literatura sociológica ha analizado ampliamente la influencia del género en el voluntariado, indicándose que la segregación de género tanto en el voluntariado como en las ONG se produce de manera similar a la que se

produce en el mercado laboral (Inglehart, Norris y Roland, 2003). Ahora bien, algunos autores señalan la tesis contraria: el voluntariado proporciona una salida para las mujeres en el ámbito de la gestión y la toma de decisiones, con roles que potencian sus habilidades profesionales, al contrario de lo que ocurre en el entorno laboral (Rotolo y Wilson, 2007).

Ante estos resultados aparentemente contradictorios, la pregunta que nos formulamos es si existe igualdad de género en el voluntariado. Wemlinger y Berlan (2016) indican que las funciones que realizan las mujeres en las ONG se encuentran enmarcadas en muchos de los roles tradicionales que tienen en la sociedad, y que en el sector no lucrativo continúa la segregación de roles entre ambos sexos (Taniguchi, 2006; Messner y Bozada-Deas, 2009; Baines, Charlesworth, Cunningham y Dassinger, 2012), existiendo un “techo de cristal” para las mujeres en posiciones de liderazgo. Otros autores señalan que, también en las ONG, la mujer desempeña los roles menos relevantes, y es probable que desempeñen más funciones de apoyo que posiciones de toma de decisión y gestión (Verba, Schlozman y Brady, 1995; Rotolo y Wilson, 2007). Por todo ello, la segregación sectorial que se produce entre las mujeres en el mercado laboral (Roos y Reskin, 1984) puede reflejarse también en dicho género en el trabajo voluntario (Wemlinger y Berlan, 2016), siendo mayor la probabilidad que el género femenino preste sus servicios como voluntario en ONG de servicios de la salud y áreas sociales, mientras que el género masculino participa más a menudo en ONG centradas en campos políticos, económicos y científicos (Taniguchi,

2006). Junto a ello, Roxburgh (2002) añade que, en el caso de los hombres, el voluntariado es más una actividad de ocio.

Llegados a este punto, se pueden concretar las siguientes cuestiones: ¿Juega el género un rol en las decisiones de voluntariado?, ¿Tienen mujeres y hombres patrones de voluntariado similares?

En la revisión de la literatura que realiza Smith (1994), los hallazgos referentes al género eran menos consistentes que otros predictores más importantes de la participación voluntaria como el nivel educativo y el nivel económico, o el estado civil. Más aún, estos hallazgos respecto al género dependían del tipo de actividad voluntaria estudiada (Smith, 1994). Así, por ejemplo, resulta fácil identificar diferencias de género en altruismo, empatía, valores pro-sociales y otros motivos para comportamientos de ayuda (Kou, Hayat, Mesch y Osili, 2014). Desde este prisma, diversos estudios han encontrado que las mujeres son más desinteresadas y generosas, y exhiben un mayor comportamiento prosocial que los hombres (Einolf, 2011; Mesch, Brown, Moore y Hayat, 2011). Por tanto, su motivación para ejercer el voluntariado sería más altruista que en el caso de los hombres. A estos mismos resultados empíricos llega el estudio de Becker, Boenigk y Willems (2019), concluyendo por ello, que el comportamiento voluntario es más probable en las mujeres que en los hombres.

A pesar de ello, hay numerosas investigaciones y estudios empíricos con resultados variados y contradictorios. De una banda, para una parte de la literatura, el género podría jugar un rol en el voluntariado tal y como se viene



apuntando. Así, por ejemplo, Hodgkinson, Weitzman, Abrahams, Crutchfield y Stevenson (1996) y Wilson (2000) observaron una ligera probabilidad mayor de voluntariado de las mujeres respecto a los hombres. En la misma línea, Fuertes, De León y Jiménez (1998) indicaban que existía un mayor número de organizaciones en las que las mujeres tenían un mayor peso que los varones, y esto era significativamente más elevado en las organizaciones asistenciales que en las demás. Años después, Dávila y Chacón (2005) encontraron que había un mayor porcentaje de varones entre los voluntarios ambientales y un porcentaje mayor de mujeres entre los voluntarios socio-asistenciales, pudiendo constarse de este modo la diferencia de motivaciones que inspira el comportamiento de unos y otros.

De otra banda, estudios como el de Hodgkinson, Weitzman, Abrahams, Crutchfield y Stevenson (1996) no encontraron diferencias entre hombres y mujeres en lo relativo a la motivación y comportamiento del voluntario, aunque sí apuntaron la posibilidad de identificar patrones distintos cuando se analiza el género conjuntamente con la edad: entre las personas más jóvenes, las mujeres dedican más tiempo al voluntariado que los hombres (Wuthnow, 1995; Einolf, 2011), mientras que en los voluntarios mayores, se produce al contrario: los hombres tienden a dedicar más tiempo que las mujeres a tareas voluntarias (Gallagher, 1994). Igualmente, la investigación de Van Emmerik, Jawaher y Stone (2004) tampoco encontró diferencias en la actividad voluntaria entre hombres y mujeres, resultados avalados también en el trabajo de Burns, Reid, Toncar, Anderson y Wells (2008).

Estamos, por tanto, ante una materia que, en la literatura revisada, presenta resultados contradictorios. Para una parte de la literatura, es más probable que las mujeres sean más voluntarias que los hombres y atiendan a distintas motivaciones y, consecuentemente sigan patrones de comportamiento distintos (Freeman, 1997; Wilson y Musick, 1997, Mesch, Rooney, Steinberg y Denton, 2006; Wymer, 2011; Radovanović, 2019). No obstante, esta afirmación pierde intensidad al controlarse variables socio-económicas como el empleo y la composición familiar (Hook, 2004; Taniguchi, 2006). En este campo, se advierte que ciertas investigaciones centradas en contextos específicos, como por ejemplo el voluntariado corporativo, observan que se produce el patrón opuesto: el género masculino es más probable que realice voluntariado que el femenino (Gómez y Gunderson, 2003). Para otra parte de la literatura, no se encontraron diferencias de género o la diferencia era explicada por un factor de confusión (Karniol, Grosz y Schorr, 2003).

A lo dicho, cabe añadir que se ha investigado poco sobre las razones por las cuales la participación varía entre hombres y mujeres (Fyall y Gazley, 2015). Como Einolf (2011, pág. 1093) señala: *“aunque ha habido mucha investigación respecto al voluntariado... en general, ha habido sorprendentemente poca investigación en cómo y por qué la participación en estas actividades varía por género”*.

El trabajo de Baines, Charlesworth, Cunningham y Dassinger (2012), indica que hay una divergencia de resultados en los estudios al investigar la moderación del género. Por ello, y a la vista de lo expuesto en líneas pre-

vias, esta Tesis Doctoral considera relevante profundizar en el papel moderador que el género podría desempeñar en el marco de las relaciones planteadas en nuestro modelo general, a lo que dedicaremos las próximas líneas.

#### 4.3.1. Moderación del género sobre los antecedentes planteados en el modelo general

A fin de analizar el papel moderador del género en el modelo propuesto, se justifica a continuación dicha moderación en las relaciones entre los factores determinantes de las motivaciones de los voluntarios y la motivación intrínseca del voluntario.

Cabe señalar, tal y como se apuntaba previamente, que las mujeres tenderían a participar más en actividades de voluntariado que los varones, especialmente en actividades de carácter socio-asistencial o formativas (Fuentes, De León y Jiménez, 1998), impulsadas más por este tipo de factores sociales. Fuentes, De León y Jiménez (1998), siguiendo la Teoría Funcional (Clary y Snyder, 1991), señalan que una misma conducta puede servir para satisfacer distintas funciones psicológicas, no solo para distintos individuos, sino también para un mismo individuo. Sin embargo, en el estudio cuantitativo de Fuentes, De León y Jiménez (1998), no se encontraron diferencias significativas en las motivaciones que llevan a las mujeres y a los varones a participar, en este caso, en el voluntariado centrado en la asistencia a enfermos de sida. Igualmente, el estudio de Fletcher y Major (2004), usando las motivaciones de Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugan y Miene (1998), tampoco

encontró apoyo a las hipótesis establecidas en la misma, no pudiendo evidenciar la existencia de diferencias de género en las motivaciones profesionales o en las motivaciones de ajuste social (necesidad de adaptarse a la norma social subjetiva) para participar en el voluntariado. En cambio, sí observaron significativas diferencias en las otras cuatro motivaciones para ser voluntario sugeridas por Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugan y Miene (1998): valores (interés humanitario por ayudar a otros), autoestima (interés en el disfrute de sentimientos positivos), mejora de habilidades, y defensa del yo (necesidad de protección y escapar de sentimientos negativos), en cada una de las cuales, las mujeres poseían una motivación mayor que los hombres.

Por tanto, para responder a la pregunta de si las diferencias de género moderan la influencia que ejercen los antecedentes de la motivación (satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relaciones sociales) sobre la mejora de la motivación, resulta necesario seguir revisando la literatura, ya que, es posible encontrar resultados contradictorios.

Como se ha enunciado anteriormente, las primeras investigaciones ya anticiparon que las razones subyacentes al voluntariado podrían diferir entre hombres y mujeres, con lo que los antecedentes de la motivación (autonomía, competencia y relaciones sociales) podrían diferir también entre ambos géneros. Los resultados del estudio de Burns, Reid, Toncar, Anderson y Wells (2008), apoyan la existencia de una diferencia de género en los antecedentes motivacionales. Para estos autores, hombres y mujeres jóvenes difieren en los

precursores que los llevan a ser voluntarios, como ya indicó Febraro (1997). Igualmente, el trabajo de Ibrahim y Brannen (1997), relativo a las motivaciones de voluntarios en hospitales, también concluyó que los factores que motivaban a varones eran significativamente diferentes a los factores que motivaban a las voluntarias femeninas. En efecto, las mujeres parecían estar más motivadas por factores internos y personales en sus actividades de voluntariado, mientras que los hombres estaban más motivados por aquellos elementos más enfocados en factores externos o laborales, siendo los factores motivacionales más altos para ambos géneros, el altruismo y la satisfacción personal (Ibrahim y Brannen, 1997). Estos resultados están en línea con los de King y Fluke (1990), quienes señalan que los principales motivos de las mujeres eran la capacidad de conocer gente (relaciones sociales) y el deseo de ayudar a otros. En esta misma línea, Wuthnow (1996) indica que es más probable que las mujeres realicen voluntariado para rodearse de sus amigos, mientras que los hombres es más probable que realicen voluntariado solos, sin compañía. Las mujeres, por tanto, están más motivadas por influencias internas y personales, deseosas de estar conectadas con otros y con valores sociales, mientras que los hombres están más motivados por valores individuales, por influencias externas y laborales (Ibrahim y Brannen, 1997; Davis, Mitchell, Hall, Lothert, Snapp y Meyer, 1999; Stelzer, Lang, Hörl, Kamin y Claxton-Oldfiel, 2018).

En esta línea, se ha apuntado que mientras que las mujeres están más motivadas por sí mismas para participar en el voluntariado (Einolf, 2011; Becker, Boenigk y Willems, 2019),

ya que, aspiran a conocer gente (necesidad de relacionarse) en su actividad, los hombres necesitan “ganchos” concretos que les muevan a participar (Einolf, 2011), porque estos perciben el voluntariado como una herramienta para lograr sus propósitos (Musick y Wilson, 2007), siendo el factor subyacente no tanto el cubrir una necesidad social (relacional), sino de logro y competitividad.

En apartados anteriores, partiendo de la Teoría de la Autodeterminación en general, y en particular de la Teoría de las Necesidades Básicas, se ha concluido que las tres necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relaciones sociales) son antecedentes directos en la motivación intrínseca de todo ser humano, y aplican a todas las personas sin tener en cuenta el género, grupo o cultura (Ryan y Deci, 2000). Ahora bien, tal y como la revisión de los distintos trabajos permite concluir, tomando como punto de partida el marco conceptual de la Teoría de la Autodeterminación, el género influye sobre las motivaciones del voluntario, así como los factores impulsores (antecedentes) de tales motivaciones.

Por una parte, se aprecia que las mujeres actúan movidas por su mayor deseo de satisfacer la necesidad básica de relación con los demás (necesidades de relación social), a diferencia de lo que sucede con los hombres. De tal modo, se puede anticipar que el tener cubierta la necesidad psicológica básica de afinidad o relación con los demás, incrementará más la motivación intrínseca en el género femenino que en el masculino, (Ntoumanis, 2001; Hollembeak y Amorose, 2005, 2010; Gené y Latinjak, 2014). Estos resultados son

coherentes con el mayor comportamiento prosocial de las mujeres (Einolf, 2011; Mesch, Brown, Moore y Hayat, 2011) ya anticipado por King y Fluke (1990) y Wuthnow (1996), quienes señalan que una de las principales motivaciones del género femenino en el voluntariado es la capacidad de conocer gente y de rodearse de sus amigos en la realización de la actividad voluntaria.

Por otra parte, se constata que los hombres actúan impulsados más por la voluntad de satisfacer sus necesidades psicológicas básicas de autonomía y de sentirse competente (los otros dos factores motivacionales), a diferencia de lo que sucede en el género femenino. En este sentido, los estudios de Castañeda-Vázquez, Zagalaz Sánchez y Chacón Borrego (2014), Práxedes, Moreno, Sevil, Del Villar y García-González (2016) y Lamonedas-Prieto y Huertas-Delgado (2017), en el ámbito de la enseñanza y de la práctica deportiva, concluyen que los varones presentan valores más elevados que las mujeres en ambas necesidades básicas. Igualmente, son abundantes los trabajos en los que los hombres puntúan más alto en motivos asociados a la competencia (Furnham, Badmin y Sneade, 2002; Kilpatrick, Hebert y Bartholomew, 2005; Sicilia, González-Cutre, Artés, Orta, Casimiro y Ferriz, 2014; Carbonero, Martín-Antón, Montalvo, 2015). Recordemos que la competencia hace referencia al sentimiento de control sobre la acción, mostrando eficacia (Ryan y Deci, 2000). Por tanto, de estas investigaciones se desprende que los varones juzgan la competencia en torno a los resultados competitivos y la facilidad de aprendizaje de nuevas habilidades, mientras las mujeres evalúan la competencia a través de fuentes internas y sociales, ya que,

en ellas aparecen preferencias cooperativas que tienen su efecto en la interacción con sus compañeros/as (Murillo, Sevil, Abós, Samper, Abarca-Sos y García-González, 2014). Esta preferencia por aspectos cooperativos y de interacción en el género femenino frente al dominio de la habilidad en los hombres, explicaría la mayor necesidad de satisfacción de la necesidad psicológica de sentirse competentes entre los varones (Ruiz, Graupera, Gutiérrez-Sanmartín y Nishida, 2004).

Con todo ello, podemos concluir que los antecedentes de la motivación en hombres y mujeres pueden ser significativamente diferentes (Ibrahim y Brannen, 1997). Esto es, a un género y otro les motivan más unos factores que otros, pudiendo anticipar el papel moderador que el género ejercerá en las relaciones entre los factores motivacionales (necesidades psicológicas básicas) y las motivaciones del voluntario, tal y como se enuncia en las siguientes hipótesis.

- **H1a (gender):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “autonomía” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de género masculino que de género femenino.
- **H1b (gender):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “sentirse competente” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de género masculino que de género femenino.
- **H1c (gender):** El tener cubierta la necesidad psicológica de “relacionarse socialmente” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de género femenino que de género masculino.

### 4.3.2. Moderación del género sobre los efectos del modelo general

Adicionalmente a los antecedentes de las motivaciones del voluntario, también las relaciones de estas y sus efectos se podrían ver afectados en función del género de los voluntarios.

A través de la Teoría de la Autodeterminación, el contexto social influye en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas analizadas en el punto anterior, lo que da lugar a una motivación autodeterminada, es decir, más interna, que lleva a consecuencias más positivas (efectos) como la persistencia, el disfrute, la concentración, la autoestima, la satisfacción, entre otras (Vallerand, 2007; Balaguer, Castillo y Duda, 2008). Aplicado este razonamiento al voluntariado, parece ser que los voluntarios que dedican su tiempo lo hacen porque disfrutan con la actividad o porque lo consideran importante para determinados aspectos de su vida (Moreno, Cano, González-Cutre, Cervelló y Ruiz, 2009). Dado que, tal y como parece desprenderse de la Teoría de la Autodeterminación, los dos efectos inmediatos de la motivación son la mejora de las emociones y la satisfacción, cabe preguntarse qué papel juega el género en ambos casos.

En lo relativo a emociones, trabajos previos en el ámbito del consumo, han encontrado interesantes diferencias entre hombres y mujeres. Así, parece que los consumidores que muestran emociones positivas evalúan mejor la experiencia (Swinyard, 1993; Otieno, Harrow y Lea-Greenwood, 2005), y que este efecto favorable es más evidente en el caso de los varones (Stevens y Hamann, 2012).

A pesar de la creencia de que las mujeres son emocionalmente más sensibles que los hombres, el estudio empírico de Stevens y Hamann (2012) examina las diferencias de género en la activación del cerebro durante el procesamiento de emociones positivas y negativas. Los resultados de este estudio (Stevens y Hamann, 2012) reportan diferencias entre mujeres y hombres en las respuestas psicológicas y fisiológicas a los estímulos emocionales. Concretamente se obtiene que los hombres son muchos más sensibles a los estímulos emocionales positivos, por lo que muestran una mayor probabilidad de activación para las emociones positivas.

En lo relativo a satisfacción, estudios previos muestran que el género modera efectivamente, los factores que explican la satisfacción (Bryant y Cha, 1996; Mittal y Kamakura, 2011; Chui y Wong, 2016), aunque no existe un consenso unánime entre los investigadores. Por una parte, existen investigadores que han encontrado que las mujeres experimentan más satisfacción que los hombres (Voss y Cova, 2006; Helgesen y Nettet, 2010), mientras que otros estudios han encontrado que los hombres experimentan más satisfacción que las mujeres (Tucker y Kelley, 2000; Bendall-Lyon y Powers, 2002).

Los resultados del trabajo de Bendall-Lyon y Powers (2002) muestran diferencias de género en la satisfacción de un servicio, en dos aspectos. El primero de ellos es que los hombres son más sensibles a los aspectos básicos y esenciales del servicio en cuestión, y el segundo es que las respuestas de satisfacción de los hombres son más consistentes con el tiempo. Extrapolando los resultados de este estudio

(Bendall-Lyon y Powers, 2002) al campo del voluntariado, ello implicaría que los hombres experimentan más satisfacción que las mujeres, porque asocian el voluntariado con la realización de tareas específicas (Kaminski, 1996) y porque la actividad de una persona voluntaria se realiza con cierta periodicidad y no como un acto aislado o esporádico.

Las razones para realizar voluntariado son diversas, pero es más probable que los hombres se presten como voluntarios en aquellas actividades que persiguen el beneficio personal, siendo sus motivos más egoístas, mientras que el voluntariado de las mujeres está más orientado a los demás, con razones más altruistas y humanitarias (Krause y Rainville, 2018; Stelzer, Lang, Hörl, Kamin y Claxton-Oldfiel, 2018; Gil-Lacruz, Marcuello y Saz-Gil, 2019). Adicionalmente, tal y como recoge Kulik, Bar y Dolev (2016), las voluntarias de género femenino experimentan habitualmente un conflicto de roles entre las demandas familiares y las demandas de voluntariado, por tener que compatibilizarlo con las cargas domésticas.

En el contexto de nuestra investigación, seguimos esta segunda línea de investigación que sostiene que los hombres experimentan más satisfacción que las mujeres en el voluntariado, dadas las especiales características del voluntariado que hemos analizado en líneas anteriores.

Por ello, cabe anticipar que el efecto de la motivación intrínseca de los voluntarios sobre sus emociones positivas, y el efecto de estas sobre la satisfacción final del voluntario, será potencialmente más alto entre los voluntarios

de género masculino que entre las voluntarias de género femenino.

Por todo lo expuesto, podemos enunciar las siguientes hipótesis en las que se plantean el papel moderador en la relación entre motivaciones y emociones positivas y en la relación entre emociones positivas y satisfacción.

- **H2 (gender):** La influencia positiva de la motivación intrínseca del voluntario sobre sus emociones positivas, será más fuerte para voluntarios de género masculino que para voluntarios de género femenino.
- **H3 (gender):** La influencia positiva de las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario, será más fuerte para voluntarios de género masculino que para voluntarios de género femenino.

En cuanto a la relación entre la satisfacción y lealtad los resultados previos sobre la existencia de diferencias por género son confusos y a veces contradictorios, frecuentemente ligados a los contextos de estudio. En el trabajo de Mittal y Kamakura (2001), el género masculino manifiesta una mayor lealtad que el género femenino. Por el contrario, en otros estudios respecto a la intención de recompra centrados en ámbitos de *retail*, se muestra que las mujeres son consumidoras más leales y con más probabilidad de retornar que los hombres (Noble, Griffith y Adjei, 2006; Pan y Zinkhan, 2006; Yavas y Babakus, 2009; Helgesen y Nessel, 2010).

Si se extrapolan estos resultados al ámbito del voluntariado, implicaría que las mujeres muestran una mayor lealtad en la realización del voluntariado, mostrando por tanto una mayor

intención de permanecer en la ONG, o lo que es lo mismo una menor intención de abandonarla, y una mayor intención de recomendarla. En un trabajo sobre voluntarios estadounidenses, los resultados hallados estuvieron también en esta línea, encontrando una mayor participación del género femenino tanto en el número de actividades voluntarias como en el tiempo de duración de la participación e intención de permanecer en dichas tareas (Musick y Wilson, 2007).

En la misma línea, el trabajo de Maurer Herter, Pizzutti dos Santos y Costa Pinto, (2014), también señala que el género femenino tiende a recomendar más que el masculino, coincidiendo con la motivación más prosocial de las mujeres (Einolf, 2011; Mesch, Brown, Moore y Hayat, 2011). Esto es debido a que se encuentran más motivadas a participar en el voluntariado por la posibilidad de conocer gente y relacionarse con terceras personas (King y Fluke, 1990; Chui y Wong, 2016), motivo por el que continúan realizando su labor de voluntariado a largo plazo, ya que ello les permite rodearse de sus amigos (Wuthnow, 1996). A la misma conclusión llega Gonçalves (2018), quien expone como las mujeres manifiestan una mayor intención de permanecer a largo plazo en una organización, quizá por la aversión al riesgo que les produciría a las mujeres un cambio en el entorno o en la organización en la que prestan sus servicios como voluntarias (Dwyer, Gilkeson y List, 2002).

Trabajos recientes como el de Oh (2019) también llegan a la misma conclusión: existe una mayor intención de continuar realizando voluntariado y una mayor lealtad a la ONG entre mujeres que entre hombres.

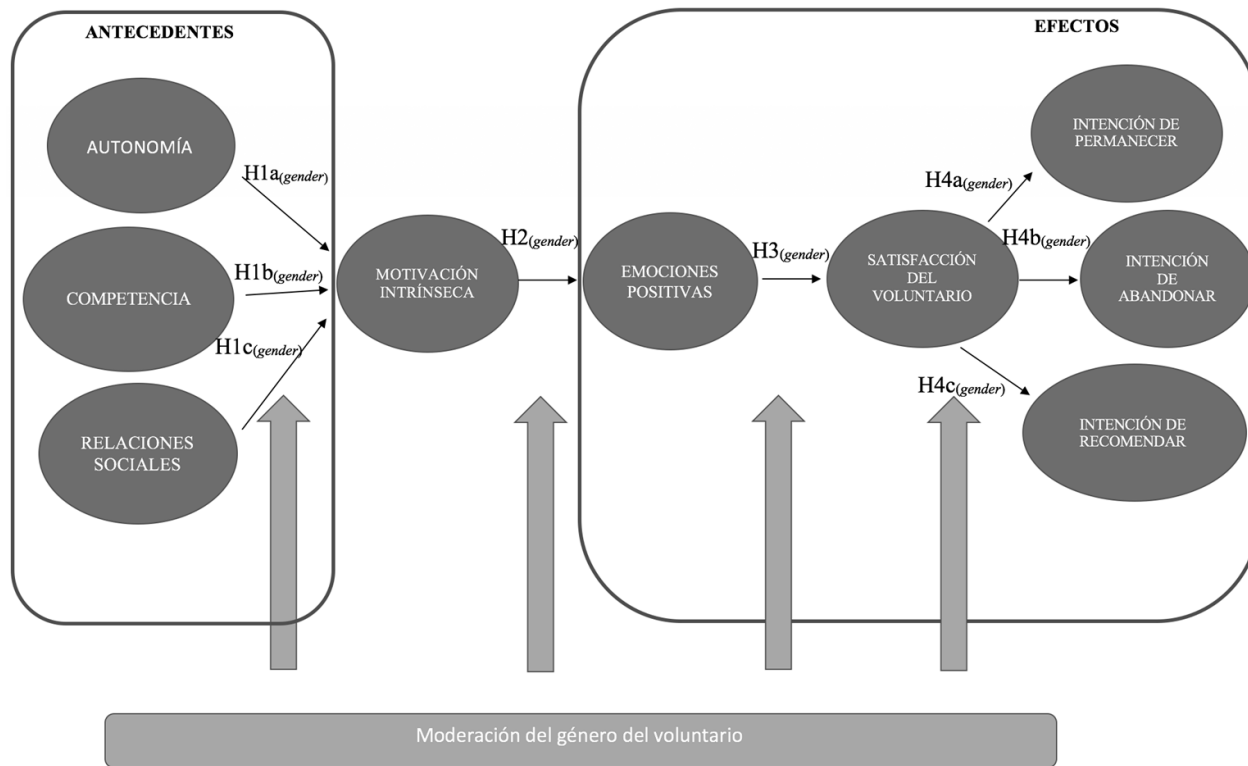
En resumen, podría concluirse que las voluntarias de género femenino son más leales, y presentan una mayor intención de recomendar el hacer un voluntariado en una ONG a familiares, amigos y terceras personas en general.

A la vista de lo argumentado en líneas previas, se plantean, por tanto, las siguientes hipótesis:

- **H4a (gender):** La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de permanecer en la ONG, será más fuerte para voluntarios de género femenino que para voluntarios de género masculino.
- **H4b (gender):** La influencia negativa de la satisfacción del voluntario sobre la intención de abandonar la ONG, será más fuerte para voluntarios de género femenino que para voluntarios de género masculino.
- **H4c (gender):** La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de recomendar, será más fuerte para voluntarios de género femenino que para voluntarios de género masculino.

La siguiente figura 4.3 recoge el efecto de la moderación del género en el modelo propuesto. Sobre el modelo teórico general presentado en el tercer capítulo, se incorpora la moderación del género del voluntario, por lo que al igual que en las dos moderaciones anteriores presentadas, en la zona izquierda de la figura, la moderación actúa sobre la autonomía, competencia y relaciones sociales (necesidades psicológicas básicas), que anteceden como factores determinantes de la motivación intrínseca. Igualmente, en la parte

**Figura 4.3.** Modelo propuesto incluyendo la moderación del género del voluntario





derecha de la figura, se refleja la moderación del género sobre los efectos de la motivación intrínseca: emociones positivas, satisfacción del voluntario y lealtad (intención de permanecer, intención de abandonar e intención de recomendar).

Con el análisis del género del voluntario, y su consideración como potencial variable moderadora en las relaciones planteadas en el modelo general, que nos lleva a definir el modelo incorporando dicha moderación, finalizamos el capítulo que hemos dedicado a las variables moderadoras, dedicando un último apartado a reflexiones finales del capítulo.

#### 4.4. Reflexiones finales del capítulo

Este último capítulo del marco teórico se ha dedicado al análisis del papel moderador de las tres variables planteadas como moderadoras en el modelo general. De las tres variables, dos de ellas son relativas al voluntario (nivel de *engagement* y género) y la tercera es relativa al tipo de ONG en la que el voluntario presta sus servicios. Dedicamos a cada una de ellas, un bloque de reflexiones, comenzando por el tipo de ONG.

El primer bloque de reflexiones está dedicado, por tanto, al análisis realizado sobre si existen diferencias en el proceso de motivación del voluntario, de sus antecedentes y efectos, en función del tipo de ONG con la que colabora el voluntario.

En primer lugar, ante la falta de consenso unánime en un marco de clasificación de las ONG, y basándonos en diversas aportaciones

de la literatura, se realiza una clasificación basada en dos grandes categorías de ONG, en base a la cantidad y variedad de actividades que realizan: ONG generalistas, con diversas líneas de trabajo y servicios, como, por ejemplo, Cruz Roja, y ONG especialistas, especializadas en un único sector de actividad o línea de trabajo.

*A priori*, las ONG especialistas, o con una misión específica, resultaban más atractivas para los voluntarios (Betz y Judkins, 1975; Becker, Boenigk y Willems, 2019). Por el contrario, las ONG generalistas se perciben más dispersas en sus objetivos, siendo la identificación del voluntario con ellas, más tenue.

Sobre el modelo general establecido en esta investigación, hipotetizamos que el tener cubierta las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relaciones sociales), incrementará más la motivación intrínseca de los voluntarios de ONG especialistas que los de ONG generalistas.

En lo relativo a los efectos, se hipotetiza que la influencia positiva de la motivación intrínseca del voluntario sobre sus emociones positivas, y la de esta sobre la satisfacción del voluntario, serán más fuertes para los voluntarios que colaboran con ONG especialistas que para los que colaboran con ONG generalistas. Finalmente, respecto a los efectos sobre la lealtad, se hipotetiza también una mayor fuerza de las relaciones para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.

El segundo bloque de reflexiones está dedicado a la primera de las dos variables moderadoras relativas al voluntario consideradas, el nivel de *engagement* del voluntario. El análisis

realizado se centra en conocer si existen diferencias en el proceso de motivación del voluntario, de sus antecedentes y efectos, en función del nivel de *engagement* del voluntario.

Dentro de este segundo bloque, en primer lugar, se ha definido el *engagement* como un estado de la mente positivo relacionado con el trabajo, con el trabajo voluntario en nuestro estudio, y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Una de las aportaciones de esta Tesis Doctoral, es añadir literatura a la investigación en *volunteer engagement*, que es limitada (Malinen y Harju, 2017). Dado que retener a los voluntarios comprometidos es crucial para muchas ONG, la necesidad de comprender y manejar el *engagement* del voluntario se torna vital para la retención del voluntario (Conduit, Karpen y Tierney, 2019).

Utilizando el *engagement* del voluntario como variable moderadora en el modelo general planteado, hemos hipotetizado, basándonos en la literatura, que en los sujetos de alto *engagement* el impacto de sus necesidades psicológicas básicas sobre la motivación intrínseca será significativamente más fuerte (Baard, Deci y Ryan, 2004) que en los voluntarios de medio y bajo *engagement*. Por tanto, a mayor nivel de *engagement*, mayor nivel de compromiso y de motivación (Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón, 2012). Por tanto, el *engagement* es un factor capaz de reforzar la motivación del voluntario en el desempeño de su trabajo (Garrosa, Blanco-Donoso, Moreno-Jiménez, González, Fraca y Meniz, 2014).

Por último, dentro de este segundo bloque, hemos hipotetizado que también se ven afec-

tados los efectos de la motivación intrínseca del voluntario en sus emociones, satisfacción y lealtad, en función del nivel de *engagement* de los voluntarios, siendo sus efectos más fuertes en contextos de alto *engagement*.

Y el tercer y último bloque de reflexiones de este capítulo está dedicado, al análisis del papel moderador de la segunda variable del voluntario diseñada para esta Tesis Doctoral: el género del voluntario. Se ha realizado por tanto un análisis sobre las posibles diferencias en el proceso de motivación del voluntario, de sus antecedentes y efectos, en función del género del voluntario.

Dentro de este apartado, hemos revisado la literatura, destacando que el papel moderador del género es un tema que ha recibido especial interés en el *marketing* no lucrativo (Wymer y Samu, 2002). Desde Wilson y Musick (1999), hay numerosos autores que han señalado, mayoritariamente, que las mujeres participan más que los hombres en el voluntariado. Los hallazgos respecto al género son menos consistentes que los de otros predictores de la participación voluntaria (Smith, 1994). Por todo ello, para diversos autores, las diferencias de género en el voluntariado es un fenómeno más complejo (Wymer, 2011; Fyall y Gazley, 2015). El trabajo de Braines, Charlesworth, Cunningham y Dassinger (2012) presenta divergencia de resultados en cuanto a la existencia de igualdad de género en el voluntariado, por lo que se trata de profundizar en esta Tesis Doctoral en el papel moderador del género.

Para ello, utilizando el género como variable moderadora en el modelo general propuesto, también se encuentran en la literatura incon-

sistencias en los antecedentes de la motivación (necesidad psicológica básica de autonomía, competencia y relaciones sociales). No obstante, hipotetizamos que el tener cubierta la necesidad psicológica básica de relacionarse socialmente, incrementará más la motivación intrínseca más en las mujeres que en los hombres. Por el contrario, el tener cubierta la necesidad psicológica básica de autonomía y de sentirse competente, incrementará más la motivación intrínseca en voluntarios de género masculino que de género femenino. Ello porque, en líneas generales, para las mujeres el voluntariado responde más a una necesidad de relación social, y de ayuda a los demás, mientras que los hombres entienden el voluntariado más como una herramienta para lograr sus propósitos de logro y competitividad (Musick y Wilson, 2007).

Por último, en relación con los efectos, y basándonos igualmente en la literatura, cabe anticipar que el género tendrá poder para moderar el efecto de la motivación intrínseca de los voluntarios sobre sus emociones positivas, y el efecto de estas sobre la satisfacción

del voluntario, siendo superior en los voluntarios de género masculino que entre las voluntarias de género femenino.

Finalmente, por lo que respecta al efecto de la satisfacción del voluntario sobre la lealtad (medida como la intención de permanecer y la intención de recomendar a otros realizar voluntariado en la ONG, así como la intención de abandonar la ONG), hipotetizamos que el género también modera esta relación. Concretamente, se esperan efectos mayores para voluntarios de género femenino que de género masculino. Por tanto, la intención de permanecer y de recomendar la ONG será potencialmente mayor en las mujeres que en los hombres, y, contrariamente, con la intención de abandonar será menor en las mujeres que en los hombres.

De esta forma, concluye la segunda parte de esta Tesis Doctoral, en la que se ha desarrollado el marco conceptual, el modelo teórico que proponemos y las hipótesis definidas, para abordar en el próximo capítulo la metodología de la investigación para contrastarlas empíricamente.



Parte III.  
Metodología  
de la investigación  
y análisis de resultados



## 5. Metodología de la investigación

*"Unirse es el comienzo; estar juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito"*

- Henry Ford

El presente capítulo expone la metodología de la investigación empleada para estudiar la aplicación del modelo teórico propuesto y sus moderaciones, basado en la motivación del voluntario. Se trata de medir la motivación del voluntario que presta sus servicios en una ONG, en concreto la motivación intrínseca, analizando los factores antecedentes y los efectos de dicha relación. Igualmente, se trata de medir el papel moderador de tres variables propuestas sobre el modelo general. Estas tres variables, están relacionadas con el tipo de ONG en la que el voluntario presta sus servicios y las otras dos, con dos características del voluntario: su *engagement* y su género. Para ello, se considera necesario recurrir a una muestra heterogénea de voluntarios, que prestan sus servicios en diversas ONG presentes en diversos sectores de actividad.

El capítulo se estructura en tres apartados. El primero de ellos profundiza sobre la muestra utilizada, detallando los principales aspectos metodológicos relacionados con la recogida de información y la selección de los elementos muestrales empleados para la investigación. En el segundo de los apartados, se identifican y desarrollan las escalas de medida necesarias

para el análisis de los distintos constructos empleados. La adecuada identificación de los instrumentos de medida permite reducir los problemas de estimación del modelo y llegar a un conjunto de variables que midan de forma adecuada cada elemento del modelo. Y finalmente, en el tercer y último apartado, se resumen las técnicas de análisis de datos que se emplean en esta investigación.

### 5.1. Muestra y recogida de datos

La investigación cuantitativa correlacional propuesta se ha basado en un cuestionario *online* que fue repartido vía *mail* y vía *WhatsApp*, dirigido a personas de todas las edades, residentes en España, con el único requisito de ser voluntarios de una ONG, asociaciones sin ánimo de lucro o fundaciones. El cuestionario *online* fue creado con la herramienta de encuestas *Survey Monkey*.

El tipo de muestreo empleado es no probabilístico por bola de nieve. Previo contacto con los responsables de diversas ONG y asociaciones y con su ayuda, se invitó a difundir el enlace de la encuesta vía *mail* y vía *WhatsApp* a sus voluntarios. Tal y como comentan Küm-

pel, Karnowski y Keyling (2015) en la revisión que realizan de la literatura sobre el intercambio de información en las redes sociales (entre las que se incluye *WhatsApp*), estas nuevas tecnologías son sistemas altamente dinámicos, que constantemente requerirán atención académica, análisis, y respuesta, ya que su uso ofrece oportunidades interesantes en el campo de la investigación de mercado para recopilar información de forma rápida y masiva.

Seis ONG fueron las ONG que más colaboraron en la difusión del cuestionario, contribuyendo, por tanto, con el mayor número de respuestas de sus voluntarios a la investigación: Cruz Roja Española (Delegación Provincial de Valencia), Cáritas Diocesana de Valencia, Casa de la Caridad Valencia (Asociación Valenciana de Caridad), Asociación Española contra el Cáncer (AECC) de Valencia, Banco de Alimentos de Valencia y Mamás en Acción,

La tasa de respuesta fue bastante heterogénea, alcanzando una tasa del 40%, por ejemplo, en Casa de la Caridad, debido a la proximidad con sus voluntarios de la responsable de voluntariado que realizó frecuentes recordatorios del envío durante el período de recogida de cuestionarios. Por el contrario, para otras ONG, la tasa de respuesta se situó en el 5%, o incluso inferior. En estos casos, se buscaron colaboraciones adicionales para aumentar el tamaño de la muestra. De esta forma, se pudieron recoger 847 encuestas que, tras eliminar los cuestionarios inválidos, nos permitieron contar con una muestra final de 761 encuestas válidas.

El cuadro 5.1 sintetiza la ficha técnica de la investigación. Se ha aplicado un procedimiento similar al utilizado en trabajos anteriores, por ejemplo, el de Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans (2013) quienes obtuvieron una muestra válida de 379 voluntarios con la ayuda y colaboración de varios responsables y directores de diversas organizaciones benéficas.

Cabe señalar que se separaron las preguntas de la encuesta relacionadas con las variables independientes (como los motivos del voluntariado) de las preguntas relacionadas con las variables dependientes (como las intenciones de permanecer en la organización), siguiendo el procedimiento utilizado por Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans (2013, pág. 523) "para evitar posibles sesgos de no respuesta mediante la realización de análisis de ondas, que compara a los primeros y tardíos encuestados de acuerdo con diversas variables". Las pruebas *t* no mostraron diferencias significativas, lo cual no evidencia un posible sesgo de no respuesta.

En síntesis, y tal y como recoge el cuadro 5.2, la caracterización sociodemográfica de la muestra es la siguiente: 761 voluntarios colaboran con ONG de los cuales el 65% (495) son mujeres, y 266 hombres (35%). En total, el 52,2% de la muestra tiene entre 18 y 45 años, siendo el 43,6% de la muestra soltero/a y el 43% casado/a. En cuanto la situación laboral, el 30% de la muestra son empleados a tiempo completo.



**Cuadro 5.1:** Ficha técnica de la investigación

<b>Tipo de investigación</b>	Investigación cuantitativa.
<b>Población</b>	Voluntarios de cualquier ONG mayores de 18 años
<b>Método de recogida de información</b>	Encuesta <i>online</i> .
<b>Tamaño de la muestra</b>	761 individuos.
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Muestreo no probabilístico por bola de nieve. Difusión de la encuesta entre colectivos de voluntarios, colaborando en la difusión del estudio algunas ONG, siendo <i>Cruz Roja Provincial de Valencia, Cáritas Diocesana de Valencia, Casa de la Caridad Valencia, y AEECC Valencia</i> , las ONG de las que mayor número de respuesta hay de sus voluntarios.
<b>Temas a los que se refiere</b>	La motivación del voluntario, sus antecedentes y sus efectos en la satisfacción del voluntario, sus emociones positivas, y su intención de permanecer realizando voluntariado en la ONG, y su intención de recomendar la misma.
<b>Error</b>	No se calcula al trabajar con muestra no probabilística.
<b>Fecha de realización</b>	04 de Abril 2018 – 15 de Mayo 2018
<b>Análisis datos</b>	<u>Software:</u> SPSS, EQS <u>Técnicas:</u> Análisis Factorial Confirmatorio Modelo de Ecuaciones Estructurales

Por su parte, el cuadro 5.3 recoge las ONG con mayor número de respuestas válidas de sus voluntarios. La participación mayoritaria en la misma son los voluntarios de Cruz Roja Española, con 365 respuestas válidas, el 48% de la muestra total. Con las tres siguientes ONG en participación (Cáritas Diocesana de Valencia, Casa de la Caridad de Valencia y Asociación Española contra el Cáncer) se alcanzan 583 participaciones, casi un tercio de la muestra

total, el 73,7%. Las nueve ONG siguientes aportan 110 respuestas adicionales, alcanzándose por tanto con estas 13 ONG, 693 participaciones, el 87,6% de la muestra total.

Adicionalmente, la muestra total se completa con 68 respuestas válidas adicionales, de un total de 44 ONG, que cierran la muestra de 761 voluntarios de 57 ONG.

**Cuadro 5.2:** Frecuencias y porcentajes de variables sociodemográficas

		Frecuencias	Porcentajes
<b>Rango de edad</b>	18 – 25 años	142	18,7%
	26 – 35 años	122	16,0%
	36 – 45 años	133	17,5%
	46 – 55 años	147	19,3%
	56 – 65 años	134	17,6%
	66 – 75 años	73	9,6%
	Más de 75 años	10	1,3%
<b>Situación laboral</b>	Empleado/a tiempo completo	228	30,0%
	Empleado/a tiempo parcial	103	13,5%
	Desempleado/a	105	13,8%
	Sin trabajo remunerado	41	5,4%
	Prejubilado/a-Jubilado/a	154	20,2%
	Con discapacidad	16	2,1%
	Estudiante	114	15,0%
<b>Número de hijos</b>	0 hijos	375	49,3%
	1 hijo	104	13,7%
	2 hijos	190	25,0%
	3 hijos	66	8,7%
	Más de 3 hijos	26	3,4%
<b>Sexo</b>	Hombre	266	35,0%
	Mujer	495	65,0%
<b>Estado Civil</b>	Soltero/a	332	43,6%
	Casado/a	327	43,0%
	Separado/a-Divorciado/a	75	9,9%
	Viudo/a	27	3,5%

**Cuadro 5.3:** Frecuencias y porcentajes de participación de voluntarios en la muestra por ONG

ONG	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes acumul
Cruz Roja Española	365	48,0%	48,0%
Cáritas Diocesana de Valencia	88	11,6%	59,6%
Casa de la Caridad de Valencia (Asociación Valenciana de Caridad)	81	10,6%	70,2%
AEECC, Asociación Española contra el Cáncer (Valencia)	49	6,4%	76,6%
Banco de Alimentos de Valencia	20	2,6%	79,2%
Mamás en Acción	19	2,5%	81,7%
Fundación InteRed	13	1,7%	83,4%
SPAB Sociedad Protectora de Animales de Burjassot	11	1,4%	84,8%
Economistas sin Fronteras	10	1,3%	86,1%
La tenda de tot el món	10	1,3%	87,4%
AVAPACE, Asociación Valenciana de ayuda a la parálisis cerebral	9	1,2%	88,6%
ASINDOWN Valencia	9	1,2%	89,8%
Fundación Pequeño Deseo Valencia	9	1,2%	91%
Otros	68	9%	100%

## 5.2. Medición de las variables

Siguiendo las escalas propuestas y ampliamente aceptadas por la literatura, se midieron las diferentes variables mediante el uso de escalas de Likert de 5 puntos. El Anexo 1 acompaña el cuestionario donde pueden consultarse los *ítems* empleados para la medición de cada una de las variables objeto de estudio.

Primero, los antecedentes de las motivaciones de los voluntarios, **las necesidades psicológi-**

**cas básicas**, fueron medidos mediante 21 *ítems* (7 *ítems* para la necesidad autonomía, 6 para la necesidad de sentirse competente y 8 para la necesidad de relacionarse socialmente), siguiendo la propuesta de Haivas, Hofmans y Pepermans (2013). Estos autores emplearon la escala de satisfacción de necesidades que fue desarrollada por Deci y Ryan (2000), ligeramente adaptada al contexto del voluntariado, sustituyendo la palabra “trabajo” por “trabajar como voluntario” o “actividades de voluntariado”. Esta propuesta midió las tres necesidades básicas como subescalas separa-

das siguiendo las recomendaciones de Haivas, Hofmans y Pepermans (2012) y Sheldon y Hilpert (2012), a diferencia de estudios anteriores en los que las tres necesidades básicas fueron medidas como un único constructo global (Gagné, Ryan y Bargmann, 2003; Baard, Deci y Ryan, 2004). A través de los tres constructos por separado, y tal y como se ha realizado en otros estudios (Haski-Leventhal, Kach y Pournader, 2019), se profundizó en la comprensión del efecto de las tres necesidades psicológicas básicas en el voluntariado, para ver cuál de ellas era más relevante para explicar las motivaciones.

Segundo, la **motivación intrínseca**, siguiendo a Gagné, Forest, Vansteenkist ... (2015), fue medida a través de la escala *Multidimensional Work Motivation Scale* (MVMS): 1) porque disfruto mucho esta actividad de voluntariado, 2) porque considero interesante esta actividad de voluntariado, 3) porque esta actividad de voluntariado está en línea con mis intereses y 4) porque esta actividad de voluntariado está en línea con mis intereses, comenzando todos los *ítems* con: "Pongo esfuerzo en mis actividades de voluntariado..."

Tercero, la **satisfacción del voluntario** se midió a través de 5 *ítems* a partir de la propuesta de Güntert, Struble, Kals y Wehner (2016), cuya validez ya ha sido testada en otras investigaciones (p. ej. Oostlander, Güntert y Wehner, 2014), al ser una adaptación de la propuesta de Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene (1998) y de Boezeman y Ellemers (2009). Los *ítems* utilizados fueron: 1) En general, me gusta mucho mi actividad de voluntario, 2) Estoy satisfecho con mi actividad de voluntariado, 3) Estoy satisfe-

cho con mis tareas como voluntario, 4) Mi actividad de voluntario me produce mucha satisfacción y 5) En general, mi actividad de voluntario es importante.

Cuarto, **las emociones positivas** que se producen en el voluntario fueron medidas con los diez *ítems* de la subescala de afecto positivo de la *Escala de Positive and Negative Affect Schedule*, PANAS, de Watson, Clark y Tellegen (1988), traducida al español por Sandín, Chorrot, Lostao, Joiner, Santed y Valiente (1999), y adaptada por López-Gómez, Hervás y Vázquez (2015), en una muestra general española. El participante ha de indicar si ha sentido cada afecto en una escala de Likert de cinco puntos durante el último mes, incluyendo el día de hoy. Esta versión de PANAS ha demostrado validez y fiabilidad que apoyan su uso en la población española (Robles y Páez, 2003).

Quinto, la **retención del voluntario** fue medida por una doble vía: la intención de permanecer y la intención de abandonar. Para la primera de ellas, siguiendo a Jiménez y Fuertes (2005), se preguntaba, a través de 3 *ítems*, la probabilidad de seguir realizando voluntariado en la organización a los 6 meses, al año o a los dos años. Para la intención de abandonar, y siguiendo a Gallarza, Francés, Moreno y Saura (2010), nos basamos en la Escala de Intención de Rotación de Currall, Towler, Judge y Kohn (2005), a través de dos *ítems*, que miden la probabilidad de abandonar la organización: 1) frecuentemente pienso en abandonar esta organización, y 2) es probable que abandone esta organización en el próximo año.

Sexto, la **intención de recomendar** se midió a través de la escala de intención de recomen-

dación a otros de Wisner, Stringfellow, Youngdahl y Parker (2005), que, a través de cuatro *ítems*, mide en qué medida los voluntarios recomendarían a sus familiares, amigos y conocidos colaborar como voluntarios en la organización.

Adicionalmente, y para clasificar la muestra de acuerdo con cada una de las tres variables moderadoras consideradas se midió también:

Primero, el **tipo de ONG**. A este respecto, en los cuestionarios se pidió a los voluntarios que indicaran el nombre de la ONG con la que colaboraban principalmente, considerando que, si colaboraban con más de una ONG, primaran aquella con la que más se relacionaran. Manualmente clasificamos las ONG señaladas por los voluntarios en los dos grupos anteriormente mencionados, diferenciando entre ONG generalistas y ONG especialistas. Para proceder a clasificar las ONG, en uno u otro grupo, se realizó mediante el análisis de las actividades que realizaban cada una de ellas, tanto a través de sus páginas web como preguntando a los responsables de dichas ONG por las actividades que desarrollaban. Las ONG con diversas líneas de actuación en diversos sectores de actividad se clasificaron como ONG generalistas (p. ej., Cruz Roja Española) y las ONG con una actividad específica en un único sector de actividad se catalogaron como ONG especialistas (por ejemplo, Cáritas Diocesana de Valencia, Mamás en Acción o SPAB Sociedad Protectora de Animales de Burjassot, entre otras).

Segundo, para medir el **nivel de *engagement*** del voluntario se siguió la propuesta de Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo y Sánchez-

Cardona (2014) que utiliza la escala propuesta por Schaufeli, Bakker y Salanova (2006), desarrollando una versión reducida de la misma a partir de los datos recopilados de diez países diferentes. Dicha versión reducida consta de nueve *ítems* agrupados en tres factores: tres *ítems* de vigor, tres *ítems* de dedicación y tres *ítems* de absorción (UWES-9, por sus siglas en inglés). De acuerdo con Schaufeli, Bakker y Salanova (2006), este instrumento es el más utilizado en la investigación del *engagement* en distintos países del mundo. Esta escala se ha adaptado ligeramente al contexto del voluntariado, sustituyendo la palabra “trabajo” por “trabajo como voluntario” o “actividades de voluntariado”.

Dado que el objetivo en nuestro estudio es estudiar el *engagement* como variable moderadora, tomando como referencia los estudios de Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen y Schaufeli (2009) y de Hollebeek, Glynn y Brodie (2014), se ha utilizado esta escala como una combinación unifactorial del constructo que aglutina en una misma herramienta tres factores (vigor, dedicación y absorción) que en otros estudios han sido estudiados de forma independiente y separada. Del mismo, y siguiendo a Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo y Sánchez-Cardona (2014), utilizaremos una puntuación única del *engagement* para dividir a la muestra entre voluntarios de alto *engagement* y voluntarios de medio/bajo *engagement*. En nuestra muestra global, la mediana del *engagement* quedó situada en 3,89 puntos. De este modo, los voluntarios de alto *engagement* serán los que tengan una puntuación superior y los de bajo/medio *engagement*, los que tengan 3,89 puntos o inferior.

Tercero, para medir el **género del voluntario**, y para abordar su posible papel moderador, se incluyó una pregunta en el cuestionario en el que el voluntario debía señalar si era hombre o mujer, asignando hombre al género masculino, y mujer al género femenino, tal y como han hecho estudios previos como, por ejemplo, el de Tubillejas-Andrés, Cervera-Taulet y García (2019), quienes consideran el género

como moderador de diversas relaciones en el contexto de las artes escénicas.

El cuadro 5.4 resume los *ítems* de las escalas empleadas, así como los autores de referencia que las han desarrollado y/o aplicado. En el Anexo 1 se recoge el cuestionario utilizado, con el detalle de los *ítems* empleados.

**Cuadro 5.4:** Ítems de las escalas utilizadas y autores

Escalas	Número ítems	Autores
<b>NECESIDADES PSICOLÓGICAS BÁSICAS:</b>		
1. AUTONOMÍA	7	Haivas <i>et al.</i> (2013), adaptando al voluntariado la escala de satisfacción de necesidades desarrollada por Deci y Ryan (2000).
2. COMPETENCIA	6	
3. RELACIONES SOCIALES/AFINIDAD	8	
4. MOTIVACIÓN INTRINSECA	4	Gagné <i>et al.</i> (2015)
5. EMOCIONES POSITIVAS	10	López-Gómez <i>et al.</i> (2015), adaptando la Escala de Afecto positivo y negativo (PANAS), de Watson <i>et al.</i> (1988), traducida al español por Sandin <i>et al.</i> (1999).
6. SATISFACCIÓN DEL VOLUNTARIO	5	Güntert <i>et al.</i> (2016)
7. INTENCIÓN DE RECOMENDAR	4	Wisner <i>et al.</i> (2005)
8. INTENCION DE ABANDONAR	2	Gallarza <i>et al.</i> (2010), basado en Currall <i>et al.</i> (2005)
9. INTENCIÓN DE PERMANECER	3	Jiménez y Fuertes (2005)
<b>CONCEPTOS USADOS PARA CLASIFICAR LA MUESTRA EN BASE A LAS VARIABLES MODERADORAS CONSIDERADAS</b>		
1. TIPO DE ONG	Generalista Especialista	Clasificación manual en base a la ONG indicada
2. <i>ENGAGEMENT</i> DEL VOLUNTARIO	Bajo/medio (media $\leq$ 3,89)  Alto (media $>$ 3,89)	Rodríguez-Montalbán <i>et al.</i> (2014), siguiendo a Schaufeli, Bakker y Salanova (2006).
3. GENERO DEL VOLUNTARIO	Hombre Mujer	Señalada por el voluntario

### 5.3. Técnicas de análisis de datos

Mediante la realización de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se analizaron las características psicométricas del modelo de medida. De esta manera y previo al análisis estructural, se comprobaron la fiabilidad y validez : i) la validez convergente siguiendo a Fornell y Larcker (1981), y Bagozzi y Yi (1988), ii) la fiabilidad a través del coeficiente alpha de Cronbach (1951) y el análisis de confiabilidad compuesto y la varianza extraída media propuesta por Fornell y Larcker (1981); y iii) la validez discriminante comparando el cuadrado de la covarianza entre pares de factores con el AVE para cada constructo (Fornell y Larcker, 1981), y la prueba de que el intervalo de confianza para las correlaciones entre constructos no incluyeron el valor "1" (Anderson y Gerbing, 1988). A continuación, se analizó el modelo de ecuaciones estructurales planteado en las hipótesis y aplicado sobre los datos obtenidos del diseño experimental. Para ello, se recurrió al uso de los *softwares* SPSS 19 y EQS 6.2.

Por último, y con relación al estudio de las tres moderaciones planteadas, se analizó el papel moderador de cada una de estas tres variables definidas como moderadoras en el modelo teórico propuesto. Para ello, y para cada variable moderadora definida, se dividió la muestra global en dos submuestras, y sobre cada una de estas submuestras separadamente, se analizaron las mismas hipótesis del modelo general planteado. Para ello, se recurrió nuevamente al uso de los *softwares* SPSS 19 y EQS 6.2. Es decir, en primer lugar, se analizó el papel moderador del tipo de ONG con la que colabora el voluntario, dividiéndose la muestra en dos, a cada una de las cuales se le aplicó el modelo de ecuaciones estructurales planteados con sus ocho hipótesis. Y el mismo proceso, se repitió dos veces más para analizar el papel moderador del *engagement* del voluntario y del género.





## 6. Análisis de resultados

*“Si no puedes volar, corre. Si no puedes correr, camina.  
Si no puedes caminar, gatea. Pero haz lo que hagas,  
siempre sigue hacia adelante”*

- Martin Luther King

En este capítulo, dedicado al análisis de los resultados, se exponen los resultados alcanzados con la investigación desarrollada. En primer lugar, se analizan las características psicométricas del instrumento de medida, y se realiza un análisis descriptivo de los datos, en concreto, de las variables de medida revisadas en el capítulo anterior y que forman parte del modelo planteado. En el segundo apartado, se lleva a cabo el contraste de las hipótesis, para lo que se atiende a las ecuaciones estructurales.

En los tres apartados siguientes, se analizan el papel moderador de las variables definidas como moderadoras en el modelo teórico definido (el tipo de ONG con la que colabora el voluntario, el nivel de *engagement* del voluntario y su género).

Finalmente, en el último apartado, se recoge un resumen de los contrastes de hipótesis obtenidos como resultados de los distintos modelos estructurales (SEM) considerando las moderaciones planteadas.

### 6.1. Validez y fiabilidad de las escalas

Previo al contraste del modelo teórico y mediante el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se ha validado el instrumento de medida. En primer lugar, la validez de contenido de las escalas utilizadas ha quedado garantizada por el propio diseño metodológico basado en la revisión de literatura y el empleo de escalas utilizadas en anteriores investigaciones. En segundo lugar, para determinar la validez convergente, se ha comprobado que todas las cargas de los factores son significativas al 1% ( $t > 2,56$ ) y mayores de 0,70 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998) (véase cuadro 6.1). Cabe señalar que en los factores F1, F2, F3 y F4 encontramos algunas cargas inferiores a 0,70, pero superiores a 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988), eliminando únicamente aquellos indicadores con cargas inferiores que provocaban problemas de consistencia interna o de validez discriminante, pero sin comprometer la validez de contenido de las escalas originales. A la vista de lo expuesto, se puede afirmar que existe validez convergente.

Por otra parte, para determinar si la escala utilizada es fiable, hemos utilizado 3 medidas de fiabilidad: el coeficiente alpha de Cronbach (Cronbach, 1951), el análisis de fiabilidad compuesta y la varianza extraída promedio (Fornell y Larcker, 1981). Como puede observarse en el cuadro 6.1, en primer lugar, todos los alpha de Cronbach superan el valor de 0,80, estando, por tanto, por encima del valor aceptable (Carmines y Zeller, 1979), siendo esta la medida de fiabilidad más utilizada (Vila, Küster y Aldás, 2000). Segundo, los valores de Fiabilidad Compuesta (CR) son superiores a 0,80 [0,87; 0,81; 0,87; 0,82; 0,91; 0,94; 0,96; 0,85 y 0,93] resultando, por tanto, aceptables. Tercero, las nueve Varianzas extraídas Promedio (AVE) correspondientes a nuestras nueve variables [0,52; 0,59; 0,50; 0,61; 0,66; 0,62; 0,85; 0,74 y 0,82] son superiores o iguales a 0,50, por lo que consideramos que los nueve constructos comparten más de la mitad de su varianza. En conclusión, las tres medidas empleadas indican que no hay problemas de fiabilidad de medida.

A fin de llevar a cabo el estudio de la validez discriminante, se siguieron dos vías (cuadro 6.2). Primero, comprobamos que, en todos los casos el cuadrado de las covarianzas entre pares de factores es menor que la AVE para cada constructo individual. Esto sucedió en los 36 de los 37 casos (la única fue para la covarianza entre los factores F4-F5, que roza el valor recomendado) (Fornell y Larcker, 1981). Segundo, cotejando que el intervalo de confianza al 95% para las correlaciones entre constructos no incluyera el 1 (Anderson y

Gerbing, 1988). Véase cuadro 6.2. En consecuencia, ambos métodos nos permiten concluir que existe validez discriminante, de manera que cada constructo es distinto de los demás.

Cabe señalar que los índices de ajuste arrojan valores que permiten afirmar que existe un buen ajuste [RMSEA=0,052; CFI=0,93; TLI=0,92].

Por tanto, a la vista de los resultados obtenidos, podemos señalar que el modelo de medida goza de unas adecuadas características psicométricas que nos permiten continuar con el análisis del contraste del modelo teórico planteado.

Para concluir, y siguiendo a Podsakoff, MacKenzie y Podsakoff (2012), tratamos de evitar el sesgo de método común adoptando algunas medidas: i) se preparó un cuestionario corto y solo se contactó para contrastarlo con voluntarios experimentados y bien preparados en la materia; ii) se hizo una pequeña prueba previa con 25 voluntarios para comprobar que las preguntas estuviesen redactadas de forma comprensible y sin contenidos ambiguos; iii) y se agruparon los ítems relacionados.

Además, dados los elevados sentimientos de altruismo de nuestra muestra, se utilizó un método autoadministrado de recopilación de datos para evitar, tal y como indican Mackenzie y Podsakoff (2012), que *“la mera presencia de un entrevistador pueda motivar a los encuestados a emitir sus respuestas para hacerlas más deseables socialmente”* (pág. 548).

**Cuadro 6.1:** Resultados de validez convergente y fiabilidad

Factor	Ítems	Carga estandariz.	t	CR	AVE
<b>F1</b> Autonomía	AUTO2	0,69**	20,65	0,87	0,52
	AUTO3	0,71**	21,51		
	AUTO4	0,72**	22,04		
	AUTO5	0,76**	23,72		
	AUTO6	0,76**	23,99		
	AUTO7	0,69**	20,79		
<b>F2</b> Competencia	COMP1	0,73**	21,86	0,81	0,59
	COMP5	0,76**	22,97		
	COMP6	0,82**	25,62		
<b>F3</b> Relaciones sociales	REL1	0,74**	22,82	0,87	0,50
	REL2	0,73**	22,45		
	REL4	0,66**	19,57		
	REL5	0,74**	22,99		
	REL6	0,68**	20,19		
	REL7	0,61**	17,71		
<b>F4</b> Motivación intrínseca	REL8	0,72**	22,07	0,82	0,61
	MOTIV1	0,86**	28,30		
	MOTIV2	0,79**	24,88		
	MOTIV4	0,67**	20,03		
<b>F5</b> Satisfacción del voluntario	SAT1	0,84**	28,01	0,91	0,66
	SAT2	0,77**	24,84		
	SAT3	0,79**	25,49		
	SAT4	0,88**	30,02		
	SAT5	0,77**	24,80		
<b>F6</b> Emociones Positivas	AFECT1	0,75**	23,97	0,94	0,62
	AFECT2	0,80**	26,21		
	AFECT3	0,76**	24,14		
	AFECT4	0,83**	27,68		
	AFECT5	0,77**	24,59		
	AFECT6	0,78**	25,24		
	AFECT7	0,81**	26,98		
	AFECT8	0,82**	27,34		
	AFECT9	0,77**	24,70		
	AFECT10	0,79**	26,05		
<b>F7</b> Intención de Recomendar	INTREC1	0,88**	30,92	0,96	0,85
	INTREC2	0,92**	33,38		
	INTREC3	0,95**	35,37		
	INTREC4	0,92**	33,08		
<b>F8</b> Intención de Abandonar	INTAB1	0,84**	23,27	0,85	0,74
	INTAB2	0,98**	27,06		
<b>F9</b> Intención de Permanecer	INTPER1	0,87**	30,25	0,93	0,82
	INTPER2	0,99**	37,53		
	INTPER3	0,85**	28,99		
<b>Indicadores de ajuste:</b> $\chi^2(824) = 2492,87$ P = 0,00 <b>GFI = 0,86 AGFI = 0,84</b>					
<b>RMSEA (90%) = 0,052 (0,049; 0,054) CFI = 0,93 TLI = 0,92 IFI = 0,93 NFI = 0,90</b>					

Nota: \* P &lt; 0,05 \*\* P &lt; 0,01

**Cuadro 6.2:** Resultados de validez discriminante

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
F1	<b>0,52</b>	[0,59- 0,70]	[0,63- 0,73]	[0,47- 0,60]	[0,52- 0,63]	[0,37 -0,50]	[0,48 -0,60]	[-0,26 ; -0,10]	[0,34- 0,47]
F2	0,42	<b>0,59</b>	[0,50- 0,63]	[0,68- 0,78]	[0,66- 0,76]	[0,53 -0,64]	[0,40 -0,53]	[-0,17 ; -0,01]	[0,34- 0,47]
F3	0,46	0,32	<b>0,50</b>	[0,49- 0,62]	[0,55- 0,66]	[0,42 -0,55]	[0,55 -0,65]	[-0,30 ; -0,15]	[0,43- 0,55]
F4	0,28	0,54	0,31	<b>0,61</b>	[0,83- 0,89]	[0,48 -0,60]	[0,48 -0,60]	[-0,25 ; -0,10]	[0,41- 0,54]
F5	0,33	0,50	0,36	0,73	<b>0,66</b>	[0,54 -0,65]	[0,53 -0,64]	[-0,32 ; -0,18]	[0,47- 0,58]
F6	0,19	0,34	0,24	0,29	0,35	<b>0,62</b>	[0,32 -0,45]	[-0,23 ; -0,08]	[0,35- 0,47]
F7	0,29	0,22	0,36	0,29	0,34	0,15	<b>0,85</b>	[-0,31 ; -0,16]	[0,44- 0,55]
F8	-0,18	0,01	0,05	0,03	0,06	0,02	0,06	<b>0,74</b>	[-0,47 ; -0,35]
F9	0,17	0,16	0,24	0,22	0,28	0,17	0,25	0,17	<b>0,82</b>

(I) **AVE** –Diagonal sombreada; (II) **(CORREL)<sup>2</sup>** – Triángulo inferior; (III) **INTERVALOS** – Triángulo superior

## 6.2. Análisis estructural (SEM)

Una vez comprobadas las características psicométricas del instrumento de medida, se llevó a cabo un análisis estructural con el fin de testar las hipótesis planteadas. Al igual que en el AFC, el modelo fue estimado empleando el método de máxima verosimilitud robusto. De nuevo, observamos óptimos valores en los indicadores de ajuste [RMSEA=0,062; CFI=0,90; TLI=0,90]. Véase cuadro 6.3.

El análisis indica que, a excepción de la primera hipótesis, el resto de las hipótesis se cumplen con una significatividad del 1%, lo que se pone de manifiesto en indicadores t con valores superiores a 2,56.

En primer lugar, no se verifica que los voluntarios que satisfacen mejor su necesidad psicológica "autonomía" muestren un mayor grado de motivación intrínseca, **no aceptándose, por tanto, la H1a**. Este resultado contraviene la hipótesis realizada en base a la Teoría de la Autodeterminación (Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013; Ryan y Deci, 2000). Ello puede deberse a que la autonomía es un antecedente comparativamente menos potente para motivar un voluntario que el resto de los antecedentes, en una cultura colectivista como España. Del mismo modo, este resultado podría tener que ver, para el caso de las ONG más grandes en las que operan un mayor

**Cuadro 6.3:** Resultados del modelo global de ecuaciones estructurales

Hipótesis	$\beta$ estandarizados	t
H1a: Autonomía · Motivación	-0,019 <b>n.s.</b>	-0,341
H1b: Competencia · Motivación	0,651**	12,474
H1c: Rel sociales · Motivación	0,237**	4,820
H2: Motivación · Emociones	0,625**	14,933
H3: Emociones · Satisfacción	0,629**	15,690
H4a: Satisfacción · Int Permanecer	0,549**	14,791
H4b: Satisfacción · Int Abandonar	-0,330**	-8,982
H4c: Satisfacción · Int Recomendar	0,605**	16,498

**Indicadores de ajuste:**  $\chi^2(849) = 3318,62$   $P = 0,00$  **GFI = 0,82** **AGFI = 0,80**  
**RMSEA (90%) = 0,062 (0,060; 0,064)** **CFI = 0,90** **TLI = 0,90** **IFI = 0,90** **NFI = 0,87**

Nota: \*  $P < 0,05$  \*\*  $P < 0,01$

número de voluntarios, con la existencia de protocolos de trabajo del voluntario muy definidos y diseñados bajo unos determinados parámetros, con poco margen de maniobra y autonomía para el voluntario. Idéntica situación se advierte en determinadas ONG especialistas, donde se somete al voluntario a un período de formación previo, en el que se le definen las actuaciones concretas a realizar en cada momento, las cuales encorsetan y limitan la autonomía del voluntario. Por tanto, no se acredita en la muestra utilizada que aquellos voluntarios que satisfacen mejor su necesidad psicológica "autonomía" muestren un mayor grado de motivación intrínseca, probablemente porque la autonomía en la muestra de voluntarios del presente estudio suele ser realmente baja en el puesto asignado.

Segundo, se confirma que los voluntarios que satisfacen mejor su necesidad psicológica de "sentirse competentes" muestran un mayor grado de motivación intrínseca, **aceptándose H1b**. La competencia (o capacidad) indica el ser capaz de sentirse realizado con estas actividades de voluntariado mientras consigan los resultados deseados. Este resultado es consistente con los primeros hallazgos de la Teoría de la Autodeterminación (Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013; Ryan y Deci, 2000), cuyos resultados también se reproducen en un contexto de voluntariado en el trabajo de Wu, Li y Khoo (2016). De tal modo, y de acuerdo con la citada teoría, se demuestra en nuestra investigación que satisfacer las necesidades de sentirse competente es nutriente de la motivación intrínseca. Es decir, a mayor satisfacción de la necesidad de competencia del voluntario, mayor motivación intrínseca tendrá el mismo.

Tercero, se ratifica que los voluntarios que satisfacen su necesidad psicológica de "relacionarse socialmente" muestran un mayor grado de motivación intrínseca, por lo que se **aceptaría H1c**. Este resultado es igualmente consistente con la Teoría de la Autodeterminación (Haivas, Hofmans y Pepermans, 2013; Ryan y Deci, 2000), extendidas en la presente investigación al contexto de voluntariado. No obstante, el valor del coeficiente  $\beta$  (0,237\*\*) es menor que en la hipótesis anterior ( $\beta=0,651**$ ). Por tanto, a tenor de estos resultados cabe afirmar que cubriendo la necesidad de "sentirse competente" mejora más la motivación intrínseca del voluntario que cubriendo la necesidad de "relacionarse socialmente".

También comprueba que, si crece la motivación intrínseca en los voluntarios, mejora sus emociones positivas, **aceptándose H2** ( $\beta=0,625**$ ). Estos resultados están en línea con investigaciones previas en la literatura en otros ámbitos de actuación, como el estudio de González, Donolo, Rinaudo y Paolini (2011) en el ámbito del rendimiento académico en universitarios. También las mayores emociones positivas en los voluntarios provocan mayor grado de satisfacción en los mismos, **aceptándose H3** ( $\beta=0,629**$ ).

En lo referente a la satisfacción, se constata que los voluntarios más satisfechos con la actividad que realizan manifiestan una mayor intención de permanecer como voluntario y menor intención de abandonar esta actividad, **aceptándose respectivamente H4a** ( $\beta=0,549**$ ) y **H4b** ( $\beta=-0,330**$ ); resultados también coherentes con investigaciones previas en este campo, donde se constata que la

satisfacción con el trabajo como voluntario influencia positivamente en la intención de permanecer realizando voluntariado (Millette y Gagné, 2008). Y, por último, los voluntarios más satisfechos con la actividad que realizan tendrán mayor intención de recomendar, por tanto, **aceptaríamos también hipótesis H4c** ( $\beta=0,605e^{**}$ )

Recapitulando, los resultados confirman: (I) la relación existente entre la competencia y las relaciones sociales como necesidades psicológicas básicas antecedentes de la motivación intrínseca en el campo del voluntario, siendo comparativamente una relación más fuerte en el caso de la competencia que en el de las relaciones sociales; (II) la fuerte relación existente entre la motivación intrínseca y las emociones positivas del voluntario, (iii) la positiva relación entre las emociones positivas y la satisfacción de voluntario, (iv) los efectos anticipados de la satisfacción en términos de aumento en la intención de permanecer, disminución de la intención de abandonar y aumento de la intención de recomendar; y (v) no confirman la relación existente entre la autonomía y la motivación intrínseca del voluntariado.

### 6.3. Estimación del modelo estructural (SEM) considerando la moderación del tipo de ONG

Una vez testado el modelo teórico planteado, seguidamente, se analizó el papel moderador del tipo de ONG con la que colaboraban los voluntarios en el modelo indicado. El cuadro 6.4 recoge el contraste de dicha moderación.

Cabe señalar que, con la intención de comprobar el efecto moderador de la ONG, se dividió la muestra en dos submuestras:

- Una submuestra de voluntarios (365) que colaboran con una ONG generalista (Cruz Roja Provincial de Valencia), donde se puede realizar distintos tipos de voluntariado en cada una de las líneas de trabajo que tienen: intervención social, salud, socorro, cooperación internacional, etc., que son líneas amplias y variadas;
- Otra submuestra de 396 voluntarios que desarrollan su voluntariado en ONG especialistas, centradas en finalidades concretas tales como: ONG de caridad (Casa de la Caridad y Cáritas Diocesana), ONG de defensa animal (SPAB, Sociedad Protectora de Animales de Burjassot), ONG de defensa de la infancia (Mamás en Acción) o ONG de promoción de la salud (AECC, Asociación Española contra el cáncer), entre otras.

En primer lugar, analizamos las mismas ocho hipótesis anteriores para cada muestra separadamente, obteniéndose los mismos resultados que en la muestra global, es decir fueron aceptadas todas las hipótesis, menos la primera. En efecto, en ambos escenarios, ONG generalistas y ONG especialistas, las mismas hipótesis se contrastan, apreciándose que la intensidad de los coeficientes es ligeramente superior en el caso de las ONG especialistas tal y como se había hipotetizado.

En segundo lugar, para analizar si las diferencias entre tales coeficientes son significativas, se ha utilizado el test del multiplicador de Lagrange (Lmtest), siguiendo a Aldás y Uriel (2017), tal y como se observa en el cuadro 6.4.

**Cuadro 6.4:** Efecto moderador del tipo de ONG: ONG generalista versus ONG especialista.

		HIPÓTESIS	ONG generalista	ONG espec	t
$\chi^2$ (Diferencias)			$\beta$ stand	$\beta$ stand	
ns	0,21	H1a (ONG): Autonomía • Motivación intrínseca mayor en ONG especialistas que generalistas	-0,03	-0,03	-0,58
ns	0,02	H1b (ONG): Competencia • Motivación intrínseca, mayor en ONG especialistas que generalistas	0,65**	0,68**	11,99
ns	0,00	H1c (ONG): Relaciones sociales • Motivación intrínseca, mayor en ONG especialistas que generalistas	0,22**	0,23**	4,57
ns	0,03	H2 (ONG): Motivación intrínseca • Emociones positivas, mayor en ONG especialistas que generalistas	0,62**	0,64**	15,78
ns	0,88	H3 (ONG): Emociones positivas • Satisfacción del voluntario, mayor en ONG especialistas que generalistas	0,62**	0,62**	14,94
ns	0,81	H4a (ONG): Satisfacción del voluntario • Int Permanecer, mayor en ONG especialistas que generalistas	0,59**	0,61**	16,29
ns	1,35	H4b (ONG): Satisfacción del voluntario • Int Abandonar, mayor en ONG especialistas que generalistas	-0,31**	-0,37**	-9,36
√	18,02**	H4c (ONG): Satisfacción del voluntario • Int Recomendar, mayor en ONG especialistas que generalistas	0,54**	0,56**	14,66

Nota: Diferencias entre grupos: \* P < 0,05 \*\* P < 0,01 ns: no significativa



Los resultados reflejan que el **efecto moderador no es significativo en 7 de las 8 hipótesis enunciadas**. Concretamente se deberían rechazar H1a (ONG), H1b (ONG), H1c (ONG), H2 (ONG), H3 (ONG), H4a (ONG) y H4b (ONG).

Por el contrario, **se aceptaría H4c (ONG)**. Es decir, la influencia que ejerce el estar satisfecho sobre la intención de recomendar de la ONG es significativamente superior en el caso de ONG especialistas que en el de ONG generalistas. Es decir, el tipo de ONG modera la relación entre la satisfacción del voluntario y la intención de recomendar a otros el realizar voluntariado en la ONG en cuestión. Este resultado puede deberse a que, en las ONG especializadas, la vinculación organización-voluntario suele ser más sólida, las tareas son menos, más específicas y más claramente relacionadas con el objetivo específico de la ONG (la caridad, la promoción de la salud, la defensa animal, etc.). Ello provoca que el conflicto y ambigüedad de rol del voluntario sea menor, ya que, este último ha escogido la ONG pensando realizar actividades muy concretas con las que se identifica. Esta mayor especialización y vinculación reportan niveles significativamente más altos de satisfacción, lo que se traduce en una intención de recomendar significativamente más alta a la que exhiben los voluntarios generalistas.

El no cumplimiento del resto de moderaciones planteadas viene a significar que dichas relaciones se dan con la misma intensidad en ONG especialistas que en ONG generalistas, en contra de lo hipotetizado. En concreto, la necesidad de sentirse competente y la necesidad de relacionarse socialmente actúan como

antecedentes de la motivación intrínseca del voluntario con la misma intensidad en ambos tipos de ONG. Lo mismo ocurre con la motivación intrínseca como antecedente de las emociones positivas y de estas como antecedente de la satisfacción del voluntario. Y tampoco hay diferencias significativas en la relación entre la satisfacción del voluntario y la intención de permanecer y/o abandonar la ONG en las dos submuestras definidas en función del tipo de ONG.

Estos resultados podrían deberse a que los voluntarios que han nutrido la submuestra de personas colaborando con una ONG generalista, prestan sus servicios en Cruz Roja Española, que es una ONG de las grandes y consolidadas a nivel nacional, con unas estructuras de trabajo muy definidas y distribuidas en distintas líneas de trabajo, cada una de ellas en un sector de actividad muy concreto. Por este motivo, los voluntarios prestan realmente sus servicios en Cruz Roja en una línea concreta de actividad y únicamente en dicha línea, por lo que su comportamiento podría ser muy similar al de los voluntarios que prestan sus servicios en una ONG especialista.

#### **6.4. Estimación del modelo estructural (SEM) considerando la moderación del *engagement* del voluntario**

Siguiendo un procedimiento similar al descrito en la moderación del tipo de ONG, para analizar el papel moderador del nivel de *engagement* que mostrarán los voluntarios, se dividió la muestra en dos submuestras:

- Una submuestra de voluntarios (265 individuos) con nivel bajo y medio de *engagement*.
- Otra submuestra de voluntarios (496 individuos) con alto nivel de *engagement*.

Para calcular en que grupo debía de incluirse cada individuo, se calculó la mediana del *engagement* del voluntario en la muestra global, obteniéndose un valor de 3,89 puntos sobre 5. De tal modo, las dos submuestras se construyen a partir de este valor. Así, la primera submuestra engloba a los voluntarios (265) que presentan un *engagement* inferior a 3,89 puntos, que denominamos de nivel bajo y medio y, en la otra submuestra compuesta por 496 voluntarios, se incluyeron a aquellos que presentaban un nivel de *engagement* igual o superior a 3,89 puntos.

La mediana que se obtiene en la muestra global es un valor relativamente alto. La razón estriba en que las personas que colaboran como voluntarios, sin remuneración, suelen tener un nivel de *engagement* más alto que la media de la población (Salanova y Schaufeli, 2009). Estos resultados no son una sorpresa, dada la naturaleza de las acciones desarrolladas por los voluntarios. Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón (2012) mostraron como los voluntarios presentaban un nivel alto de *engagement*, especialmente aquellos más veteranos. Resultados similares ya fueron obtenidos en el estudio de Fourie, Rothmann y Van de Vijver (2008).

Una vez identificadas las submuestras objeto de estudio, se procedió, en primer lugar, a analizar de nuevo las mismas ocho hipótesis anteriores para cada muestra separadamente. Se observa que los resultados obtenidos convergen con los alcanzados para la muestra global (cuadro 6.5). Es decir, fueron aceptadas todas las hipótesis, menos la primera. En efecto, en ambas muestras, tanto los voluntarios con menor *engagement* como los de mayor *engagement*, las mismas hipótesis se contrastan, apreciándose que la intensidad de los coeficientes es ligeramente superior en el caso de los voluntarios de alto *engagement*, tal y como se había hipotetizado. La única excepción se encuentra para la H2 (*eng*), que enunciaba el efecto positivo de la motivación intrínseca sobre las emociones positivas. En este caso, los resultados en ambas muestras son similares, 0,42, tal y como se muestra en el cuadro 6.5.

En segundo lugar, para ver si las diferencias entre tales coeficientes son significativas, se utilizó el test del multiplicador de Lagrange (*Lmtest*) siguiendo a Aldás y Uriel (2017). Así se recoge en el cuadro 6.5.

De una banda, los resultados reflejan que **el efecto moderador no es significativo en 6 de las 8 hipótesis**. En concreto, se deberían de rechazar H1a (*eng*), H1c (*eng*), H2 (*eng*), H3 (*eng*), H4a (*eng*), H4b (*eng*). Es decir, en ambas muestras, estas relaciones se dan con la misma intensidad.

**Cuadro 6.5:** Efecto moderador del *engagement* del voluntario: Nivel alto de *engagement* del voluntario versus Nivel bajo

		HIPÓTESIS	Bajo <i>engagement</i>	Alto <i>engagement</i>	t
$\chi^2$ (Diferencias)			$\beta$ estand	$\beta$ estand	
ns	0,16	H1a ( <i>eng</i> ): Autonomía • Motivación intrínseca mayor en los de alto <i>engagement</i> que en los de bajo <i>engagement</i>	0,03	0,03	0,52
√	2,78**	H1b ( <i>eng</i> ): Competencia • Motivación intrínseca, mayor en los de alto <i>engagement</i> que en los de bajo <i>engagement</i>	0,47**	0,52**	8,86
ns	0,22	H1c ( <i>eng</i> ): Relaciones sociales • Motivación intrínseca, mayor en los de alto <i>engagement</i> que en los de bajo <i>engagement</i>	0,17**	0,19**	3,39
ns	0,99	H2 ( <i>eng</i> ): Motivación intrínseca • Emociones positivas, mayor en los de alto <i>engagement</i> que en los de bajo <i>engagement</i>	0,42**	0,42**	9,93
ns	0,01	H3 ( <i>eng</i> ): Emociones positivas • Satisfacción del voluntario, mayor en los de alto <i>engagement</i> que en los de bajo <i>engagement</i>	0,37**	0,39**	8,51
ns	0,06	H4a ( <i>eng</i> ): Satisfacción del voluntario • Int Permanecer, mayor en los de alto <i>engagement</i> que en los de bajo <i>engagement</i>	0,39**	0,47**	11,10
ns	0,09	H4b ( <i>eng</i> ): Satisfacción del voluntario • Int Abandonar, mayor en los de alto <i>engagement</i> que en los de bajo <i>engagement</i>	-0,33**	-0,26**	-7,49
√	4,64*	H4c ( <i>eng</i> ): Satisfacción del voluntario • Int Recomendar, mayor en los de alto <i>engagement</i> que en los de bajo <i>engagement</i>	0,41**	0,42**	10,55

Nota: Diferencias entre grupos: \* P < 0,05 \*\* P < 0,01 ns: no significativa

De otra banda, los resultados muestran que, por el contrario, podrían **aceptarse H1b (eng) y H4c (eng)**, puesto que en ambos casos se identifican diferencias significativas. Concretamente, la influencia que ejerce la necesidad de “sentirse competente” en el trabajo sobre la motivación intrínseca es significativamente más alta en el caso de los voluntarios con un nivel de *engagement* alto que en el de los voluntarios con menor nivel de *engagement*. Por lo que se acepta H1b (eng). De igual modo, la influencia que ejerce el estar satisfecho en el puesto sobre la intención de recomendar la organización también es significativamente superior en el caso de los voluntarios de mayor nivel de *engagement* que en el de los de menor nivel. Por lo que también se aceptaría H4c (eng).

En suma, el nivel de *engagement* del voluntario modera únicamente dos de las relaciones hipotetizadas: la relación entre la necesidad psicológica básica de “sentirse competente” (H1b (eng)) y la motivación intrínseca, así como la relación entre la satisfacción del voluntario en el puesto y la intención de recomendar a otros el realizar voluntariado (H4 (eng)). Este resultado puede deberse a que la percepción en el voluntario de que las actividades a las que dedica tiempo son dignas de invertir energía y esfuerzo explica en buena medida su vinculación con ellas (Schaufeli y Bakker, 2001). Según recoge el trabajo de Garrosa, Blanco-Donoso, Moreno-Jiménez, González, Fraca y Meniz (2014), “la decisión de ser voluntario y estar vinculado con su actividad en el tiempo con energía, dedicación y absorción es una decisión personal y motivacional profundamente conectada con el signi-

ficado que los voluntarios dan a su vida y a las actividades que emprenden” (pág. 538).

Tal y como hipotetizamos, el papel de la necesidad de “sentirse competente” como antecedente de la motivación intrínseca, se verá intensificada en aquellos individuos de alto *engagement*. Este resultado es consistente con diversos estudios en el marco del trabajo remunerado (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Schaufeli, Bakker, Hoodguin, Schaap y Kladler, 2001; Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova y Bakker, 2002). Aplicándolo al campo de voluntariado, los voluntarios más enganchados y vinculados con la organización, exhiben niveles de compromiso superior, con lo que los efectos de su competitividad sobre la motivación intrínseca se verán potencialmente magnificados en estos individuos.

Por su parte, la relación entre la satisfacción del voluntario y la intención de recomendar la realización de voluntariado, también se acrecienta en los entornos de voluntarios con elevado nivel de *engagement*. Así, Macey y Schneider (2008) acreditaron que los individuos satisfechos tienden a mostrar un mayor nivel de compromiso, confirmando las altas correlaciones entre satisfacción y *engagement* de los empleados, tal y como Harter, Schmidt y Hayes (2002) anteriormente enunciaron. Los trabajos de Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón (2012) y de Alfes, Shantz y Bailey (2016) concluyen, en esta misma línea, respectivamente que el *engagement* del voluntario predice significativamente la satisfacción del voluntario y la intención de recomendar.

Por el contrario, el resto de las moderaciones no se han corroborado. Esto viene a significar que: en primer lugar, el efecto que produce tener cubierta la necesidad de relaciones sociales sobre la motivación intrínseca del voluntario no es significativamente diferente entre voluntarios de alto *engagement* y voluntarios de bajo/medio *engagement*. En segundo lugar, tanto el efecto de la motivación intrínseca sobre las emociones positivas del voluntario, como el efecto de estas sobre la satisfacción del voluntario, tampoco son significativamente diferentes entre las dos submuestras definidas en función del nivel de *engagement*. Y, por último, el efecto de la satisfacción del voluntario sobre la intención de permanecer o abandonar, no varía significativamente entre las dos submuestras reseñadas.

Estos resultados podrían encontrar su justificación en que los voluntarios de nuestra muestra presentan todos ellos un elevado nivel de *engagement*. Y tal y como hemos anticipado en líneas anteriores, y siguiendo a Salanova y Schaufeli (2009), estos niveles de *engagement* son superiores a los niveles medios de *engagement* de la población. Esto podría dar lugar a que estemos comparando en nuestro estudio dos submuestras, ambas con un nivel alto de *engagement*, aunque a una de ellas la hayamos denominado como voluntarios con un nivel medio/bajo de *engagement*.

## 6.5. Estimación del modelo estructural (SEM) considerando la moderación del género del voluntario

Finalmente, y de la misma forma que en los puntos anteriores, se planteó analizar si el género puede mediar las relaciones recogidas en el modelo teórico propuesto. Para tal fin, se dividió la muestra en dos submuestras:

- Una submuestra de voluntarios (266) de género masculino.
- Otra submuestra de 495 voluntarios de género femenino.

Observamos que, en la distribución de géneros de nuestra muestra global, la participación de la mujer es mayoritaria. Esta situación es similar a la hallada en una gran parte de los estudios revisados en la literatura (Freeman, 1997; Wilson y Musick, 1997; Mesch, Rooney, Steinberg y Denton, 2006; Musick y Wilson, 2007; Wymer, 2011). En nuestra muestra, dos de cada tres voluntarios son mujeres, lo cual da cuenta de la "feminización" del voluntariado (Fassio, 2009; Baines, Charlesworth, Cunningham y Dassinger, 2012; Malinen y Harju, 2017). Los últimos datos publicados en España, por parte del Observatorio del Voluntariado, muestran también que el grado de participación del género femenino en las ONG es mayoritario. En concreto, considerando los voluntarios mayores de 18 años, el 57,6% son mujeres y el 42,4% hombres, cuando el porcentaje de la población mayor de 18 años de género femenino y masculino, son el 51% y 49% respectivamente (Observatorio del Voluntariado, 2020). Esto lleva a este organismo a indicar que la feminización de la acción volun-

taria en España se convierte en un fenómeno estructural.

En primer lugar, y tal y como muestra el cuadro 6.6, nuevamente se han analizado las mismas ocho hipótesis anteriores para cada muestra separadamente, obteniéndose los mismos resultados que en la muestra global, a excepción de H1b (*gender*). En efecto, en ambas muestras, tanto la de hombres como la de mujeres, las mismas hipótesis se contrastan como sucediera en el modelo general, a excepción de H1b (*gender*). Por tanto, se aceptan todas las hipótesis menos H1a (*gender*), que tampoco se aceptaba en el modelo global propuesto. Adicionalmente, tampoco se acepta H1b (*gender*), que sí se aceptaba en el modelo general. Es decir, en ambas muestras, tanto la de voluntarios de género femenino como la de voluntarios de género masculino, las mismas hipótesis se contrastan, a excepción de H1b (*gender*), que enunciaba la existencia de un efecto positivo de tener cubierta la necesidad psicológica de “sentirse competente” sobre la motivación intrínseca. En este caso, se observa que dicha relación es mayor en la submuestra de mujeres que en la de hombres, en contra de lo que habíamos hipotetizado.

En segundo lugar, para ver si las diferencias entre tales coeficientes son significativas, y siguiendo de nuevo a Aldás y Uriel (2017), se empleó el test del multiplicador de Lagrange (Lmtest). Así, en el cuadro 6.6 los resultados reflejan que **el efecto moderador no es significativo en 6 de las 8 hipótesis enunciadas**. En concreto, se deberían de rechazar H1a

(*gender*), H1b (*gender*), H1c (*gender*), H4a (*gender*), H4b (*gender*) y H4c (*gender*).

En lo referente a los efectos de las tres necesidades psicológicas básicas contempladas en este estudio (autonomía, competencia y relaciones sociales), como antecedentes de la motivación intrínseca, se aprecia que:

- De una banda, no se encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres en lo que a tener cubierta las tres necesidades psicológicas básicas respecta, apreciándose un igual impacto de tales necesidades sobre la motivación para ambos colectivos, con valores similares. Por ello, podemos decir que, tanto para voluntarios de género masculino como para voluntarios de género femenino, el impacto de tener cubiertas la necesidad psicológica básica sobre la motivación es equivalente. Ninguno de los dos colectivos destaca en ninguna de las necesidades psicológicas estudiadas.
- De otra banda, en lo relativo a la necesidad psicológica relaciones sociales se cumple lo hipotetizado, el resultado de la moderación es mayor en mujeres que en hombres. Por el contrario, en lo relativo a la necesidad psicológica de “sentirse competentes”, su efecto sobre la motivación intrínseca es mayor también en voluntarias mujeres que en voluntarios hombres, en contra de lo hipotetizado. Esto quiere decir que en nuestra muestra las mujeres se sienten más competentes que los hombres realizando voluntariado. Pero en ambos casos, son valores muy próximos.

**Cuadro 6.6:** Efecto moderador del género del voluntario: Hombre voluntario versus Mujer voluntaria.

		HIPÓTESIS	Masculino	Femenino	t
$\chi^2$ (Diferencias)			Bestand	Bestand	
ns	1,90	H1a( <i>gender</i> ): Autonomía • Motivación intrínseca mayor en hombres voluntarios que en mujeres voluntarias	-0,01	-0,01	-0,26
ns	0,43	H1b( <i>gender</i> ): Competencia • Motivación intrínseca, mayor en hombres que mujeres	0,64**	0,65**	12,54
ns	0,25	H1c( <i>gender</i> ): Relaciones sociales • Motivación intrínseca, mayor en mujeres que hombres	0,23**	0,24**	4,85
√	9,52**	H2( <i>gender</i> ): Motivación intrínseca • Emociones positivas, mayor en hombres que mujeres	0,65**	0,63**	15,86
√	6,47**	H3( <i>gender</i> ): Emociones positivas • Satisfacción del voluntario, mayor en hombres que mujeres	0,67**	0,61**	15,18
ns	0,22	H4a( <i>gender</i> ): Satisfacción del voluntario • Int Permanecer, mayor en mujeres que hombres	0,58**	0,62**	16,61
ns	2,37	H4b( <i>gender</i> ): Satisfacción del voluntario • Int Abandonar, mayor en mujeres que en hombres	-0,31**	-0,35**	-9,02
ns	2,60	H4c( <i>gender</i> ): Satisfacción del voluntario • Int Recomendar, mayor en mujeres que hombres	0,48**	0,59**	14,96

Nota: Diferencias entre grupos: \* P < 0,05 \*\* P < 0,01 ns: no significativa

Estos resultados pueden deberse a que, como venimos comentando, el aspecto de la participación de género es un fenómeno completo y multidimensional (Wymer, 2011), y en la literatura revisada presenta inconsistencias y resultados contradictorios. Smith (1994) en la revisión de la literatura que realiza, ya anticipa que los hallazgos referentes al género eran menos consistentes que otros predictores como el nivel económico, por ejemplo.

El que los voluntarios de ambos géneros de nuestra muestra presenten las mismas necesi-

dades psicológicas, es coincidente con la literatura que indica que no se encontraron diferencias entre hombres y mujeres en lo relativo a la motivación y comportamiento del voluntariado, tal y como indicamos en el marco teórico (Hodgkinson, Weitzman, Abrahams, Crutchfield y Stevenson, 1996; Van Emmerik, Jawaher y Stone, 2004; Burns, Reid, Toncar, Anderson y Wells, 2008). En la misma línea, más recientemente el trabajo de Stelzer, Lang, Hörl, Kamin y Claxton-Oldfield (2018) también señaló que hay pocas diferencias de género en el voluntariado.

Adicionalmente, las motivaciones de los que realizan voluntariado y sus antecedentes pueden verse influidos por el perfil de la actividad realizada (García-Cano, Paterna y Martínez, 2016). Esto podría justificar el resultado obtenido para la necesidad psicológica de “sentirse competente”, mayor en el género femenino que en el masculino, en contra de lo hipotetizado.

Por el contrario, en el caso de **H2 (gender)** y **H3 (gender) sí se aceptarían**. Es decir, se observan diferencias significativas atendiendo al género en ambas relaciones. Por una parte, la influencia que ejerce la motivación intrínseca sobre las emociones positivas es significativamente más alta en los voluntarios de género masculino. Por otra, la influencia que ejercen las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario también es significativamente más alta en la muestra de voluntarios de género masculino. Por tanto, el género del voluntario modera únicamente la relación entre la motivación intrínseca y las emociones positivas, así como la relación entre las emociones positivas y la satisfacción del voluntario; es decir, aquellas relaciones en las que intervienen las emociones.

El resultado obtenido está en línea con la percepción que tienen hombres y mujeres del voluntariado, ya que, mientras para las mujeres el voluntariado es una forma de expresarse, los hombres necesitan tener ganchos detallados y concretos que les conduzcan al voluntariado (Einolf, 2011). Ello obedece a que el género masculino ve el voluntariado como una herramienta para lograr sus propósitos, un voluntariado mucho más finalista y concreto (Musick y Wilson, 2007). Por tanto, su carga

emocional alcanza niveles significativamente más altos, redundando en una satisfacción final también superior.

En suma, al igual que en el mercado laboral, el sector no lucrativo está altamente segregado por el género, siendo mayor la probabilidad de que las mujeres voluntarias presten sus servicios en ONG en áreas sociales y de salud, mientras que los hombres participan más a menudo en áreas económicas, políticas y científicas (Taniguchi, 2006). La diferencia, por tanto, es que el género femenino percibe el voluntariado como algo similar a una tarea, mientras que para el género masculino es más una actividad de ocio (Roxburgh, 2002). Por ello, los hombres alcanzan mayores niveles de emociones positivas y, por extensión, quedan significativamente más satisfechos con las actividades realizadas. Siguiendo con esta misma línea argumental basada en segregación de género, cabe añadir que los hombres en líneas generales suelen tener más oportunidades de desarrollo que las mujeres en su empleo remunerado, no dependiendo, tanto como las mujeres, de las actividades de voluntariado para llegar a satisfacer sus necesidades de logro (Wymer y Samu, 2002).

Por esta razón, las ONG con más presencia femenina tienden a ser más serias y formales que las ONG más masculinas, que son percibidas como más informales, y se ven como una oportunidad para conseguir propósitos individuales y disfrute particular. Esto podría indicar que los hombres toman su empleo remunerado más seriamente, mientras buscan el disfrute y placer particular en el voluntariado no remunerado (Ricks y Pyke, 1973). Esto explica que desarrollen emociones positivas significa-



tivamente más altas que las mujeres en su labor de voluntario y alcance niveles de satisfacción superiores.

Finalmente, como ya se ha anticipado en líneas previas, los efectos de la satisfacción sobre la intención de permanecer en la ONG, abandonarla o recomendarla, no difieren significativamente entre hombres y mujeres; debiendo rechazarse H4a (*gender*), H4b (*gender*) y H4c (*gender*).

Se cumple lo hipotetizado respecto a que la influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de permanecer y sobre la intención de recomendar (así como la influencia negativa sobre la intención de abandonar), es más fuerte para los voluntarios de género femenino que para los voluntarios de género masculino, pero estas diferencias en los valores de uno y otro grupo no son significativamente diferentes. Este resultado podría deberse, por un lado, tal y como anticipamos en el marco teórico, porque los resultados previos en la literatura respecto a si existen diferencias de género en la relación entre la satisfacción y la lealtad, no son concluyentes. Y, por otro lado, podría ser debido a la heterogeneidad de la muestra utilizada en la presente investigación; tanto por el tipo de ONG en la que los voluntarios prestan sus servicios, ONG generalistas y ONG especialistas, como por los sectores dispares en los que están

inmersos las distintas ONG especialistas de la muestra. Del mismo modo, en los voluntarios prestando sus servicios en ONG generalistas, también puede existir heterogeneidad, dada la amplia variedad de líneas de trabajo en las que dichas ONG están presentes.

## **6.6. Resumen del contraste de hipótesis de los modelos estructurales (SEM) considerando las tres moderaciones planteadas**

El último apartado de este capítulo está dedicado al análisis de los resultados por lo que se presentan, a continuación, un resumen de los contrastes de las hipótesis planteadas en el modelo estructural global planteado, así como en los tres modelos que contemplan las tres variables moderadoras que hemos analizado en los tres apartados anteriores.

El cuadro 6.7 presenta el contraste de las hipótesis del tipo de ONG en la que el voluntario presta sus servicios.

En el cuadro 6.8 se presenta el cuadro resumen del contraste de las hipótesis considerando el nivel de *engagement* del voluntario.

Y, por último, el resumen del contraste de las hipótesis considerando el género del voluntario, se presenta en el cuadro 6.9.

**Cuadro 6.7:** Contraste de las hipótesis del tipo de ONG

Hipótesis	Acepta	Rechaza
<b>H1a (ONG):</b> <i>El tener cubierta la necesidad psicológica de “autonomía” aumentará más la motivación intrínseca de los voluntarios de ONG especialistas que los de ONG generalistas.</i>		<b>X</b>
<b>H1b (ONG):</b> <i>El tener cubierta la necesidad psicológica de “sentirse competente” aumentará más la motivación intrínseca de los voluntarios de ONG especialistas que los de ONG generalistas.</i>		<b>X</b>
<b>H1c (ONG):</b> <i>El tener cubierta la necesidad psicológica de “relacionarse socialmente” aumentará más la motivación intrínseca de los voluntarios de ONG especialistas que los de ONG generalistas.</i>		<b>X</b>
<b>H2 (ONG):</b> <i>La influencia positiva de la motivación intrínseca del voluntario sobre sus emociones positivas, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.</i>		<b>X</b>
<b>H3 (ONG):</b> <i>La influencia positiva de las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.</i>		<b>X</b>
<b>H4a (ONG):</b> <i>La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de permanecer en la ONG, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.</i>		<b>X</b>
<b>H4b (ONG):</b> <i>La influencia negativa de la satisfacción del voluntario sobre la intención de abandonar la ONG, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.</i>		<b>X</b>
<b>H4c (ONG):</b> <i>La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de recomendar, será más fuerte para voluntarios de ONG especialistas que para voluntarios de ONG generalistas.</i>	✓	

**Cuadro 6.8:** Contraste de las hipótesis del nivel de *engagement* del voluntario

Hipótesis	Acepta	Rechaza
<b>H1a (eng):</b> El tener cubierta la necesidad psicológica de “autonomía” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de alto <i>engagement</i> que de bajo <i>engagement</i> .		X
<b>H1b (eng):</b> El tener cubierta la necesidad psicológica de “sentirse competente” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de alto <i>engagement</i> que de bajo <i>engagement</i> .	√	
<b>H1c (eng):</b> El tener cubierta la necesidad psicológica de “relacionarse socialmente” aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de alto <i>engagement</i> que de bajo <i>engagement</i> .		X
<b>H2 (eng):</b> La influencia positiva de la motivación intrínseca del voluntario sobre sus emociones positivas, será más fuerte para voluntarios de alto <i>engagement</i> que para voluntarios de bajo <i>engagement</i> .		X
<b>H3 (eng):</b> La influencia positiva de las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario, será más fuerte para voluntarios de alto <i>engagement</i> que para voluntarios de bajo <i>engagement</i> .		X
<b>H4a (eng):</b> La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de permanecer en la ONG, será más fuerte para voluntarios de alto <i>engagement</i> que para voluntarios de bajo <i>engagement</i> .		X
<b>H4b (eng):</b> La influencia negativa de la satisfacción del voluntario sobre la intención de abandonar la ONG, será más fuerte para voluntarios de alto <i>engagement</i> que para voluntarios de bajo <i>engagement</i> .		X
<b>H4c (eng):</b> La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de recomendar, será más fuerte para voluntarios de alto <i>engagement</i> que para voluntarios de bajo <i>engagement</i> .	√	

**Cuadro 6.9:** Contraste de las hipótesis del género del voluntario

Hipótesis	Acepta	Rechaza
<b>H1a (gender):</b> El tener cubierta la necesidad psicológica básica de "autonomía", aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de género masculino que de género femenino.		<b>X</b>
<b>H1b (gender):</b> El tener cubierta la necesidad psicológica básica de "sentirse competente", aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de género masculino que de género femenino.		<b>X</b>
<b>H1c (gender):</b> El tener cubierta la necesidad psicológica básica de "relacionarse socialmente", aumentará más la motivación intrínseca en voluntarios de género femenino que de género masculino.		<b>X</b>
<b>H2 (gender):</b> La influencia positiva de la motivación intrínseca del voluntario sobre sus emociones positivas, será más fuerte para voluntarios de género masculino que para voluntarios de género femenino.	✓	
<b>H3 (gender):</b> La influencia positiva de las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario, será más fuerte para voluntarios de género masculino que para voluntarios de género femenino.	✓	
<b>H4a (gender):</b> La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de permanecer en la ONG, será más fuerte para voluntarios de género femenino que para voluntarios de género masculino.		<b>X</b>
<b>H4b (gender):</b> La influencia negativa de la satisfacción del voluntario sobre la intención de abandonar la ONG, será más fuerte para voluntarios de género femenino que para voluntarios de género masculino.		<b>X</b>
<b>H4c (gender):</b> La influencia positiva de la satisfacción del voluntario sobre la intención de recomendar, será más fuerte para voluntarios de género femenino que para voluntarios de género masculino.		<b>X</b>

Parte IV.  
Conclusiones generales



## 7. Conclusiones e implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

*“Solo aquellos que arriesgan ir demasiado lejos pueden encontrar lo lejos que pueden llegar”*

- T. S. Eliot

Este último capítulo recoge y sintetiza los aspectos más importantes que se han logrado a través de la realización de esta Tesis Doctoral, derivados tanto del desarrollo de la parte teórica como del desarrollo empírico. Asimismo, se establecen las principales implicaciones que los resultados de esta investigación tienen para la gestión del voluntariado en el marco de las ONG. Y, por último, se indican las limitaciones que esta investigación presenta, junto con las futuras líneas de investigación que tratan de superar las actuales limitaciones.

### 7.1. Conclusiones

En este apartado, se pretende resumir las principales conclusiones que se pueden extraer tanto de la revisión teórica, llevada a cabo en los primeros capítulos, como en la investigación empírica. Para ello, estableceremos este punto de conclusiones en cuatro bloques, uno para las conclusiones generales, y tres puntos de conclusiones de cada una de las moderaciones estudiadas en este trabajo:

la moderación del tipo de ONG con la que el voluntario colabora, la moderación del *engagement* del voluntario y la moderación del género del voluntario.

Comenzamos, por tanto, con las conclusiones generales.

#### 7.1.1. Conclusiones generales

Antes de entrar a valorar los resultados de esta tesis, conviene recordar que se enmarca en el ámbito del Tercer Sector, en concreto en el voluntariado que presta sus servicios en las ONG. La principal característica de este sector es la dificultad de definirlo (Rodríguez-Cabrero, 2003; Lewis y Kanji, 2009; Bobadilla, 2017) por la heterogeneidad de las organizaciones que lo componen (Defourny, Hulgard y Pestoff, 2014; Fantova, 2014; Laville, Young y Eynaud, 2015; Muriel, 2017). Esta, entre otras, es de una de las razones que hace que aún hoy las ONG sigan siendo un foco importante de investigación para autores de diferentes disciplinas (Helmig, Jegers y Lapsley, 2004;

Maier, Meyer y Steinbereithner, 2016; Vantilborgh y Van Puyvelde, 2018; Zollo, Laudano, Boccardi y Ciappei, 2019).

El elemento común de todas estas organizaciones es su fin no lucrativo (Saleh y Wood, 1998; Bussell y Forbes, 2002; Beerli, Díaz y Martin, 2004). Al igual que ocurre en el Tercer Sector, definir las ONG es una tarea compleja por la heterogeneidad de ONG que existen a nivel global (Lewis y Kanji, 2009). Pero las tres grandes características que las definen son: i) cubren “vacíos” que las empresas no cubren por ausencia de mercado o demanda (Beck, 2014), ii) dar un sentido social a sus miembros y actividades (Delgado, 2010), y iii) no buscan beneficios materiales ni económicos, trabajan para desarrollar capacidades y empoderar (Bobadilla, 2017).

En concreto, es en el marco del voluntariado donde se ha centrado el interés de la presente Tesis Doctoral, al considerarse el colectivo de voluntarios, como el grupo más importante en las ONG (Wright, Larson y Higgs, 1995).

El importante incremento del número de ONG en las últimas décadas del siglo XX ha dado lugar a una elevada competencia entre las mismas, por la captación de recursos, entre ellos el tiempo de los voluntarios. Aquí es donde entran en juego las estrategias de *marketing* no lucrativo (Liao, Foreman y Sargeant, 2001; Andreasen, Kotler y Parker, 2008; Torres, 2013) para competir con otras ONG atrayendo el tiempo y la dedicación de los voluntarios (Helmig, Jegers y Lapsley, 2004; Dolnicar y Randle, 2005; Randle y Dolnicar, 2008). A pesar de la creciente dependencia de los voluntarios por parte de las ONG, los datos

a nivel mundial sugieren altos niveles de rotación del voluntariado y una disminución de la actividad voluntaria recurrente (Brudney y Meijs, 2009).

En cuanto a las conclusiones prácticas, para recoger las conclusiones empíricas, se tiene en cuenta la estructura de resultados presentada.

Se debe de recalcar que las conclusiones vertidas se enmarcan en un país concreto, España, y para una muestra determinada. Concretamente, el perfil de la muestra objeto de estudio es mayoritariamente femenino, con un 65% de mujeres, presentando un porcentaje homogéneo de solteros y casados, con un 43,6% y 43% respectivamente. Prácticamente, la mitad de la muestra no tiene descendencia, y tienen uno o dos hijos el 38,7% de la muestra, siendo por tanto reducido el porcentaje de voluntarios con más de dos hijos. En cuanto a las ocupaciones de nuestra muestra, solo el 30% es empleado/a a tiempo completo y el 20,2% está en situación de prejubilación o jubilación. Y, por último, el 52,2% de nuestra muestra está en tramos de edad entre los 18 y 45 años y solo el 10,9% tiene más de 66 años.

En líneas generales, los resultados de este trabajo de investigación plantean entender mejor la motivación de los voluntarios, sus antecedentes y efectos, a fin de proporcionar información relevante tanto a los responsables de las ONG, como a los gestores de recursos humanos y voluntariado de las mismas. Información que les permita una adecuada captación de potenciales voluntarios, así como para la retención de estos, al objeto de hacer su colaboración duradera en el tiempo. Dada la



importancia de este tema, el presente estudio propuso estudiar cómo mejorar la lealtad del voluntario, entendida como la intención de continuar realizando voluntariado, no abandonando la organización, y manifestando una intención creciente de recomendarla. Todo ello tomando como punto de partida teórico, la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), que ya fue utilizada por Wu, Li y Khoo (2016) en un estudio con voluntarios en las Olimpiadas Especiales de China.

Este estudio añade a la literatura existente un modelo que incorpora un mayor número de relaciones que las planteadas hasta la fecha. Concretamente, como antecedentes de la motivación se han analizado las tres necesidades psicológicas básicas (autonomía, sentirse competente, relacionarse socialmente). Como efectos (directos o indirectos) de la motivación se han apuntado cinco: las emociones positivas que el voluntario puede llegar a sentir, su satisfacción, la intención de permanecer realizando voluntariado, la intención de abandonar y la intención de recomendar a otros. Una correcta evaluación de todas estas relaciones ha ayudado a la comprensión de la experiencia del voluntario, y, en consecuencia, un mayor grado de éxito en su colaboración con las ONG.

En lo relativo a los antecedentes, los resultados de este estudio han proporcionado apoyo empírico al modelo propuesto, ratificándose que los voluntarios que satisfacen dos de sus tres necesidades psicológicas básicas (sentirse competente y relacionarse socialmente) muestran un mayor grado de motivación intrínseca. No obstante, no se ha verificado que los voluntarios que satisfacen mejor su necesidad

psicológica de autonomía muestren un mayor grado de motivación intrínseca. Esto puede deberse a que la autonomía se ha revelado como un antecedente comparativamente menos potente para la motivación del voluntario que la competencia y las relaciones sociales, en un entorno de cultura colectivista como es España.

En lo relativo a efectos, se ratifica que la mayor motivación intrínseca en los voluntarios mejora sus emociones positivas, y las mayores emociones positivas, se traducen en una mayor satisfacción del voluntario. Por último, se constata que el mayor grado de satisfacción del voluntario correlaciona con una mayor intención de permanecer como voluntario e intención de recomendar a otros, y con una menor intención de abandonar.

Fruto de tales conclusiones, una primera contribución teórica de este trabajo es que el enfoque de las necesidades psicológicas básicas (Deci y Ryan, 1985), desarrollado para entender mejor las motivaciones intrínsecas en el ámbito lucrativo, ha sido parcialmente corroborado en nuestra Tesis Doctoral. Efectivamente, podemos respaldar que los voluntarios que satisfacen sus necesidades psicológicas básicas de sentirse competente y relacionarse socialmente muestran un mayor grado de motivación intrínseca. Es decir, nuestro estudio consolida el estudio de las necesidades psicológicas básicas como concepto fundamental para entender las motivaciones en un puesto de trabajo no remunerado.

Una segunda contribución teórica de este trabajo es que la motivación de los voluntarios mejora significativamente los resultados de la

ONG, como se afirma en la Teoría de la Auto-determinación (Deci y Ryan, 1985), aplicada por autores como Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Jegers y Hofmans (2013) al campo de las organizaciones sin ánimo de lucro. Se corrobora, por tanto, en el ámbito del voluntariado, las relaciones propuestas en nuestro modelo general respecto a los efectos de la motivación intrínseca. Es decir, una mayor motivación intrínseca de los voluntarios mejora las emociones positivas en estos, lo que se traduce en una mayor satisfacción final con la actividad de voluntariado. Esta mayor satisfacción final del voluntario provoca finalmente mayor lealtad del mismo hacia la ONG, entendida como una mayor intención de permanecer en ella (o menor intención de abandonar) y una mayor intención de recomendar a otros realizar voluntariado en dicha ONG.

Una vez desarrolladas las conclusiones del modelo general propuesto, en el siguiente apartado abordaremos las conclusiones relativas a la consideración del papel moderador del tipo de ONG en las relaciones planteadas en el modelo general.

### 7.1.2. Conclusiones relativas a la moderación del tipo de ONG

Las conclusiones del papel moderador del tipo de ONG han dado lugar a otras dos contribuciones teóricas de este trabajo. La primera de estas contribuciones teóricas es, tal y como afirma Vakil (1997), que las ONG no son todas iguales. Como se ha comentado anteriormente, para autores de diversas disciplinas, clasificar a las ONG debe ser una prioridad, y tal y como anticipó Vakil (1997), las estrategias

generales no pueden aplicarse de forma homogénea. En esta línea, Randle y Donilcar (2009), indican que el voluntariado no puede ser visto como un comportamiento genérico sin especificar la ONG en la que prestan sus servicios o el rol que desempeñan en las mismas. Y esto implica que las estrategias de *marketing* para captar y retener voluntarios deben ser "personalizadas" para garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Randle y Donilcar, 2012).

Dada la problemática revisada en la literatura sobre la falta de consenso en la clasificación de las ONG (Vakil, 1997), y que esta cuestión no ayudaba a entender y comprender el fenómeno de las ONG (Fowler, 1985; Salamon y Anheier, 1992), la segunda de las contribuciones teóricas de este trabajo es la aportación de una propuesta de clasificación. Esta propuesta de clasificación que hemos realizado recoge la recomendación de Vakil (1997) de incluir en cualquier clasificación categorías de ONG que prestaran servicios en actividades variadas, y presentes en diversos campos de actividad. Es una propuesta de clasificación simple y sencilla, y está basada en dos grupos o categorías de ONG: ONG especialista y ONG generalista. Nuestro estudio demuestra que las ONG generalistas, que tienen muchas actividades variadas, y las ONG especializadas, con actividades específicas, no son lo mismo. Por tanto, la existencia de diversos tipos de voluntarios, basados en el tipo de ONG por la actividad que estas proporcionan, no puede ser ignorada por los gestores y responsables de voluntarios de las ONG.

En el modelo general propuesto incluyendo la moderación del tipo de ONG, los resultados

han mostrado los mismos resultados que en la muestra global, apreciándose que la intensidad de los coeficientes es ligeramente superior en el caso de las ONG especialistas. No obstante, nuestros resultados solo permiten afirmar que el tipo de ONG modera la relación entre la satisfacción del voluntario y la intención de recomendar a otros participar en dicha ONG. Esto significa que la intención de recomendar es significativamente más alta en los voluntarios especialistas que en los voluntarios generalistas. Y tal y como apuntábamos en el apartado de resultados, la razón podría deberse a que la mayor exclusividad y vinculación de los voluntarios en ONG especialistas reportaban niveles más altos de satisfacción y, por tanto, mayores niveles en la intención de recomendación.

Por el contrario, el no cumplimiento del resto de relaciones podría tener que ver, como se anticipaba en el apartado de resultados, con que nuestra submuestra de voluntarios de ONG generalistas estaba conformada única y exclusivamente por voluntarios de Cruz Roja Española. Esta ONG, si bien es claramente una ONG generalista, tiene una gran estructura interna en la que se definen nítidamente las distintas líneas de trabajo y sectores de actividad en los que los voluntarios desempeñan su actividad. Por este motivo, la percepción de sus voluntarios podría ser similar a la que tienen los voluntarios que prestan sus servicios en ONG especialistas.

Tras las conclusiones relativas al papel moderador del tipo de ONG, desarrolladas en las líneas anteriores, en el próximo apartado desarrollaremos las conclusiones relativas a la consideración del papel moderador del nivel

de *engagement* del voluntario en las relaciones planteadas en el modelo general.

### 7.1.3. Conclusiones relativas a la moderación del *engagement* del voluntario

Tal y como hemos realizado con el papel moderador del tipo de ONG, seguidamente abordaremos las conclusiones relativas a la consideración del papel moderador del nivel de *engagement* del voluntario.

El *engagement* es un proceso psicosocial emergente en las organizaciones positivas, con el foco en lo extraordinario, siendo un indicador de bienestar y felicidad por el trabajo (Salanova, Llorens y Martínez, 2016). Para estos autores, el *engagement* tiene efectos sobre el desempeño y con ello contribuye a generar organizaciones saludables y resilientes.

Al igual que en el trabajo de Rich, Lepine y Crawford (2010) sobre trabajadores tradicionales, no voluntarios, se concluye que el *engagement* explica, de manera más completa que otros estados emocionales más pasivos, los comportamientos de las personas en el ámbito laboral. Un estudio de Shantz, Saksida y Alfex (2014) referido específicamente al voluntariado, también concluye que el *engagement* tiene el potencial de explicar mejor los factores que llevan a los voluntarios a dedicar tiempo a sus tareas voluntarias. Y en la misma línea, Curran, Taheri, MacIntosh y O’Gorman (2016), indican que el *engagement* se relaciona con el estado mental positivo de un voluntario hacia sus tareas requeridas.

Dos son las contribuciones teóricas de esta Tesis Doctoral respecto al *engagement*. En primer lugar, los estados motivacionales activos como el *engagement* serán particularmente importantes aplicados al contexto del voluntariado, ya que los voluntarios prestan sus servicios sin motivaciones extrínsecas de ningún tipo, tal y como avanzó Kang (2016).

En segundo lugar, y en relación con el nivel de *engagement* del voluntario, se puede concluir que todos los voluntarios presentan un nivel de *engagement* con un valor relativamente alto (Salanova y Schaufeli, 2009; Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón, 2012). En efecto, la mediana que se ha obtenido de nuestra muestra global de voluntarios presenta un valor relativamente alto, ya que como es razonable pensar, el nivel de *engagement* de las personas voluntarias es mayor que la media de la población. Todo ello, por tanto, respalda los hallazgos de Musick y Wilson (2003), quienes anticiparon que un alto nivel de *engagement* podría indicar que el rol de voluntario era muy importante para esa persona.

Contemplando la moderación del nivel de *engagement* del voluntario, se pudieron obtener los mismos resultados que en la muestra global, apreciándose que la intensidad de los coeficientes es ligeramente superior en el caso de los voluntarios de alto *engagement*. No obstante, solo para dos de las relaciones planteadas, el efecto moderador resultó significativo.

En la primera de estas dos relaciones, se puede afirmar que el nivel de *engagement* del voluntario modera la relación entre la necesidad psicológica básica de “sentirse competente” y la motivación intrínseca. Esto significa

que la necesidad de “sentirse competente” es un antecedente de la motivación intrínseca más intenso entre voluntarios de alto *engagement*, confirmándose las evidencias de trabajos previos en el marco de una relación laboral remunerada (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Schaufeli, Bakker, Hoodguin, Schaap y Kladler, 2001; Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova y Bakker, 2002). Por tanto, en aquellos voluntarios con un nivel de *engagement* alto, la influencia que ejerce la necesidad de “sentirse competente” en la tarea sobre la motivación intrínseca es significativamente más alta que en el caso de los voluntarios con menor nivel de *engagement*. Estos resultados confirman parcialmente los trabajos de Baard, Deci y Ryan (2004) así como de Haivas, Hofmans y Pepermans (2013), que enunciaban que los antecedentes de la motivación se verán intensificados en contextos de alto *engagement* del voluntario.

En la segunda relación confirmada, se obtuvo que la relación entre la satisfacción del voluntario y la intención de recomendar a terceros el realizar voluntariado es también significativamente más fuerte en voluntarios de alto *engagement* que en voluntarios de *engagement* medio/bajo. Estos resultados confirman los hallazgos previos obtenidos por autores como Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón (2012) y de Alfes, Shantz y Bailey (2016), que ya indicaban que el *engagement* del voluntario predecía significativamente la satisfacción del voluntario y la intención de recomendar.

En cuanto a las relaciones no confirmadas, podría concluirse, tal y como se anticipó en el apartado de resultados, que al presentar nuestra muestra global de voluntarios un elevado

nivel medio de *engagement*, la comparación que estamos realizando de las dos submuestras, podría no ser lo suficientemente heterogéneas, porque ambas presentaban un elevado nivel de *engagement*, aunque a una de ellas, se le haya denominado de medio y bajo nivel de *engagement*.

Tras presentar las conclusiones relativas a la consideración del papel moderador del nivel de *engagement* del voluntario, en el siguiente y último apartado de conclusiones, abordaremos las relativas a la consideración del papel moderador del género del voluntario en las relaciones planteadas en el modelo general.

#### 7.1.4. Conclusiones relativas a la moderación del género del voluntario

Para finalizar el apartado de conclusiones, terminaremos con las conclusiones derivadas de la moderación del género del voluntariado en el modelo general planteado, al igual que hemos realizado en subapartados anteriores con las otras dos variables moderadoras.

Como hemos comentado en líneas previas, el aspecto de la participación de género se ha definido como un fenómeno complejo y multidimensional (Wymer, 2011), dadas las inconsistencias y resultados contradictorios encontrados en la literatura, que confirman lo que ya anticipó Smith (1994). Concretamente se ha podido observar que los hallazgos referentes al género eran menos consistentes que otros predictores del voluntariado (Smith, 1994). Por todo ello, una de las contribuciones teóricas de esta Tesis Doctoral en cuanto al género en el voluntariado, es la profundización en el papel moderador que el género puede

desempeñar en el marco de las relaciones planteadas en el modelo global propuesto.

En nuestra muestra global, al ser mayoritaria la participación de la mujer, se ha confirmado el fenómeno de la “feminización” del voluntariado, que señalaba Fassio (2009). Este fenómeno ha sido igualmente encontrado en una gran parte de estudios revisados en la literatura (Freeman, 1997; Wilson y Musick, 1997; Mesch, Rooney, Steinberg y Denton, 2006; Musick y Wilson, 2007; Wymer, 2011; Baines, Charlesworth, Cunningham y Dassinger, 2012; Malinen y Harju, 2017).

Contemplando la moderación del género, los resultados mostraron los mismos resultados que en la muestra global a excepción de la segunda hipótesis, que sí se aceptaba en el modelo general y no se aceptó al incorporar la variable moderadora del género. Es en concreto, el efecto de cubrir la necesidad psicológica de “sentirse competente” sobre la motivación intrínseca aparece de manera más fuerte en mujeres que en hombres, en contra de lo hipotetizado. Esto puede ser debido porque en lo referente a las necesidades psicológicas básicas, el análisis de las diferencias de género no revela diferencias estadísticamente significativas, mostrando valores similares en hombres y mujeres. Podemos decir que ambos géneros presentan las mismas necesidades psicológicas básicas en el voluntariado, revelándose la necesidad psicológica básica de “sentirse competente”, como la de mayor peso para los voluntarios.

Únicamente en dos de las relaciones planteadas el efecto moderador fue significativo. En la primera de las relaciones, se puede afirmar que el género del voluntario moderó la rela-

ción entre la motivación intrínseca y las emociones positivas. Es decir, la influencia que ejerce la motivación intrínseca sobre las emociones positivas resultó significativamente más alta en los voluntarios de género masculino. Y como segunda relación, obtuvimos que el género del voluntario moderó la relación entre las emociones positivas y la satisfacción del voluntario, siendo también significativamente más alta la influencia que ejercían las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario en la muestra de voluntarios masculinos.

Por tanto, el efecto moderador es significativo en aquellas relaciones en las que intervienen las emociones y no lo es en el resto de las relaciones. Por tanto, podría concluirse que, no hay diferencias de género en cuanto al resultado de tener cubiertas las necesidades psicológicas básicas, por un lado. Y, por otro lado, tampoco existen diferencias de género en la relación entre la satisfacción y la lealtad, añadiendo confusión a los resultados previos en la literatura, los cuales hasta la fecha no han sido concluyentes.

Una vez finalizadas las conclusiones de esta Tesis Doctoral en este apartado, en el siguiente abordaremos las implicaciones gerenciales que se derivan y recomiendan de los resultados obtenidos.

## 7.2. Implicaciones gerenciales

Tras las conclusiones del apartado anterior, en este apartado abordaremos las principales implicaciones que se derivan de los resultados obtenidos en esta Tesis Doctoral. Para ello, y al igual que hemos realizado con las conclusiones, estableceremos cuatro bloques dentro del

apartado de recomendaciones o implicaciones gerenciales, uno para las implicaciones gerenciales que se deriven de los resultados del modelo global propuesto, y otros tres subapartados de recomendaciones de cada una de las moderaciones estudiadas, la del tipo de ONG en la que el voluntario presta sus servicios, la del nivel de *engagement* del voluntario y la de su género.

En el siguiente punto comenzamos con las implicaciones gerenciales generales.

### 7.2.1. Implicaciones gerenciales generales

A la luz de los resultados obtenidos en el modelo general de relaciones planteado, y como implicación general, y en línea con algunas de las recomendaciones encontradas en la literatura, se puede aconsejar, que “la clave del éxito de una ONG para el reclutamiento y retención de voluntarios es el conocer las motivaciones específicas de su grupo de voluntarios” (Johnson-Coffey, 1997). En este mismo sentido, Bussell y Forbes (2002) indicaron que “estableciendo significativos segmentos en el mercado de voluntarios, permitiría un mayor éxito en el reclutamiento y retención de voluntarios”, ya que no pueden ser tratados como un grupo homogéneo por la existencia de distintas preferencias e intereses a nivel individual (Randle y Donilcar, 2012).

De manera más específica, cabría apuntar dos implicaciones derivadas de este estudio que podrían mejorar la retención de voluntarios. En primer lugar, resulta clave motivar al voluntario, especialmente en lo relativo a competencia y sociabilidad. Las ONG tienen que diseñar programas que permitan a los volun-

tarios satisfacer estas dos necesidades. Es decir, habría que favorecer que el prestatario del servicio se sienta útil y competente en su trabajo, desarrollando sus habilidades, y estimulando al tiempo sus relaciones sociales, el voluntariado en equipo en la ONG. Esto es, se debería permitir y facilitar que estos voluntarios eligiesen aquellas tareas que mejor satisfacen sus necesidades de sentirse competentes (el ser capaz de sentirse realizado con estas actividades mientras consigan los resultados deseados) y sus necesidades de relacionarse socialmente, que es sentirse conectado y aceptado por los otros (Deci y Ryan, 1985; Deci y Ryan, 2000). Este proceso se complementaría atrayendo a las ONG nuevos perfiles de voluntarios, cualificados en determinadas materias, que ayudaran en tareas no suficientemente atendidas en algunas ONG. A este respecto, la transformación digital es, en muchas de ellas, una asignatura pendiente. Estas nuevas tareas colmarían la satisfacción de la necesidad de competencia de estos voluntarios, e incluso de autonomía, al trabajar con mayores niveles de responsabilidad y libertad, y también la satisfacción de la necesidad de relaciones con los demás, al implantar el trabajo colaborativo, compartiendo conocimientos y formando a otros voluntarios, para conseguir que estas actividades se conviertan en sostenibles y recurrentes en la ONG.

En definitiva, al igual que en una empresa no lucrativa, los gestores de las ONG deben dedicar tiempo a conocer a sus voluntarios, y entender que les mueve a colaborar, y qué es lo que es necesario para convertir su experiencia de colaboración en valiosa y significativa. Por ejemplo, podrían involucrar a los voluntarios en los acontecimientos relevantes, permitiéndoles realizar tareas clave, no únicamente

tareas rutinarias o superficiales. De este modo se podría llegar a alinear los roles de los voluntarios con la misión de la ONG, logrando que el tiempo del voluntario sea más eficiente y este perciba que su trabajo tiene un impacto directo y significativo en el éxito de la ONG. Esta propuesta no es más que extender al ámbito no lucrativo la teoría de la motivación aplicada al trabajo propuesta pioneramente por Herzberg (Herzberg, 1970; 2000).

En segundo lugar, como la motivación intrínseca predice la fidelidad del voluntario, mejorando previamente sus emociones positivas y su satisfacción, los gestores de ONG deberían tratar de conseguir actividades más intrínsecamente interesantes para el voluntario. Es decir, actividades más enfocadas en el interés y el disfrute de la propia actividad, que en los resultados de esta. De la misma forma, y con el mismo razonamiento anterior, los gerentes de las ONG deberían de conseguir que las actividades del voluntario tengan un mayor impacto en sus emociones y en la satisfacción de estas, dada la robusta relación entre satisfacción del voluntario y lealtad. Incluso los voluntarios más comprometidos pueden aburrirse de hacer lo mismo repetidamente. Para evitarlo, se podría diseñar un Plan de Carrera dentro de la ONG, al igual que se hace en el ámbito lucrativo, ofertando al voluntario oportunidades de crecimiento, nuevos retos e incluso la posibilidad de asumir responsabilidades de liderazgo. Todo ello porque, como sucede en el caso del personal remunerado que busca desarrollo profesional y promoción, muchos voluntarios desean nuevos retos en su carrera de voluntario.

Una vez desarrolladas las implicaciones del modelo general propuesto, en el siguiente apartado abordaremos las implicaciones relativas a la consideración del papel moderador del tipo de ONG en las relaciones planteadas en el modelo general.

### 7.2.2. Implicaciones gerenciales relativas a la moderación del tipo de ONG

En base a los resultados obtenidos en la moderación del tipo de ONG planteada sobre el modelo general, se pueden plantear una serie de recomendaciones que pueden ser útiles tanto para ONG como para empresas privadas, involucradas en responsabilidad social corporativa, al objeto de atraer y retener voluntarios.

En primer lugar, dado que en las ONG especialistas el impacto de la satisfacción sobre la intención de recomendar es significativamente más fuerte que en las generalistas, la apuesta por conseguir voluntarios satisfechos debería de ser una prioridad en este tipo de ONG. A este respecto, la implicación derivada es que se podrían realizar estudios de satisfacción entre los voluntarios de manera periódica para detectar situaciones de crisis e implementar acciones de mejora para recuperar la satisfacción en el puesto ocupado. Como enunciaron Zollo, Laudano, Boccardi y Ciappei (2019), el propósito es conseguir que los voluntarios se identifiquen con los valores de la organización, encontrando los puntos débiles que puedan estar dificultando dicha identificación.

Segundo, y relacionado con lo anterior, la alta rotación de voluntarios y la temporalidad de su colaboración con las ONG podrían ser paliadas en la medida que los gestores de

voluntarios de las ONG sean capaces de trabajar en las distintas motivaciones de los voluntarios. Tal y como señala Studer (2016), la gestión de los voluntarios debe responder a la singularidad de estos, con la necesidad de prestar atención a cada uno de ellos, y asegurar que están satisfechos con las tareas asignadas (Dalimunthe, Absah y Salim, 2018). Por tanto, la recomendación práctica concreta a los gestores de voluntarios de las ONG es la celebración periódica de reuniones individuales con los voluntarios, inicialmente para detectar sus expectativas y sus intereses en relación con las tareas, y posteriormente con un seguimiento periódico al cumplimiento de estas expectativas. Esto permitirá diseñar trabajos alrededor de las motivaciones de los voluntarios, adaptando la oferta a la satisfacción de sus necesidades. En la medida que el diseño de esta oferta individual a cada voluntario satisfaga mejor sus necesidades que la competencia, se garantizará la retención del voluntario en la ONG.

Adicionalmente, y dado que la retención de voluntarios con los que seguir prestando sus servicios se convierte en prioridad tanto para las ONG especialistas como generalistas, la principal recomendación que podemos realizar a los gestores de ambos tipos de ONG es adaptar en cada una de ellas sus esfuerzos de *marketing*, focalizando el mensaje de atracción y retención en aspectos distintos. Así, los esfuerzos de *marketing* por parte de los gestores de ONG especialistas para atraer y mantener los voluntarios deben centrarse en destacar y resaltar mucho la misión de las mismas, transmitiendo sus valores y su personalidad propia. Y en el caso de las ONG generalistas, el foco debe centrarse en destacar en generar



confianza tanto en potenciales como en actuales voluntarios, a través de la comunicación de la implantación que tienen, el tiempo que llevan prestando sus servicios, su impacto en el mercado, etc... en definitiva, centrando su mensaje en todos aquellos aspectos que inciden en la generación de confianza y credibilidad.

Hasta aquí, las principales recomendaciones relativas a la consideración del papel moderador del tipo de ONG en las relaciones planteadas en el modelo general, para seguidamente realizar el mismo ejercicio referido al nivel de *engagement* del voluntario.

### 7.2.3. Implicaciones gerenciales relativas a la moderación del *engagement* del voluntario

Como implicaciones de gestión, y a partir de las conclusiones recogidas en la moderación planteada del nivel de *engagement* sobre el modelo general propuesto, podrían apuntarse dos grandes líneas de actuación.

Primero, dado que el impacto de la necesidad psicológica de "sentirse competente" sobre la motivación intrínseca es significativamente más fuerte en los voluntarios de alto *engagement*, se recomienda a los gerentes de ONG que dicha necesidad psicológica de competencia se convierta en la máxima prioridad. Es, por tanto clave, lograr que en cualquier ONG los voluntarios en general, y los más comprometidos en particular, se sientan útiles y competentes en las tareas que realizan. De este modo lograrán mejorar su autoestima y la confianza en sí mismos, reforzando su identidad de voluntario y sintiéndose "empoderados" por ello. Para lograrlo, los gestores de las

ONG deberían permitir que los voluntarios puedan elegir las tareas que mejor satisfagan sus necesidades, e incluso que se diseñen sus propias oportunidades de voluntariado con tareas motivadoras y significativas a medida de sus preferencias. Por tanto, resulta necesario encontrar el punto óptimo entre lo que las ONG necesitan y lo que mejor se adapta a las necesidades de estos voluntarios para garantizar la recurrencia de sus colaboraciones y su fidelidad.

Como segunda implicación gerencial, dado el impacto de la satisfacción del voluntario sobre la intención de recomendar es significativamente más fuerte también en los voluntarios de alto *engagement* que en los voluntarios de bajo *engagement*, se recomienda a los gerentes de las ONG que informen periódicamente a estos voluntarios del impacto que sus contribuciones generan. De este modo lograrán que tomen conciencia de la importancia y relevancia de las tareas que realizan en la ONG. Para tal fin, podrían implantar métricas que ilustren el impacto de las contribuciones de los voluntarios, así como técnicas de reconocimiento de las contribuciones individuales.

Respecto a las métricas, nuestra recomendación sería la implantación en toda ONG de una guía de indicadores con los que medir el impacto y las acciones de cada voluntario en la misma. Deben ser indicadores comparables y de fácil aplicación, siendo más o menos sofisticados en base al tipo y tamaño de ONG. Estas métricas serán la base de los reconocimientos formales al voluntariado que se deben implantar en cada ONG, que den lugar a un sistema claro, conocido y asumido por todos, en los actos de reconocimiento institu-

cionales que cada ONG diseñe. Más aún, se debería de crear en la cultura de la ONG un sistema de reconocimientos informales, no normalizados y más relacionados con las relaciones humanas.

Estas actividades de reconocimiento informales deben ser personalizadas individualmente, como un reconocimiento continuo, crucial para que los voluntarios se sientan apreciados y comprometidos. Todo ello, dentro de un marco de comunicación abierto y permanente por parte de los coordinadores de voluntarios, en los que se hable de logros y del esfuerzo, felicitando a los voluntarios con sinceridad, reconociendo sobre todo los resultados, pero también el esfuerzo con palabras de aliento diario y feedback positivo.

En definitiva, cuanto más positiva sea la experiencia del voluntario, mayor será su compromiso. Y un voluntario comprometido con su ONG estará dispuesto a continuar la relación con la misma, y estará dispuesto a mantener su esfuerzo y participar en sus acciones e iniciativas. El reto para los responsables y gestores de ONG es proporcionar a los voluntarios un papel activo en la creación de acciones y políticas, comprometiéndoles en el proyecto, haciéndoles sentir partícipes de la ONG.

Una vez reseñadas las principales recomendaciones relativas a la consideración del papel moderador del nivel de *engagement* del voluntario en las relaciones planteadas en el modelo general, en el siguiente y último apartado de implicaciones gerenciales, abordaremos las referidas al género del voluntario.

#### 7.2.4. Implicaciones gerenciales relativas a la moderación del género del voluntario

Por último, a la luz de las conclusiones apuntadas relativas a la moderación del género del voluntario en las relaciones planteadas en el modelo general, podrían recomendarse las tres líneas siguientes de actuación.

Primero, dado que en los hombres voluntarios el impacto de la motivación intrínseca sobre las emociones positivas resultó significativamente más fuerte que en las mujeres voluntarias, los coordinadores de voluntarios en las ONG deberían garantizar que los hombres sean asignados a aquellas actividades más enfocadas en el interés y disfrute de la propia actividad, y no tanto en los resultados de la misma. Esto es así, porque el hombre, a diferencia de la mujer percibe el voluntariado más como una actividad de ocio (Roxburgh, 2002; Stelzer, Lang, Hörl, Kamin y Claxton-Oldfiel, 2018; Gil-Lacruz, Marcuello y Saz-Gil, 2019). Por tanto, debería convertirse en prioridad, especialmente para los hombres, la creación de un ambiente de trabajo estimulante y participativo, en entornos saludables, que no generen estrés, y que promuevan buenos hábitos.

De igual forma, existe consenso en la literatura más reciente respecto a que los hombres tienen mayor probabilidad de realizar voluntariado en aquellas actividades que les benefician a ellos directamente (Stelzer, Lang, Hörl, Kamin y Claxton-Oldfiel, 2018; Gil-Lacruz, Marcuello y Saz-Gil, 2019). Y esa es, por tanto, la primera recomendación a los gestores de toda ONG respecto a la captación y retención

de voluntarios de género masculino, poner énfasis en todos los beneficios que las tareas de voluntariado pueden reportar al voluntario.

Segundo, y tratándose de voluntarios de género femenino, los gerentes de las ONG deberían primar su asignación en todas aquellas actividades de voluntariado orientadas a los demás, ya que las mujeres priorizan fundamentalmente la necesidad de “relacionarse socialmente”. Es decir, actúan mayoritariamente por motivos altruistas y razones humanitarias (Krause y Rainville, 2018; Stelzer, Lang, Hörl, Kamin y Claxton-Oldfiel, 2018; Gil-Lacruz, Marcuello y Saz-Gil, 2019), demostrando un mayor compromiso social. Esto hace que las mujeres reciban más beneficios sociales que los hombres de su trabajo de voluntarios, por lo que la recomendación a los gestores de ONG es asignar prioritariamente al género femenino a actividades sociales (infancia, pobreza, salud, etc...). Y respecto al género masculino, se recomendaría asignarles prioritariamente a actividades más relacionadas con ocio (actividades deportivas, políticas, etc.) y con tareas de las que extraigan beneficios personales y/o profesionales, como mejora de habilidades, obtención de certificaciones, etc.

Tercero, dado que en los hombres voluntarios el impacto de las emociones positivas sobre la satisfacción del voluntario es significativamente más fuerte que en las mujeres voluntarias, el énfasis en las ONG en relación a los voluntarios masculinos debe estar siempre en fomentar las emociones positivas de estos. Incluso en mayor medida que en el colectivo femenino. Tal y como indica Fredrickson (2001), las emociones positivas, como cualquier otra emoción, no son duraderas, por lo

que se necesita experimentar emociones positivas con frecuencia. Por todo ello, y dado que los hombres necesitan mucho más a cambio de la dedicación de sus esfuerzos, los gestores de las ONG deben conseguir, especialmente para los hombres voluntarios, un círculo virtuoso en su experiencia, en el que se sientan cómodos y adaptados en las tareas que realizan. Deben sentirse entendidos, comprendidos, valorados y apreciados, lo cual los llevará a un mayor compromiso con la ONG, y a una mayor satisfacción en su experiencia. Cuanto mejor sean las experiencias, especialmente de los voluntarios masculinos, mayor será la lealtad de estos voluntarios. Y la clave del éxito en este proceso recae en la figura del líder o coordinador de voluntarios en las ONG donde exista, con un rol que debe evolucionar desde el enfoque de supervisión y control, a un rol de facilitador del equipo de voluntarios, en el que estos perciban que su supervisor se preocupa por ellos, por su bienestar y por su crecimiento personal.

Con las recomendaciones relativas a la moderación del género, acabamos este apartado de implicaciones generales, para seguidamente abordar las limitaciones de este estudio y las futuras líneas de investigación que podrían plantearse.

### **7.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación**

Antes de finalizar esta Tesis Doctoral, es necesario indicar las limitaciones que han condicionado el desarrollo de la misma y las futuras líneas de investigación, que surgen tanto de aspectos no tratados en la presente investigación como de los resultados y objetivos obte-

nidos, que permitirán una mayor profundización en la gestión de los voluntarios por parte de los responsables de las ONG, de cara a incrementar la fidelidad del voluntario a cada ONG. Seguidamente se exponen las principales limitaciones y las líneas futuras de investigación que permitirán afrontar cada una de ellas.

Las limitaciones de este trabajo se derivan, en primer lugar, de las restricciones a la generalización de los resultados, tanto por el ámbito geográfico del universo de la muestra, circunscrito al territorio español, aunque con una elevada cantidad de respuestas procedente de la Comunidad Valenciana, como por el hecho de considerar en el estudio únicamente un número limitado de ONG. Así, en un futuro, se podría extender a un mayor número de ellas abarcando más modalidades de voluntariado, que debería ser objeto de futuras investigaciones para aplicar el modelo propuesto a un mayor número de voluntarios en un ámbito geográfico más amplio.

En segundo lugar, se ha empleado el muestreo no probabilístico por bola de nieve que puede hacer que la muestra no sea representativa. Para superar este inconveniente se aconseja el empleo de métodos de muestreo probabilísticos que hagan generalizables los resultados.

En tercer lugar, y al igual que muchas otras investigaciones, en nuestro trabajo hemos computado a los voluntarios, sin considerar el número de horas que regularmente dedican a su actividad voluntaria. Ello podría representar otra limitación a nuestro estudio, cuya principal desventaja es la ausencia de información sobre la cantidad de tiempo que cada volunta-

rio dedica a la ONG. Como forma de superar este inconveniente, se propone una futura línea de investigación, en la que el nivel de participación del voluntario, su dedicación regular en número de horas, pudiera ser otra variable moderadora interesante a tener en cuenta.

Una cuarta limitación de este estudio es la utilización de la motivación intrínseca, la que se realiza por la propia satisfacción que produce la actividad de voluntariado, como medida de la motivación del voluntario. Estudios previos (i.e. Wu, Li y Khoo, 2016) señalaron que, de acuerdo con la Teoría de la Autodeterminación, el comportamiento del voluntario es un comportamiento planificado que puede ser tanto intrínseca como extrínsecamente motivado. Por ello, una futura investigación debería testar este modelo incorporando la motivación extrínseca del voluntario, es decir, aquella que persigue la actividad por el resultado que se espera de la misma.

En quinto lugar, en lo referente al papel moderador del tipo de ONG, otra limitación es la de la propia clasificación de ONG utilizada, una clasificación básica entre ONG generalistas y ONG especialistas, por lo que futuras investigaciones podrían realizarse utilizando otras clasificaciones de ONG más complejas. El análisis de la submuestra que hemos realizado de los voluntarios de la ONG generalista también presenta la limitación de la generalización de estos resultados, dado que no se ha analizado de manera diferenciada las distintas modalidades de voluntariado que los voluntarios pueden realizar en una ONG generalista. Una futura investigación podría ser analizar los resultados de una muestra de voluntarios de

una ONG generalista, diferenciando por el tipo de voluntariado que realizan.

Adicionalmente, otra línea futura de investigación podría ser analizar la percepción que tienen los beneficiarios de las ONG, de la labor desarrollada por los voluntarios, aspecto este no demasiado estudiado en la literatura.

Finalmente, se plantea como posible línea de estudio la investigación relativa a si el modelo que plantea este trabajo (articulado en torno a las motivaciones del voluntario) es aplicable cuando la actividad del voluntariado se realiza bajo la figura de voluntario corporativo, es decir en actividades promovidas y apoyadas por la empresa en la que el voluntario trabaja.



## Referencias bibliográficas

- Aboramadan, M. (2019). "Factors that Drive Volunteerism in Nonprofit Organizations: A Theoretical Framework". In *Nonprofit Organisations*. Tatjana Horvat. IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.86943.
- Abramis, D. J. (1994). "Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review". *Psychological reports*, 75(3\_suppl), 1411-1433.
- Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J. R., y Reeve, J. (2019). "Toward an integrative and fine-grained insight in motivating and demotivating teaching styles: The merits of a circumplex approach". *Journal of Educational Psychology*, 111(3), 497.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., y Price, J. L. (1993). "Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model". *Human relations*, 46(8), 1007-1027.
- Ajzen, I. (1985). "From intentions to actions: A theory of planned behavior". In *Action control* (pp. 11-39). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ajzen, I., y Madden, T. J. (1986). "Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control". *Journal of experimental social psychology*, 22(5), 453-474.
- Alarcón, V. B. (2016). "¿Medir el trabajo voluntario?: ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?". *Revista española del tercer sector*, (34), 125-154.
- Aldás, J., y Uriel, E.(2017). *Análisis multivariante aplicado con R*. Ediciones Paraninfo, SA. Madrid
- Alfes, K., Antunes, B., y Shantz, A. D. (2017). "The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda". *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62-97.
- Alfes, K., Shantz, A., y Bailey, C. (2016). "Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: What can non-profit employers do?". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 595-617.
- Alfes, K., Shantz, A., y Saksida, T. (2015). "Committed to whom? Unraveling how relational job design influences volunteers' turnover intentions and time spent volunteering". *VOLUNTAS: International Journal of voluntary and nonprofit organizations*, 26(6), 2479-2499.

Allen, J. B., y Bartle, M. (2014). "Sport event volunteers' engagement: management matters". *Managing Leisure*, 19(1), 36-50.

Allen, J. B., y Shaw, S. (2009). "Everyone rolls up their sleeves and mucks in: Exploring volunteers' motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event". *Sport Management Review*, 12(2), 79-90.

Allison, L. D., Okun, M. A. y Dutridge, K. S. (2002). "Assessing volunteer motives: a comparison of an open-ended probe and Likert rating scales". *Journal of community & applied social psychology*, 12(4), 243-255.

Amado, D., Sánchez-Miguel, P.A., Leo, F.M., Sánchez-Oliva, D., y García-Calvo, T. (2014). "Diferencias de género en la motivación y percepción de utilidad del deporte escolar". *Revista internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física del Deporte*, 14(56).

Amichai-Hamburger, Y. (2008). "Potential and promise of online volunteering". *Computers in Human Behavior*, 24(2), 544-562.

Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological bulletin*, 103(3), 411.

Andreasen, A. R., Kotler, P., y Parker, D. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. (7th ed.)

Aranda Carmena, M. D. L. M. (2016). *Estudio psicosocial del voluntariado: influencia de la edad en la intención de permanencia, conductas de ciudadanía y otros resultados*. Doctoral dissertation, UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España).

Aranda, M., Zappalà, S., y Topa, G. (2019). "Motivations for Volunteerism, Satisfaction, and Emotional Exhaustion: The Moderating Effect of Volunteers' Age". *Sustainability*, 11(16), 4477.

Ariño, J. N. (2013). "El fenómeno de las fundaciones en España". *ICE, Revista de Economía*, (872).

Arnould, E. J., y Price, L. L. (1993). "River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter". *Journal of consumer Research*, 20(1), 24-45.

Arroyo, G. J. (2018). "El Tercer Sector de Acción Social como prestador de servicios". *Revista española del tercer sector*, (38), 91-112.

Ashikali, T., y Groeneveld, S. (2015). "Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture". *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.



- Astray, A. A., y De Roda, A. B. L. (2008). "El apoyo social en la predicción a corto y medio plazo de la permanencia del voluntariado socioasistencial". *Psicothema*, 20 (1), 97-103.
- Austin, J. E. (2000). "Strategic collaboration between nonprofits and businesses". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1\_suppl), 69-97.
- Ávila, R. C., y Zimmer, A. (Eds.). (2017). *El tercer sector en España y en Europa: Crisis y resiliencia* (Vol. 21). Universitat de València.
- Baard, P. P. (2002). "Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and not-for-profit settings". *Handbook of self-determination research*, 2, 255-275.
- Baard, P. P., Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2004). "Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings 1". *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Baines, D., Charlesworth, S., Cunningham, I., y Dassinger, J. (2012, September). "Self-monitoring, self-blaming, self-sacrificing workers: Gendered managerialism in the non-profit sector". In *Women's studies international forum* (Vol. 35, No. 5, pp. 362-371). Pergamon.
- Bakker, A. B., y Derks, D. (2010). "Positive occupational health psychology". *Occupational health psychology*, 194-224.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., y Leiter, M. P. (2011). "Key questions regarding work engagement". *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Vergel, A. I. S., y Kuntze, J. (2015). "Student engagement and performance: A weekly diary study on the role of openness". *Motivation and Emotion*, 39(1), 49-62.
- Balaguer, I., Castillo, I., y Duda, J. L. (2008). "Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación". *Revista de psicología del deporte*, 17(1).
- Ballesteros, C. G. (2002). "Supermercados de la solidaridad". En *La ética de las ONGD y la lógica mercantil* (pp. 89-134). Ciudad: Icaria.
- Banco Mundial. 2004. *NGO World Bank collaboration*. Recuperado de: <http://wbln0018.workbank.org/essd/essd.nsf/d3f59aa3a570f67a852567cf00695688/ce6b105aaa19360f85256966006c74e3?OpenDocument>

Bandura, A. (1969). *Principles of behaviour modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Baron-Cohen, S. (2003). *The essential difference: men, women and the extreme male brain*. London: Allen Lane.

Barquera, S., Rivera-Dommarco, J., y Gasca-García, A. (2001). "Políticas y programas de alimentación y nutrición en México". *Salud pública de México*, 43, 464-477.

Barraza, J. A. (2011). "Positive emotional expectations predict volunteer outcomes for new volunteers". *Motivation and Emotion*, 35, 211-219.

Bazoberry, Ó. C., y Ruíz, C. B. (2010). "¿Qué esperar de las ONG?" *Enfoques y Prácticas de Desarrollo Rural en los Países Andinos*. La Paz, Bolivia: EED.

Beaskoetxea, I. Z. (2018). "El Tercer Sector como movimiento voluntariadista: una propuesta para repensar la identidad del TSAS desde el paradigma de la democracia del cuidado". *Revista española del tercer sector*, (38), 43-68.

Bebbington, A. (1997). "New states, new NGOs? Crises and transitions among rural development NGOs in the Andean región". *World development*, 25(11), 1755-1765.

Beck, E. (2014). "Countering convergence: Agency and diversity among Guatemalan NGOs". *Latin American Politics and Society*, 56(2), 141-162.

Becker, A., Boenigk, S., y Willems, J. (2019). "In Nonprofits We Trust? A Large-Scale Study on the Public's Trust in Nonprofit Organizations". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1-28.

Beerli Palacio, A., Díaz Meneses, G., y Pérez Pérez, P. J. (2002). "The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students". *Journal of Educational administration*, 40(5), 486-505.

Beerli, A., Diaz, G., y Martin, J. D. (2004). "The behavioural consequences of self-congruency in volunteers". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(1), 28-48.

Bendall-Lyon, D., y Powers, T. L. (2002). "The impact of gender differences on change in satisfaction over time". *Journal of Consumer Marketing*, 19(1), 12-23.

Bendapudi, N., Singh, S. N., y Bendapudi, V. (1996). "Enhancing helping behavior: An integrative framework for promotion planning". *Journal of Marketing*, 60(3), 33-49.

Ben-Ner, A., y Ren, T. (2011). "Effects of different stakeholder groups' strategic control on organizational effectiveness and well-being of customers and employees: An empirical investigation". In

*Corporate Social Responsibility and Corporate Governance* (pp. 381-409). Palgrave Macmillan, London.

Benz, M. (2005). "Not for the profit, but for the satisfaction? –Evidence on worker well-being in non-profit firms". *Kyklos*, 58(2), 155-176.

Betz, M., y Judkins, B. (1975). "The impact of voluntary association characteristics on selective attraction and socialization". *Sociological Quarterly*, 16(2), 228-240.

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, W. J., Jegers, M., y Hofmans, J. (2013). "Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 32-47.

Bigné, E., y Andreu, L. (2004). "Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales". *Distribución y consumo*, (76), 77-87.

Bittschi, B., Pennerstorfer, A., y Schneider, U. (2019). "The Effect of Volunteers on Paid Workers' Excess Turnover in Nonprofit and Public Organizations". *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 256-275.

Black, B., y DiNitto, D. (1994). "Volunteers who work with survivors of rape and battering: Motivations, acceptance, satisfaction, length of service, and gender differences". *Journal of Social Science Research*, 20(1/2), 73-97.

Black, B., y Kovacs, P. J. (1999). "Age-related variation in roles performed by hospice volunteers". *Journal of Applied Gerontology*, 18(4), 479-497.

Bloemer, J., y De Ruyter, K. (1999). "Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive emotions". *Journal of marketing management*, 15(4), 315-330.

Bloemer, J., y de Ruyter, YL. (1998). "On the Relationship Between Store Image, Store Satisfaction, and Store Loyalty". *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 499-513.

Bloodgood, E. (2010). "Institutional Environment and the Organization of Advocacy NGOs in the OECD". *Advocacy organizations and collective action*, 91-129.

Bobadilla, P. (2017). *Las ONG en la era de la globalización: Cambios y permanencias en su identidad y rol institucional*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Boezeman, E. J., y Ellemers, N. (2009). "Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897-914.

Boni Aristizábal, A., y Ferrero, G. (1998). "Definición, tipología y características de las ONG". *Fundación hogar del empleado*. <http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.him>

Booth, J. E., Park, K. W., y Glomb, T. M. (2009). "Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations". *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 227-249.

Bracho, M. D. C. A., y Serrano, M. G. (1999). "La contribución del tercer sector al bienestar social: una aproximación a las entidades no lucrativas en España". *Revista Del Ministerio de Trabajo E Inmigración*, (15), 123-148.

Brudney, J. L., y Meijs, L. C. (2009). "It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(4), 564-581.

Bryant, B. E., y Cha, J. (1996): "Crossing the threshold". *Marketing Research*, 8(4), 20.

Buffet, P., Guerrero, J. J. R., y Rivero, S. S. (2013). "El Tercer Sector social en España: atributos y características del mecenazgo y la filantropía". *ICE, Información Comercial Española, Revista de Economía*, (872).

Bureau of Labor Statistics. (2015). *Volunteering in the United States*. Washington, DC: Bureau of Labor Statistics. Retrieved from <http://www.bls.gov/news.release/volun.toc.htm>

Burns, D. J., Reid, J., Toncar, M., Anderson, C., y Wells, C. (2008). "The effect of gender on the motivation of members of generation Y college students to volunteer". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19 (1), 99-118.

Buscemi, V., y Celdrán, M. (2014). "Motivaciones de inicio y permanencia en el voluntariado en el ámbito de la oncología". *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 32(1).

Bussell, H., y Forbes, D. (2002). "Understanding the volunteer market: the what, where, who, and why volunteering". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 244-257.

Cabrera-Darias, M. E., y Marrero-Quevedo, R. J. (2015). "Motivos, personalidad y bienestar subjetivo en el voluntariado". *Anales de psicología*, 31(3), 791-801.

Carbonero, M. A., Martín-Antón, L. J., y Montalvo, E. (2015). "School performance and personal attitudes and social responsibility in preadolescent students". *Anales de psicología*, 31(3), 990.

Carmines, E. G., y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). California: Sage publications.

Castañeda Vázquez, C., Zagalaz Sánchez, M. L., y Chacón Borrego, F. (2014). "Características de la práctica deportiva en función del género. Estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación: Universidad de Sevilla". *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 22, 63-67.

Cavanna, J. M. (2013). "Buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas en el sector fundacional". *ICE, Información Comercial Española, Revista de Economía*, (872).

Cavanna, J. M., y Sánchez, J. L. M. (2001). "La misión y los fondos de las instituciones no lucrativas". *Harvard Deusto business review*, (103), 78-85.

Celdrán, M., y Villar, F. (2007). "Volunteering among older Spanish adults: does the type of organization matter?". *Educational Gerontology*, 33(3), 237-251.

Chacón, F. y Dávila, M. C. (2001). "Diferencias en el perfil motivacional de voluntarios ecologistas y socioasistenciales". *Intervención Psicosocial*, 10(2), 137-150.

Chacón, F., y Vecina, M. L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Ed. Síntesis. Madrid

Chacón, F., Menard, M., Sanz, M., y Vecina, M. L. (1997). *Factores psicosociales que influyen en el voluntariado: Un estudio piloto*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Chacón, F., Pérez, T., Flores, J., y Vecina, M. L. (2010). "Motivos del voluntariado: categorización de las motivaciones de los voluntarios mediante pregunta abierta". *Psychosocial Intervention*, 19(3), 213-222.

Chacón, F., Vecina, M. L., y Dávila, M. C. (2007). "The three-stage model of volunteers' duration of service". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(5), 627-642.

Chambré, S. M. (2006). *Fighting for our lives: New York's AIDS community and the politics of disease*. Piscataway: Rutgers University Press.

Charlton, R. (1995). "NGOs, politics, projects and probity: a policy implementation perspective". *Third World Quarterly*, 16(2), 237-256.

Cho, H., Li, C., y Wu, Y. (2019). "Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach". *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.006>.

Chóliz Montañés, M. (2005). *Psicología de la Emoción: el proceso emocional* (pp. 1-33). Departamento de Psicología Básica. Universidad de Valencia. [www.uv.es/=cholz](http://www.uv.es/=cholz).

Chui, W. H., y Wong, M. Y. (2016). "Gender differences in happiness and life satisfaction among adolescents in Hong Kong: Relationships and self-concept". *Social Indicators Research*, 125(3), 1035-1051.

Clary, E. G, Snyder, M., Ridge, R. D., Miene, P. K., y Haugen, J. A. (1994). "Matching Messages to Motives in Persuasion: A Functional Approach to Promoting Volunteerism 1". *Journal of Applied Social Psychology*, 24(13), 1129-1146.

Clary, E. G., y Snyder, M. (1991). "A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The case of volunteerism". En M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology*, Vol. 12. Prosocial behavior (p. 119-148). Sage Publications, Inc.

Clary, E. G., y Snyder, M. (1999). "The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations". *Current directions in psychological science*, 8(5), 156-159.

Clary, E. G., Snyder, M., y Ridge, R. (1992). "Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers". *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 333-350.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., y Miene, P. (1998). "Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516-1530.

Cnaan, R. A., y Goldberg-Glen, R. S. (1991). "Measuring motivation to volunteer in human services". *The journal of applied behavioural science*, 27(3), 269-284.

Cnaan, R. A., y Handy, F. (2005). "Towards understanding episodic volunteering". *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 2(1), 29-35.

Cnaan, R. A., Handy, F., y Wadsworth, M. (1996). "Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 25(3), 364-383.

Cohen, S., y McKay, G. (1984). "Social support, stress and the buffering hypothesis: A theoretical analysis". *Handbook of psychology and health*, 4, 253-267.

Conduit, J., Karpen, I. O., y Tierney, K. D. (2019). "Volunteer Engagement: Conceptual Extensions and Value-in-Context Outcomes". *Journal of Service Theory and Practice*, 29(4), 462-487.

Coss, H., y Zúñiga, L. (2003). El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales en un Gobierno Democrático. <http://library.jid.org/en/mono42/cross%20y%20leon.doc>

Cox, J., Oh, E. Y., Simmons, B., Graham, G., Greenhill, A., Lintott, C., ... y Woodcock, J. (2018). "Doing good online: The changing relationships between motivations, activity, and retention among online volunteers". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(5), 1031-1056.

Coyne, B., y Coyne, E. (2001). "Getting, keeping and caring for unpaid volunteers for professional golf tournament events". *Human Resources Development International*, 4(2), 199-216.

Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

Cronin, J.J., Brady, M.K., y Hult, G.T.M. (2000). "Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction o consumer behavioural intentions in service environments". *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.

Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., y Kohn, L. (2005). "Pay satisfaction and organizational outcomes". *Personnel psychology*, 58(3), 613-640.

Curran, R., Taheri, B., MacIntosh, R., y O'Gorman, K. (2016). "Nonprofit brand heritage: Its ability to influence volunteer retention, engagement, and satisfaction". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1234-1257.

Cuskelly, G., Hoye, R., y Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. London: Routledge.

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., y Darcy, S. (2006). "Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach". *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.

Dalimunthe, I., Absah, Y., y Salim, S. R. A. (2018, January). "The Effect of Interpersonal Relationships and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Its Impact Toward Employees' Intention to Leave in Event Organizer Services Provider in Medan". In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. Atlantis Press.

Dávila de León, M. C. (2014). "Jóvenes y voluntariado". *Revista Española del Tercer Sector*, (28), 55-80.

Dávila de León, M. C., y Chacón Fuertes, F. (2004). "¿Influye el burnout en la intención de continuar de voluntarios en actividades de bajo nivel de estrés?". *Cuadernos de Trabajo Social*, (17), 117-130.

Dávila de León, M. C., y Díaz-Morales, J. F. (2009). "Voluntariado y tercera edad". *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(2), 375-389.

Dávila de León, M., y Chacón Fuertes, F. (2003). "Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizaciones en ONG's". *Revista de Psicología del Trabajo, y de las Organizaciones*, 19(2).

Dávila de León, M.C., y Chacón Fuertes, F. (2005). "Variables sociodemográficas y permanencia de diferentes tipos de voluntariado". *Papeles del Psicólogo*, 25(89).

Dávila, M. (2008). "Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas más frecuentes". *Comunicación e Ciudadanía*, (5).

Dávila, M. C., y Chacón, F. (2003). "Adaptación del inventario de funciones del voluntariado a una muestra española". *Encuentros en Psicología Social*, 1(2), 22-26.

Dávila, M., y Chacón, F. (2004). "Factores psicosociales y tipo de voluntariado". *Psicothema*, 16 (4), 639-645.

Davis, M. H., Hall, J. A., y Meyer, M. (2003). "The first year: Influences on the satisfaction, involvement, and persistence of new community volunteers". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 248-260.

Davis, M. H., Mitchell, K. V., Hall, J. A., Lothert, J., Snapp, T., y Meyer, M. (1999). "Empathy, expectations, and situational preferences: Personality influences on the decision to participate in volunteer helping behaviors". *Journal of personality*, 67(3), 469-503.

De Clerck, T., Willem, A., Aelterman, N., y Haerens, L. (2019). "Volunteers Managing Volunteers: The Role of Volunteer Board Members' Motivating and Demotivating Style in Relation to Volunteers' Motives to Stay Volunteer". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-14.

De la Torre, I. (2003). "Los fundamentos sociales del Tercer Sector". *Revista internacional de sociología*, 61(35), 105-125.

De León, M. C. D., y Fuertes, F. C. (2007). "Prediction of longevity of volunteer service: A basic alternative proposal". *The Spanish Journal of Psychology*, 10(1), 115-121.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.



- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2008). "Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health". *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation*, 85-107.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Deci, E. L., y Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di psicologia*, 27, 17-34.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., y Kornazheva, B. P. (2001). "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination". *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Defourny, J., Hulgård, L., y Pestoff, V. (2014). Introduction to the "SE Field". *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*, 1-14.
- Dekker, P., y Halman, L. (Eds.). (2003). *The values of volunteering: Cross-cultural perspectives*. New York: Springer Science & Business Media.
- Delgado, A. M., y Oliver, R. (2008). *Fiscalidad de las ONG*. Barcelona: Bosch.
- Delgado, R. A. E. (2010). "Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo histórico, evolución y clasificación". *Diálogos de Saberes: Investigaciones y Ciencias Sociales*, (32), 121-131.
- Dixon, J., y Keyes, D. (2013). "The permanent disruption of social media". *Stanford Social Innovation Review*, 11(1), 24-29.
- Dolnicar, S., y Randle, M. (2004a). "What Moves Which Volunteers to Donate Their Time". En *An Investigation of Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia, paper presented at Australia and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference CD Proceedings, Wellington, New Zealand*.

Dolnicar, S., y Randle, M. J. (2004b). "Marketing Research for Volunteering: A Research Agenda". En *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference, Wellington, New Zealand*.

Dolnicar, S., y Randle, M. J. (2005). "Cultural perceptions of volunteering: Attracting volunteers in an increasingly multicultural society". En *An Increasingly Multicultural Society, ANZMAC 2005 (CD) Conference Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy, Fremantle, Western Australia, 5-7 December 2005*.

Dosil, J. (2004). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid: McGraw-Hill.

Drucker, P. (1990). *Managing the Nonprofit Organization*. Nueva York, Harper Collins.

Drucker, P. (2012). *Managing the non-profit organization*. Nueva York, Routledge.

Dury, S., De Donder, L., De Witte, N., Buffel, T., Jacquet, W., y Verté, D. (2015). "To volunteer or not: The influence of individual characteristics, resources, and social factors on the likelihood of volunteering by older adults". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1107-1128.

Dwyer, P. D., Gilkeson, J. H., y List, J. A. (2002). "Gender differences in revealed risk taking: evidence from mutual fund investors". *Economics Letters*, 76(2), 151-158.

Eagly, A. H. (1987). "Reporting sex differences". *American Psychologist*, 42(7), 756-757

Eagly, A. H. (2009). "The his and hers of prosocial behavior: An examination of the social psychology of gender". *American Psychologist*, 64(8), 644.

Eagly, A. H., y Koenig, A. M. (2006). "Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: Implication for Prosocial Behavior". En K. Dindia y D. J. Canary (Eds.), *Sex differences and similarities in communication* (2<sup>nd</sup> ed.): 161-177. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Eckstein, S. (2001). "Community as gift-giving: Collectivistic roots of volunteerism". *American Sociological Review*, 829-851.

Edwards, R. L., Austin, D. M., y Altpeter, M. A. (1998). "Managing effectively in an environment of competing values". *Skills for effective human services management*, 5-22.

Einolf, C. J. (2011). "Gender differences in the correlates of volunteering and charitable giving". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 1092-1112.

Einolf, C. J., y Yung, C. (2018). "Super-Volunteers: Who Are They and How Do We Get One?". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 789-812.

- Einolf, C., y Chambré, S. M. (2011). "Who volunteers? Constructing a hybrid theory". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(4), 298-310.
- Elliott, C. (1987). "Some aspects of relations between the North and South in the NGO sector". *World development*, 15, 57-68.
- Erevelles, S. (1998). "The role of affect in marketing". *Journal of Business Research*, 42(3), 199-215.
- Eurostat. (2017). *Participation in formal or informal voluntary activities or active citizenship by sex, age and educational attainment level*. Last update: 14-11-2017
- Evers, A., y von Essen, J. (2019). "Volunteering and civic action: Boundaries blurring, boundaries redrawn". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(1), 1-14.
- Fantova, F. (2014). "Diseño de políticas sociales". *Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid, CCS.
- Fassio, A. (2009). "Exclusión, edad y género. Trabajo voluntario como una estrategia de inclusion social de mujeres adultas mayores". *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires*. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.
- Fausto-Sterling, A. (2004). "Sexing the Body, How Biologists Construct Human Sexuality". *International Journal of Transgenderism*, 1.
- Febbraro, A. (1997). "Gender differences in giving and volunteering". *Fact Sheet*, 5.
- Fehrler, S., y Kosfeld, M. (2013). "Can you trust the good guys? Trust within and between groups with different missions". *Economics Letters*, 121(3), 400-404.
- Ferreira, M. R., Proença, J. F., y Rocha, M. (2016). "Do occasional volunteers repeat their experience?". *Journal of Human Values*, 22(2), 75-92.
- Ferreira, M., Rpenca, J., y Proenca, T. (2009). "Motivations and management factors of volunteer work in nonprofit organizations: a literature review". *8<sup>th</sup> International Congress of the International Association of Public and Non-Profit Marketing. IAMPMP Valencia*, del 16 al 18 de junio de 2009.
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Fisher, E., y Arnold, S. J. (1994). "Sex, gender identity, gender role attitudes, and consumer behavior". *Psychology & Marketing*, 11(2), 163-182.

Fletcher, T. D., y Major, D. A. (2004). "Medical students' motivations to volunteer: An examination of the nature of gender differences". *Sex Roles*, 51 (1-2), 109-114.

Foreman, K. (1999). "Evolving global structures and the challenges facing international relief and development organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1\_suppl), 178-197.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, 39-50.

Fottler, M. D. (1981). "Is management really generic?". *Academy of management review*, 6(1), 1-12.

Fourie, L., Rothmann, S., y Van de Vijver, F. J. (2008). "A modelo f work wellness for non-professional counsellors in South Africa". *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 24(1), 35-47.

Fowler, A. (1985). "NGOs in Africa: naming them by what they are". *Non-Government Organizations' Contribution to Development*, Ed. K. Kinyanjui. *Occasional Paper*, (50).

Fredrickson, B. L. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions". *American psychologist*, 56(3), 218.

Freeman, R. B. (1997). "Working for nothing: The supply of volunteer labor". *Journal of Labor Economics*, 15(1, Part 2), S140-S166.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Fuertes, F. C., Arroba, T. P., y Jiménez, M. L. V. (2011). "Motivaciones del voluntariado: factores para la permanencia y vinculación del voluntariado". *Documentación social*, (160), 131-148.

Fuertes, F. C., Arroba, T. P., Flores, J., y Jiménez, M. L. V. (2011). "Motives for volunteering: Categorization of volunteers' motivations using open-ended questions". *Psychology in Spain*, (15), 48-56.

Fuertes, F.C., de León, M.C.D., y Jiménez, M.L.V. (1998). "Mujer y voluntariado: Motivaciones para la Participación". *Psychosocial Intervention*, 7(1), 169-180.

Fundación Lealtad. (2001). *Principios de la Fundación Lealtad*. Recuperado de [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

Fundación Telefónica (2019). *Retrato del voluntariado en España. Tendencias, experiencias innovadoras y cifras de un fenómeno creciente*. Recuperado de [www.fundaciontelefonica.com/publicaciones](http://www.fundaciontelefonica.com/publicaciones)

- Furnham, A., Badmin, N., y Sneade, I. (2002). "Body image dissatisfaction: Gender differences in eating attitudes, self-esteem, and reasons for exercise". *The Journal of psychology*, 136(6), 581-596.
- Fyall, R., y Gazley, B. (2015). "Applying social role theory to gender and volunteering in professional associations". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 288-314.
- Gagné, M. (2003). "The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behaviour engagement". *Motivation and emotion*, 27(3), 199-223.
- Gagné, M. (2009). "A model of knowledge-sharing motivation". *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 571-589.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E., y Malorni, A. (2010). "The motivation at work scale: Validation evidence in two languages". *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... y Halvari, H. (2015). "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gagné, M., Ryan, R. M., y Bargmann, K. (2003). "Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts". *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(4), 372-390."
- Gallagher, S. K. (1994). "Doing their share: Comparing patterns of help given by older and younger adults". *Journal of Marriage and the Family*, 567-578.
- Gallarza, M. G., y Gil, I. (2006). "Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio". *Revista española de investigación de marketing*, 10(2), 25-59.
- Gallarza, M. G., Arteaga, F., Floristan, E., y Gil, I. (2009). "Consumer behavior in a religious event experience: an empirical assessment of value dimensionality among volunteers". *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(2), 165-180.

Gallarza, M. G., Francés, D. S., Moreno, F. A., y Saura, I. G. (2010). "La dimensionalidad de valor en la experiencia de voluntario en un mega-evento". *European Journal of Management and Business Economics*, 19(4), 149.

García-Cano, A., Paterna, C., y Martínez, C. (2016). "Influence of gender self-schema and type of service-oriented NGOs on volunteering activity/Influencia del autoesquema de género y del tipo de servicios de las ONG en las actividades de voluntariado". *Revista de Psicología Social*, 31(3), 521-553.

Garner, J. T., y Garner, L. T. (2011). "Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.

Garrosa, E., Blanco-Donoso, L.M., Moreno-Jiménez, B., González, A., Fraca, M. y Meniz, M.J. (2014). "Evaluación y predicción del work engagement en voluntarios: el papel del sentido de la coherencia y la reevaluación cognitiva". *Anales de psicología*, 2014, vol. 30, nº 2(mayo),530-540.

Gassó, J. (2001). "Legitimidad y transparencia en las ONG". En *La transparencia de la solidaridad* (pp. 23-32). Madrid: Fundación Lealtad.

Gené, P., y Latinjak, A. T. (2014). "Relación entre necesidades básicas y autodeterminación en deportistas de élite". *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14(3), 49-56.

GHK Consulting (2010). *Study on volunteering in the European Union*. Bruselas: Educational, Audio-visual & Culture Executive Agency (EAC-EA), Directorate General Education and Culture (DG EAG), European Commission.

Ghose, T. y Kassam, M. (2014). "Motivations to Volunteer among college students in India". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 28-45.

Gideon, J. (1998). "The politics of social service provision through NGOs: A study of Latin America". *Bulletin of Latin American Research*, 17(3), 303-321.

Gidron, B. (1984). "Predictors of retention and turnover among service volunteer workers". *Journal of Social Service Research*, 8, 1-16.

Gil-Lacruz, A.I., Marcuello, C. y Saz-Gil, M. (2019). "Gender differences in volunteer rates". *Journal of Gender Studies*, 28(2), 127-144.

Gilligan, C. (1982). "In a different voice". En *Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA.

- Gold, D. B. (1971). "Women and voluntarism". En V. Gornick y B. K. Moran (Eds.), *Woman in sexist society: Studies in power and powerlessness* (pp. 553-554). New York: Basic Books Inc.
- Golensky, M. (2005, February). "The ties that bind: exploring stakeholder relationships in human service organizations". En *Annual Meeting of the Council on Social Work Education, New York, NY*.
- Golombok, S., Fivush, R., y Fivush, G. (1994). "Gender development". *Cambridge University Press*.
- Gómez, R., y Gunderson, M. (2003). "Volunteer activity and the demands of work and family". *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 58(4), 573-589.
- Gonçalves, P. D. S. (2018). *The impact of institutional recognition on motivation, satisfaction, commitment and investment of volunteers* (Doctoral dissertation).
- González, A., Donolo, D., Rinaudo, C., y Paolini, V. (2011) "Relaciones entre motivación, emoción y rendimiento académico en universitarios", *Estudios de Psicología*, 32:2, 257-270.
- Grant, A. M. (2012). "Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering". *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615.
- Greenslade, J. H., y White, K. M. (2005). "The prediction of above-average participation in volunteerism: A test of the theory of planned behavior and the volunteer's functions inventory in older Australian adults". *The Journal of Social Psychology*, 145(2), 155-172.
- Gross, H. P., y Rottler, M. (2019). "Nonprofits' internal *marketing* and its influence on volunteers' experiences and behavior: A multiple mediation analysis". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2), 388-416.
- Grugel, J. (2000). "Romancing Civil Society: European NGOs in Latin America". *Journal of Interamerican Studies and World Affairs*, 42(2), 87-107.
- Güntert, S. T. (2015). "The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work". *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- Güntert, S. T., y Wehner, T. (2015). "The impact of self-determined motivation on volunteer role identities: A cross-lagged panel study". *Personality and Individual Differences*, 78, 14-18.
- Güntert, S. T., Struble, I. T., Kals, E. y Wehner, T. (2016). "The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and self-determination theory". *The Journal of Social Psychology*, 156:3, 310-327.

Gurian, M., y Stevens, K. (2007). "With boys and girls in mind". *Educational Leadership*, 62(3).

Hagger, M. S., Biddle, S. J., y John Wang, C. K. (2005). "Physical self-concept in adolescence: Generalizability of a multidimensional, hierarchical model across gender and grade". *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 297-322.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

Haivas, S., Hofmans, J., y Pepermans, R. (2012). "Self-determination theory as a framework for exploring the impact of the organizational context on volunteer motivation: A study of Romanian volunteers". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195-1214.

Haivas, S., Hofmans, J., y Pepermans, R. (2013). "Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective". *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43, 1869-1880.

Hallmann, K., y Harms, G. (2012). "Determinants of volunteer motivation and their impact on the future voluntary engagement: A comparison of volunteer's motivation at sport events in equestrian and handball". *International Journal of Event and Festival Management*, 3(3), 272-291.

Handy, F., y Srinivasan, N. (2004). "Valuing volunteers: An economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 28-54.

Handy, F., Brodeur, N., y Cnaan, R. A. (2006). "Summer on the island: episodic volunteering". *Voluntary Action*, 7(3), 31-46.

Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Meijs, L. C., y Ranade, S. (2000). "Public perception of" who is a volunteer": An examination of the net-cost approach from a cross-cultural perspective". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 45-65.

Handy, F., Cnaan, R. A., Hustinx, L., Kang, C., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., ... y Yamauchi, N. (2010). "A cross-cultural examination of student volunteering: Is it all about résumé building?". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 498-523.

Hankinson, P. (2001). "Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242.

Harp, E. R., Scherer, L. L., y Allen, J. A. (2017). "Volunteer engagement and retention: Their relationship to community service self-efficacy". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 46(2), 442-458.



Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Hayes, T. L. (2002). "Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Haski-Leventhal, D. (2009). "Altruism and volunteerism: The perceptions of altruism in four disciplines and their impact on the study of volunteerism". *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 39(3), 271-299.

Haski-Leventhal, D., Kach, A., y Pournader, M. (2019). "Employee Need Satisfaction and Positive Workplace Outcomes: The Role of Corporate Volunteering". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 593-615.

Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C., y Hustinx, L. (2010). "The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes". *Journal of Social Policy*, 39(1), 139-158.

Haski-Leventhal, D., Oppenheimer, M., Holmes, K., Lockstone-Binney, L., Alony, I., y Ong, F. (2019). "The Conceptualization of Volunteering Among Nonvolunteers: Using the Net-Cost Approach to Expand Definitions and Dimensions of Volunteering". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2\_suppl), 30S-51S.

Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., y Howard, M. J. (2009). "Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size". *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068.

Helgesen, O., y Nettet, E. (2010). "Gender, store satisfaction and antecedents: a case study of a grocery store". *Journal of Consumer Marketing*, 27(2), 114-126.

Helmig, B., Jegers, M., Y Lapsley, I. (2004). "Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101-116.

Henseler, J., y Fassott, G. (2010). "Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures". In *Handbook of partial least squares* (pp. 713-735). Berlin, Heidelberg: Springer.

Herranz de la Casa, J. M. (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones.

Herzberg, F. (1970). "The Motivation - Hygiene Theory". En V. Vroom y E. Deci, *Management and Motivation* (pp. 86-90). Tennessee: Penguin Books.

Herzberg, F. (2000). *Teoría de la motivación*. Psicología organizacional. Medellín Colombia: EAFIT

Hidalgo, M. C., y Moreno, P. (2009). "Organizational socialization of volunteers: The effect on their intention to remain". *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601.

Hines, M. (2005). *Brain gender*. Oxford University Press.

Hodgkinson, V. A., Weitzman, M. S., Abrahams, J. A., Crutchfield, E. A., y Stevenson, D. R. (1996). *Nonprofit Almanac 1996-1997*. Jossey-Bass.

Hoffman, J. J., Digman, L. A., y Crittenden, W. F. (1991). "The strategic management process in nonprofit organizations with dynamic environments". *Journal of Managerial Issues*, 357-371.

Hollbrook, M. B. (1986). "Aims, concepts, and methods for the representation of individual differences in esthetic responses to design features". *Journal of Consumer Research*, 13(3), 337-347.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., y Brodie, R. J. (2014). "Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation". *Journal of interactive marketing*, 28(2), 149-165.

Hollebeek, J., y Amorose, A. J. (2005). "Perceived coaching behaviors and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory". *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(1), 20-36.

Holmes, K. (2009). "Volunteering, citizenship and social capital: A review of UK government policy". *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(3), 265-269.

Holmes, K. J. (2002). *Volunteer and visitor interaction in the UK heritage sector: motives and benefits*. University of Leeds: Doctoral dissertation.

Hook, J. (2004). "Reconsidering the division of household labor: Incorporating volunteer work and informal support". *Journal of Marriage and Family*, 66(1), 101-117.

Horrach, P., y Salvà, A. S. (2011). "La actitud de las empresas de economía solidaria frente a la divulgación de información sobre sostenibilidad desde el prisma de la teoría de los stakeholders o grupos de interés". *Revista de contabilidad*, 14, 267-297.

House, R. J., y Rizzo, J. R. (1972). "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behaviour". *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505.

Hudson, M. (2007). "La gestión de las organizaciones no lucrativas". *Revista española del tercer sector*, (6), 153-176.

- Hustinx, L. (2001). "Individualisation and new styles of youth volunteering: An empirical exploration". *Voluntary Action*, 3(2), 57-76.
- Hustinx, L. (2005). "Weakening organizational ties? A classification of styles of volunteering in the Flemish Red Cross". *Social Service Review*, 79(4), 624-652.
- Hustinx, L. (2010). "I quit, therefore I am? Volunteer turnover and the politics of self-actualization". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 236-255.
- Hustinx, L., y Lammertyn, F. (2003). "Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167-187.
- Hustinx, L., Cnaan, R. A., y Handy, F. (2010). "Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon". *Journal for the theory of social behaviour*, 40(4), 410-434.
- Hustinx, L., Handy, F., y Cnaan, R. A. (2010). "Volunteering". In *Third sector research* (pp. 73-89). New York, NY: Springer.
- Hustinx, L., Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Pessi, A. B., y Yamauchi, N. (2010). "Social and cultural origins of motivations to volunteer: A comparison of university students in six countries". *International Sociology*, 25(3), 349-382.
- Huynh, J. Y., Metzger, J. C., y Winefield, A. H. (2012). "Validation of the four-dimensional connectedness scale in a multisample volunteer study: A distinct construct from work engagement and organisational commitment". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1056-1082.
- Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D., y Winefield, A. H. (2014). "The job demands-resources model in emergency service volunteers: Examining the mediating roles of exhaustion, work engagement and organizational connectedness". *Work & Stress*, 28(3), 305-322.
- Hyde, M. K., Dunn, J., Bax, C., y Chambers, S. K. (2016). "Episodic volunteering and retention: An integrated theoretical approach". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 45-63.
- Ibrahim, N. A., y Brannen, D. E. (1997). "Implications of gender differences on the motivation to volunteer in hospitals". *Journal of Social Service Research*, 22(4), 1-18.
- Ilsley, P. J. (1989). "The voluntary sector and adult education". *The Handbook of Adult and Continuing Education*, 99-111.

Inglehart, R., Norris, P., y Ronald, I. (2003). *Rising tide: Gender equality and cultural change around the world*. Cambridge University Press.

Jain, A. K. (2016). "Volunteerism, affective commitment and citizenship behavior: An empirical study in India". *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 657-671.

James, R. N., y Wiepking, P. (2008). "A comparative analysis of educational donors in the Netherlands". *International Journal of Educational Advancement*, 8(2), 71-78.

Janoski, T., y Wilson, J. (1995). "Pathways to voluntarism: Family socialization and status transmission models". *Social Forces*, 74(1), 271-292.

Jaskyte, K. (2017). "Voluntary membership and well-being of nonprofit, government, and business employees". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(1), 358-378.

Jiménez, M. L. V., y Fuertes, F. C. (1999). "Motivaciones y burnout en el voluntariado". *Psychosocial Intervention*, 8(1), 31-42.

Jiménez, M. L. V., y Fuertes, F. C. (2005). "Positive emotions in volunteerism". *The Spanish Journal of Psychology*, 8(1), 30-35.

Johnson-Coffey, G. C. (1997). "Trends in volunteerism". *The Bottom Line*, 10(2), 60-64.

Johnston, M. M., y Finney, S. J. (2010). "Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs Satisfaction in General Scale". *Contemporary Educational Psychology*, 35(4), 280-296.

Jones, D. A. (2010). "Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.

Juárez-García, J., Hernández-Vargas, I., Flores-Jiménez, C. A., y Camacho-Ávila, A. (2015). "Entusiasmo psicológico en el Trabajo en profesionales de la salud: Propiedades psicométricas de la Utrech Work Engagement Scale". *Investigaciones Psicométricas de Escalas Psicosociales en Trabajadores Mexicanos*.

Kaminski, A. (1996). "A National Network for Men as Volunteers?". *Women's Philanthropy*, 4, 8-11.

Kang, M. (2016). "Moderating effects of identification on volunteer engagement. An exploratory study of a faith-based charity organization". *Journal of Communication Management*, 20(2), 102-117.

- Kanter, R. M., y Summers, D. V. (1987). "Doing Well by Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organisations and the Need for a Multiple Constituency Approach". *Public sector management: Theory, critique and practice*, 220-236.
- Kappelides, P., Cuskelly, G., y Hoyer, R. (2019). "The Influence of Volunteer Recruitment Practices and Expectations on the Development of Volunteers' Psychological Contracts". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-13.
- Karatepe, O. M., y Aleshinloye, K. D. (2009). "Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria". *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., y Hall, L. M. (2008). "Give them something to smile about: A marketing strategy for recruiting and retaining volunteers". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(1), 71-96.
- Karniol, R., Grosz, E. y Schorr, I. (2003). "Caring, gender role orientation, and volunteering". *Sex roles*, 49 (1-2), 11-19.
- Katz, D. (1960). "The functional approach to the study of attitudes". *Public opinion quarterly*, 24(2), 163-204.
- Kemp, S. (2002). "The hidden workforce: volunteers 'learning in the Olympics". *Journal of European Industrial training*, 26(2/3/4), 109-116.
- Kemp, S., Richardson, J., y Burt, C. D. (2011). A goat for Christmas: exploring third-party gifts. *Journal of Managerial Psychology*, 26(6), 453-464.
- Kempf, D. S., Lacznia, R. N., Smith, R. E. (2006). "The effects of gender on processing advertising and product trial information". *Marketing Letters*, 17(1), 5-16.
- Kikulis, L. (2000). "Continuity and change in governance and decision making in national sport organisations: Institutional explanations". *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320.
- Kilpatrick, M., Hebert, E., y Bartholomew, J. (2005). "College students' motivation for physical activity: differentiating men's and women's motives for sport participation and exercise". *Journal of American college health*, 54(2), 87-94.
- Kim, D., Park, C., Kim, H., y Kim, J. (2019). "Determinants and outcomes of volunteer satisfaction in mega sports events". *Sustainability*, 11(7), 1859.

Kim, E., Fredline, L., y Cuskelly, G. (2018). "Heterogeneity of sport event volunteer motivations: A segmentation approach". *Tourism Management*, 68, 375-386.

Kim, M., y Chelladurai, P. (2008). "Volunteer Preferences for Training Influences of Individual Difference Factors". *International Journal of Sport Management*, 9(3), 233.

King, R. R., y Fluke, J. (1990). *Volunteers: America's hidden resource*. Univ Pr of Amer.

Knoke, D., y Prenskey, D. (1984). "What relevance do organization theories have for voluntary associations?". *Social Science Quarterly*, 65(1), 3.

Kolb, R. W. (2019). *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Sage Publications.

Korten, D. C. (1990). *Getting to the 21<sup>st</sup> century: Voluntary action and the global agenda*. Kumarian Press, West Hartford.

Kou, X., Hayat, A. D., Mesch, D. J., y Osili, U. O. (2014). "The global dynamics of gender and philanthropy in membership associations: A study of charitable giving by Lions Clubs International members". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2\_suppl), 185-385.

Krause, N., y Rainville, G. (2018). "Volunteering and psychological well-being: Assessing variations by gender and social context". *Pastoral Psychology*, 67(1), 43-53.

Kulik, L., Bar, R., y Dolev, A. (2016). "Gender differences in emergency volunteering". *Journal of Community Psychology*, 44(6), 695-713.

Kümpel, A. S., Karnowski, V., y Keyling, T. (2015). "News sharing in social media: A review of current research on news sharing users, content, and networks". *Social media+ society*, (2), 1-14.

Kwok, Y. Y., Chui, W. H., y Wong, L. P. (2013). "Need satisfaction mechanism linking volunteer motivation and life satisfaction: A mediation study of volunteers subjective well-being". *Social indicators research*, 114(3), 1315-1329.

Laczo, R. M., y Hanisch, K. A. (1999). "An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees". *Human Resource Management Review*, 9(4), 453-477.

Lai, M. H., Ren, M. Y., Wu, A. M., y Hung, E. P. (2013). "Motivation as mediator between national identity and intention to volunteer". *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 23(2), 128-142.

- Laidler-Kylander, N. (2013). "Las marcas en el sector de organizaciones no lucrativas: marcos conceptuales emergentes". *ICE, Información Comercial Española, Revista de Economía*, (872).
- Lamonedá-Prieto, J., y Huertas-Delgado, F. J. (2017). "Sport Motivation in the Transition from Primary to Secondary School". *ÁGORA para la Educación Física y el Deporte*, 19(1), 88-101.
- Langtry, B. (1994). "Stakeholders and the moral responsibilities of business". *Business Ethics Quarterly*, 431-443.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., y Wilk, P. (2004). "A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laville, J. L., Young, D. R., y Eynaud, P. (Eds.). (2015). *Civil society, the third sector and social enterprise: Governance and democracy*. New York: Routledge.
- Law, B. M., Shek, D. T., y Ma, C. M. (2013). "Validation of family, school, and peer influence on volunteerism scale among adolescents". *Research on Social Work Practice*, 23(4), 458-466.
- Letts, C. W., Ryan, W. P., y Grossman, A. (1999). *High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact*. New York: Willey.
- Levy, D., Itzhaky, H., Zanbar, L., y Schwartz, C. (2012). "Sense of cohesion among community activists engaging in volunteer activity". *Journal of Community Psychology*, 40(6), 735-746.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., y Metzger, J. C. (2007). "Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model". *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445.
- Lewis, D., y Kanji, N. (2009). *Non-governmental organizations and development*. New York: Routledge.
- Li, C., y Wu, Y. (2019). "Understanding voluntary intentions within the theories of self-determination and planned behavior". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(4), 378-389.
- Li, C., Wu, Y., y Kee, Y. H. (2016). "Validation of the Volunteer Motivation Scale and its relations with work climate and intention among Chinese volunteers". *Asian Journal of Social Psychology*, 19(2), 124-133.
- Liao, M. N., Foreman, S., y Sargeant, A. (2001). "Market versus societal orientation in the nonprofit context". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 254-268.

Licandro, O. D., y Yapor, S. (2019). "Estudio de las motivaciones de los voluntarios corporativos mediante pregunta abierta". *Estudios Gerenciales*, 35(150), 70-80.

Lomelí, A. M., López, M. G., y Valenzuela, J. R. (2006). "Autoestima, motivación e inteligencia emocional: Tres factores influyentes en el diseño exitoso de un proyecto de vida de jóvenes estudiantes de educación media". *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 29-29.

López-Cabanas, M., y Chacón, F. (1998). *Intervención psicossocial y servicios sociales*. Madrid: Síntesis Editorial.

López-Gómez, I., Hervás, G., y Vázquez, C. (2015). "Adaptación de la "Escala de afecto positivo y negativo" (PANAS) en una muestra general española". *Psicología Conductual*, 23(3), 529-548.

Macduff, N. L., Graff, L., y Millgard, J. (2004). *Episodic volunteering: Organizing and managing the short-term volunteer program*. Walla Walla, WA: MBA Publishing.

Macey, W. H., y Schneider, B. (2008). "Engaged in engagement. We are delighted we did it". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76-83.

Macey, W. H., y Schneider, B. (2008). "The meaning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

MacKenzie, S. B., y Podsakoff, P. M. (2012). "Common method bias in *marketing*: causes, mechanisms, and procedural remedies". *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.

MacLean, J., y Hamm, S. (2007). "Motivation, commitment, and intentions of volunteers at a large Canadian sporting event". *Leisure*, 31, 523-556.

Maglieri, G. H. (2003). *Dirección de organizaciones sociales*. Buenos Aires: Ugerman Editor.

Maier, F., Meyer, M., y Steinbereithner, M. (2016). "Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86.

Malinen, S., y Harju, L. (2017). "Volunteer engagement: Exploring the distinction between job and organizational engagement". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(1), 69-89.

Mano, H., y Oliver, R. L. (1993). "Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction". *Journal of Consumer research*, 20(3), 451-466.

Márquez, L. M. M. (2016). "El impacto de la regulación estatal en las ONG de desarrollo en España". *Revista de Estudios Políticos*, (171), 193-222.



- Maurer Herter, M., Pizzutti dos Santos, C., y Costa Pinto, D. (2014). "Man, I shop like a woman. The effects of gender and emotions on consumer shopping behaviour outcomes". *International Journal of Retail & Distribucion Management*, 42(9), 780-804.
- McCormick, L., y Donohue, R. (2019). "Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers". *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581-2604.
- McCuddon, J. (2000). "What makes a committed volunteer? Research into the factors affecting the retention of volunteers in Home-Start". *Voluntary Action-London-Institute For Volunteering Research-*, 2(2), 59-76.
- McDonagh, P., y Prothero, A. (2014). "Sustainability marketing research: Past, present and future". *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1186-1219.
- McDonald, R. E. (2007). "An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational misión". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(2), 256-281.
- McGee, R. (2010). "An international NGO representative in Colombia: reflections from practice". *Development in Practice*, 20(6), 636-648.
- McGloin, C., y Georgeou, N. (2016)." 'Looks good on your CV': The sociology of voluntourism recruitment in higher education". *Journal of Sociology*, 52(2), 403-417.
- McKeown, T., y Lindorff, M. (2011). "Temporary staff, contractors, and volunteers: The hidden workforce in Victorian local government". *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 185-201.
- McKeown, T., y Lindorff, M. (2011). "Temporary staff, contractors, and volunteers: The hidden workforce in Victorian local government". *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 185-201.
- Meijs, L. C., y Hoogstad, E. (2001). "New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management". *Voluntary Action-London-Institute For Volunteering Research*, 3(3), 41-62.
- Mesch, D. J., Brown, M. S., Moore, Z. I., y Hayat, A. D. (2011). "Gender differences in charitable giving". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(4), 342-355.
- Mesch, D. J., Rooney, P. M., Steinberg, K. S., y Denton, B. (2006). "The effects of race, gender, and marital status on giving and volunteering in Indiana". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 565-587.

Messner, M. A., y Bozada-Deas, S. (2009). "Separating the men from the moms: The making of adult gender segregation in youth sports". *Gender & Society*, 23(1), 49-71.

Metcalfe, J., y Mischel, W. (1999). "A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower". *Psychological review*, 106(1), 3.

Millette, V., y Gagné, M. (2008). "Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement". *Motivation and Emotion*, 32, 11-22.

Mirsafian, H., y Mohamadinejad, A. (2012). "Sport volunteerism: a study on volunteering motivations in university students". *Journal of Human Sport and Exercise*, 7(1), S73-S84.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Mittal, V., y Kamakura, W. A. (2001). "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behaviour: Investigating the moderating effect of customer characteristics". *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.

Montes, J.A.A., Rodríguez, V.F., y Valencia, P.T. (2016). "La incidencia de los valores culturales en el voluntariado: el caso de Europa". *Revesco: Revista de estudios cooperativos*, (120), 7-34.

Mora, S. (1996). "El fenómeno del voluntariado en España". *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*, 104, 115-128.

Moreno, J.A., y Martínez, A. (2006). "Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físicodeportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas". *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6 (2), pp. 39-54.

Moreno, J.A., Cano, F., González-Cutre, D., Cervelló, E. y Ruiz, L.M. (2009). "Flow disposicional en salvamento deportivo: una aproximación desde la Teoría de la Autodeterminación". *Revista de Psicología del Deporte*, 18(1).

Morrow-Howell, N. (2010). "Volunteering in later life: Research frontiers". *The Journals of Gerontology: Series B*, 65(4), 461-469.

Muñoz Márquez, L. M. (2014). "A vueltas con las ONG: perspectivas teóricas sobre su papel en el proceso político". *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública (REMAP)*, 2014, vol. III, num. 2, p. 277-297.

- Muriel, R. N. (2017). "La empresa social en Europa y España: evolución, relevancia y desafíos". *Tercer Sector*, 117.
- Murillo, B., Julián, J.A., García-González, L., Abarca-Sos, A., y Zaragoza, J. (2013). "Effect of gender and contents on physical activity and perceived competence in Physical Education". *RICYDE: Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. doi: 10.5232/ricyde, 10(36), 131-143.
- Murray, T. E. (2015). "Volunteers in Special Libraries". *Journal of Library Administration*, 55(6), 494-502.
- Musick, M. A. y Wilson, J. (2007). *Volunteers: A social profile*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Musick, M. A., y Wilson, J. (2003). "Volunteering and depression: The role of psychological and social resources in different age groups". *Social Science & Medicine*, 56(2), 259-269.
- Naciones Unidas. (2020). *Civil Society Unit. About us*. Recuperado 19 de enero de 2020, de <https://outreach.un.org/ngorelations/content/about-us-0>
- Nesbit, R., Christensen, R. K., y Brudney, J. L. (2018). "The limits and possibilities of volunteering: A framework for explaining the scope of volunteer involvement in public and nonprofit organizations". *Public Administration Review*, 78(4), 502-513.
- Newton, C., Becker, K., y Bell, S. (2014). "Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: A motivational perspective". *Human Resource Management Journal*, 24(4), 514-530.
- Noble, S. M., Griffith, D. A., y Adjei, M. T. (2006). "Drivers of local merchant loyalty: Understanding the influence of gender and shopping motives". *Journal of Retailing*, 82(3), 177-188.
- Ntoumanis, N. (2001). "A self-determination approach to the understanding of motivation in physical education". *British journal of educational psychology*, 71(2), 225-242.
- Observatorio del Voluntariado. (2011). *Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE).
- Observatorio del Voluntariado. (2015). *Hechos y cifras del voluntariado en España 2014*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE).
- Observatorio del Voluntariado. (2016). *La población española y su implicación con las ONG*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE).

Observatorio del Voluntariado. (2018). *La Acción Voluntaria en 2017. Errores y creencias de la población española sobre el voluntariado*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE).

Observatorio del Voluntariado. (2019). *La Acción Voluntaria en 2018. Interés en el voluntariado*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE).

Observatorio del Voluntariado. (2020). *Perfil de la solidaridad en España. Retrato del voluntariado 2019*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España (PVE).

Oh, D. G. (2005). "Influences of public library service quality on user satisfaction and loyalty". *Journal of the Korean Society for information Management*, 22(4), 61-78.

Oh, D. G. (2013). "Developing LCSII (Library Customer Satisfaction Index) Lite for Public Library". *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 47(4), 335-361.

Oh, D. G. (2019). "Analysis of the factors affecting volunteering, satisfaction, continuation will, and loyalty for public library volunteers: An integrated structural equation model". *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 894-914.

Oh, H. (1999). "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82.

Okun, M. A. (1994). "The relation between motives for organizational volunteering and frequency of volunteering by elders". *Journal of Applied Gerontology*, 13(2), 115-126.

Olson, M. (1965). "The logic of collective action: Public goods and the theory of groups". *Cambridge, M.A: Harvard University Press*

Oly Ndubisi, N., y Madu, C. N. (2009). "The association of gender to firm-customer relationship". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(3), 283-301.

Omoto, A. M., y Snyder, M. (1990). "Basic research in action: Volunteerism and society's response to AIDS". *Personality and social psychology Bulletin*, 16(1), 152-165.

Omoto, A. M., y Snyder, M. (1995). "Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers". *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671.

Omoto, A. M., y Snyder, M. (2002). "Considerations of community: The context and process of volunteerism." *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846-867.

- Oostlander, J., Güntert, S. T., y Wehner, T. (2014). "Linking autonomy-supportive leadership to volunteer satisfaction: A self-determination theory perspective". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1368-1387.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. New York, Oxford University Press.
- Otieno, R., Harrow, C., y Lea-Greenwood, G. (2005). "The unhappy shopper, a retail experience: exploring fashion, fit and affordability". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4), 298-309.
- Padanyi, P., y Gainer, B. (2004). "Market orientation in the nonprofit sector: Taking multiple constituencies into consideration". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43-58.
- Palau, K. M. (2001). "Gender identity in consumer behaviour research: A literature review and research agenda". *Academy of Marketing Science Review*, 2001(10), 1-24.
- Pan, Y., y Zinkhan, G. M. (2006). "Determinants of retail patronaje: a meta-analytical perspective". *Journal of retailing*, 82(3), 229-243.
- Pardo, E. R. (2018). "Alcance y retos del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social". *Revista española del tercer sector*, (38), 19-42.
- Pearce, J. L. (1993). *Volunteers: The organizational behaviour of unpaid workers*. London: Routledge.
- Penner, L. A. (2002). "Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective". *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.
- Penner, L. A., y Finkelstein, M. A. (1998). "Dispositional and structural determinants of volunteerism". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525.
- Phillips, D. M., y Baumgartner, H. (2002). "The role of consumption emotions in the satisfaction response". *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 243-252.
- Phillips, L. C., y Phillips, M. H. (2010). "Volunteer motivation and reward preference: an empirical study of volunteerism in a large, not-for profit organization". *SAM Advanced Management Journal*, 75(4), 12.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Podsakoff, N. P. (2012). "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it". *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.

Polus, R. C., y Bidder, C. (2016). "Volunteer tourists' motivation and satisfaction: A case of Batu Puteh village Kinabatangan Borneo". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 308-316.

PONGAS (Plataforma de ONG de Acción Social) (2008). *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2007-2010*. Madrid

PONGAS (Plataforma de ONG de Acción Social) (2014). *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*. Madrid

PONGAS (Plataforma de ONG de Acción Social) (2017): *Nuestro compromiso con la sociedad*. III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2017-2021. Madrid

PONGAS (Plataforma de ONG de Acción Social) (2019): *Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid

Pope, J., Isely, E., y Asamoa-Tutu, F. (2009). "Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study". *Journal of Nonprofit & Public-Sector Marketing*, 21:2.

Prados, J. S. F. (2018). "La categoría social de voluntariado y su realidad en España". *Revista Internacional de Sociología*, 60(32), 181-198.

Práxedes, A., Moreno, A., Sevil, J., Del Villar, F., y García-González, L. (2016). "Niveles de actividad física en estudiantes universitarios: diferencias en función del género, la edad y los estados de cambio". *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 11(1).

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) (2015). *El lazo que nos une. Voluntariado y resiliencia comunitaria. Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2018*. Washington D.C.: Communications Development Incorporated.

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) (2018). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo. Transformar la gobernanza*. Washington D.C.: Communications Development Incorporated.

Putrevu, S. (2001). "Exploring the origins and information processing differences between men and women: Implications for advertisers". *Academy of Marketing Science Review*, 10(1), 1-14.

Radovanović, B. (2019). "Volunteering and helping in Serbia: Main Characteristics". *Sociologija/Sociology: Journal of Sociology, Social Psychology & Social Anthropology*, 61(1).

- Ramos, R.; Güntert, S.; Brauchli, R.; Bauer, G.; Wehner, T. y Hämning, O. (2016). "Exploring the Interaction Between Volunteering Status, Paid Job Characteristics and Quality of Volunteers' Motivation on Mental Health". *Voluntas* (2016) 27: 790-809.
- Randle, M. J., Grun, B., y Dolnicar, S. (2007). "Segmenting the volunteer market: learnings from an Australian study". En *Proceedings of the European Marketing Academy (EMAC) Conference*, Reykjavic, Iceland.
- Randle, M., y Dolnicar, S. (2009). "Does cultural background affect volunteering behavior?". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 225-247.
- Randle, M., y Dolnicar, S. (2009). "Not just any volunteers: Segmenting the market to attract the high contributors". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(3), 271-282.
- Randle, M., y Dolnicar, S. (2012). "Attracting volunteers in highly multicultural societies: A marketing challenge". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(4), 351-369.
- Rasmussen, T. A. (2014). "Experience and sustainable consumption". *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, 13(1), 2.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2019). *Las ONG ante los Objetivos de Desarrollo sostenible: Propuesta de Acción del Pacto Mundial*. Madrid.
- Resa, A. G. (1997). *Acción social no gubernamental: análisis y reflexiones sobre las organizaciones voluntarias*. Valencia: Ed. Tirant lo Blanch.
- Rey-García, M. (2013). "Filantropía y participación cívica en el albor del siglo XXI". *ICE, Información Comercial Española, Revista de Economía*, (872).
- Rich, B. L., Lepine, J. A., y Crawford, E. R. (2010). "Job engagement: Antecedents and effects on job performance". *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Ricks, F. A. y Pyke, S. W. (1973). "Teacher perceptions and attitudes that foster or maintain sex role differences". *Interchange*, 4(1), 26-33.
- Rijo, A.G., Moreno, J.H., Herráez, I.M., y Medina, S.G. (2014). "Necesidades psicológicas básicas en Educación Física según el género y el curso del estudiante". *Revista de Investigación Educativa*, 32(1), 159-167.
- Rinchins, M. L. (1997). "Measuring Emotions in the Consumption Experience". *Journal of Consumer Research*, 24(2), 127-146.

Roberts-Wray, B. (1994). "Branding, product development and positioning the charity". *Journal of Brand Management*, 1(6), 363-370.

Robles, R., y Páez, F. (2003). "Estudio sobre la traducción al español y las propiedades psicométricas de las escalas de afecto positivo y negativo (PANAS)". *Salud Mental*, 26(1), 69-75.

Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., y Keating, D. J. (2016). "Employee volunteering: A review and framework for future research". *Journal of management*, 42(1), 55-84.

Rodell, J.B. (2013). "Finding meaning through volunteering: ¿Why do employees volunteer and what does it mean for their Jobs?". *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274-194.

Rodríguez, M. F., Mata, E., y Ruiz, L. M. (2006, December). "El auto concepto físico en la adolescencia temprana: influencia del género y la edad". En *Actas del I Congreso de Jóvenes Investigadores en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte* (pp. 15-16).

Rodríguez-Cabrero, G. (coord.), (2003). *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe General*, Madrid: Fundación Foessa.

Rodriguez-Montalbán, R.; Martínez-Lugo, M. y Sánchez-Cardona, I. (2014). "Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico". *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266.

Rogalsky, K., Doherty, A., y Paradis, K. F. (2016). "Understanding the sport event volunteer experience: An investigation of role ambiguity and its correlates". *Journal of Sport Management*, 30(4), 453-469.

Rogelberg, S. G., y Stanton, J. M. (2007). "Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse". *Organizational Research Methods*, 10(2), 195-209.

Román, M.L., Matador, J.G., García, J.P.F., y Castuera, R. J. (2018). "Análisis de variables motivacionales y de estilos de vida saludables en practicantes de ejercicio físico en centros deportivos en función del género". *Retos*, (34), 166-171.

Roos, P. A., y Reskin, B. F. (1984). Institutional factors contributing to sex segregation in the workplace. *Sex segregation in the workplace: Trends, explanations, remedies*, 235-60.

Rotolo, T., y Wilson, J. (2007). "Sex segregation in volunteer work". *The Sociological Quarterly*, 48(3), 559-585.

Roxburgh, S. (2002). "Racing through life: The distribution of time pressures by roles and role resources among full-time workers". *Journal of Family and Economic Issues*, 23(2), 121-145.



- Ruiz, E. M. (2016). "El voluntariado en España: situación actual, tendencias y retos". *La Razón histórica: revista hispanoamericana de historia de las ideas políticas y sociales*, (33), 110-129.
- Ruiz, L. M., Graupera, J. L., Gutiérrez-Sanmartín, M., y Nishida, T. (2004). "El test ampet de motivación de logro para el aprendizaje en educación física: desarrollo y análisis factorial de la versión española". *Revista de Educación*, 335, 195-211.
- Ryan, R. L., Kaplan, R., y Grese, R. E. (2001). "Predicting volunteer commitment in environmental stewardship programmes". *Journal of Environmental Planning and Management*, 44(5), 629-648.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2001). "To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being". *Annual Review of Psychology*, 52(16), 141-166.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2019). *Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019)*.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., y Deci, E. L. (1996). "All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation". En P. M. Gollwitzer y J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (p. 7-26). New York: Guilford Press.
- Sajardo, A., y Serra, I. (2011). "The economic value of volunteer work: Methodological analysis and application to Spain". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 873-895.
- Sakires, J., Doherty, A., y Misener, K. (2009). "Role ambiguity in voluntary sport organizations". *Journal of Sport Management*, 23(5), 615-643.
- Salamon, L. M., y Anheier, H. K. (1992). "In search of the non-profit sector. I: The question of definitions". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016). "Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes". *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.

Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!. On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement". *Applied Psychology*, 60(2), 255-285.

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., y Grau, R. (2000). "Desde el "burnout" al "Engagement"". *Una Nueva Perspectiva*, 16(2), 117-134.

Saleh, F., y Wood, C. (1998). "Motives of volunteers in multicultural events: The case of Saskatoon Folkfest". *Festival Management and Event Tourism*, 5(1-1), 59-70.

Salguero, M. S. (2011). "La solidaridad y sus paradojas". *Derechos y libertades: Revista del Instituto Bartolomé de las Casas*, 15(24), 119-146.

Sánchez, J. L. M. (2013). "La profesionalización de la dirección en las instituciones no lucrativas españolas: nuevos retos, nuevos perfiles". *ICE, Información Comercial Española, Revista de Economía*, (872).

Sánchez-Cardona, I.; Rodríguez-Montalbán, R.; Toro-Alfonso, J. y Moreno Velázquez, I. (2016). "Propiedades psicométricas de la Utrech Work Engagement Scale-student (UWES-S) en universitarios en Puerto Rico". *Revista Mexicana de Psicología*, 33(2), 121-134.

Sandín, B., Chorot, P., Lostao, L., Joiner, T. E., Santed, M. A., y Valiente, R. M. (1999). "Escalas PANAS de afecto positivo y negativo: validación factorial y convergencia transcultural". *Psicothema*, 11(1), 37-51.

Sania, U., Kalpina, K., y Javed, H. (2015). "Diversity, employee morale and customer satisfaction: The three musketeers". *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 11-18.

Sargeant, A. (2009). *Marketing management for nonprofit organizations, 3rd Edition*. Oxford: Oxford University Press.

Sargeant, A., y Macquillin, I. (2016). "Marketing for nonprofit organizations". En *The Marketing Book* (pp. 555-576). London: Routledge.

Saxton, J. (1995). "A strong charity brand comes from strong beliefs and values". *Journal of Brand Management*, 2(4), 211-220.

Saz Gil, M. (2008). "Introducción a la gestión Stakeholder en las organizaciones no lucrativas. Una aproximación a través del estudio de casos". *Estudios de Economía Aplicada*, 26(1).

Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2001). "Work and well-being: towards a positive approach in Occupational Health Psychology". *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Salanova, M. (2006). "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study". *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., y Kladler, A. (2001). "On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure". *Psychology & health*, 16(5), 565-582.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., y Bakker, A. B. (2002). "Burnout and engagement in university students: A cross-national study". *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schugurensky, D., y Mündel, K. (2005). "Volunteer work and learning: Hidden dimensions of labour force training". In *International handbook of educational policy* (pp. 997-1022). Dordrecht: Springer.
- Scott, M. B., y Lyman, S. M. (1968). "Accounts". *American sociological review*, 46-62.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., y Schaufeli, W. (2009). "The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence". *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459.
- Servós, C. M. (2007). "Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas". *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (65), 208-227.
- Shachar, I. Y., y Hustinx, L. (2019). "Settling the Neoliberal Contradiction through Corporate Volunteering: Governing Employees in the Era of Cognitive Capitalism". *Journal of Contemporary Ethnography*, 48(6), 773-805.
- Shantz, A., Saksida, T., y Alfes, K. (2014). "Dedicating Time to Volunteering: Values, Engagement, and Commitment to Beneficiaries". *Applied Psychology: An International Review*, 63 (4), 671-697.
- Sheldon, K. M., y Hilpert, J. C. (2012). "The balanced measure of psychological needs (BMPN) scale: An alternative domain general measure of need satisfaction". *Motivation and Emotion*, 36(4), 439-451.
- Shilbury, D., y Ferkins, L. (2011). "Professionalisation, sport governance and strategic capability". *Managing leisure*, 16(2), 108-127.

Shirom, A. (2011). "Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences". *Review of General Psychology*, 15(1), 50.

Sicilia, A., González-Cutre, D., Artés, E. M., Orta, A., Casimiro, A. J., y Ferriz, R. (2014). "Motivos de los ciudadanos para realizar ejercicio físico: un estudio desde la Teoría de la Autodeterminación". *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(2), 83-91.

Silva, X. M. B., Rolán, L. X. M., y González, M. I. M. (2016). "Las ONG como agentes de transformación social. Del asistencialismo a la movilización". *OBETS: Revista de Ciencias Sociales*, 11(1), 75-96.

Silverberg, K., Marshall, E., y Ellis, G. D. (2001). "Measuring job satisfaction of volunteers in public parks and recreation". *Journal of Park and Recreation Administration*, 19(1), 79-92.

Skoglund, A. G. (2006). "Do not forget about your volunteers: A qualitative analysis of factors influencing volunteer turnover". *Health and Social Work*, 31(3), 217.

Skurak, H. H., Malinen, S., Kuntz, J. C., y Näswall, K. (2019). "The Relevance of Self-Determination for Corporate Volunteering Intentions". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 30(5), 1054-1068.

Smillie, I. (1995). *Alms bazaar: altruism under fire; non-profit organizations and international development*. IDRC, Ottawa, ON, CA.

Smith, D. H. (1994). "Determinants of voluntary association participation and volunteering: A literature review". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(3), 243-263.

Smith, M. B., Bruner, J. S., y White, R. W. (1956). *Opinions and personality*. New York: Willey

Snyder, M., y Cantor, N. (1998). "Understanding personality and social behavior: A functionalist strategy": Vol. 1. In *The handbook of social psychology: Vol. 1* (pp. 635-679). McGraw-Hill.

Snyder, M., y Clary, E. G. (1991). "A functional analysis of altruism and prosocial behavior". *Review of Personality and Social Psychology*, 12, 119-148.

Snyder, M., y Omoto, A. M. (2008). "Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications". *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36.

Snyder, M., Omoto, A. M., y Crain, A. L. (1999). "Punished for their good deeds: Stigmatization of AIDS volunteers". *American Behavioral Scientist*, 42(7), 1175-1192.

- Spreng, R. A., Harrell, G. D., y Mackoy, R. D. (1995). "Service recovery: impact on satisfaction and intentions". *Journal of Services marketing*, 9(1), 15-23.
- Steiss, A. W. (2019). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. New York: Routledge.
- Stelzer, E. M., Lang, F. R., Hörl, M., Kamin, S. T., y Claxton-Oldfield, S. (2018). "German Version of the Inventory of Motivations for Hospice Palliative Care Volunteerism: Are There Gender Differences?". *American Journal of Hospice and Palliative Medicine®*, 35(2), 304-315.
- Stevens, J. S., y Hamann, S. (2012). "Sex differences in brain activation to emotinal stimuli: a meta-analysis of neuroimaging studies". *Neuropsychologia*, 50(7), 1578-1593.
- Stone, M. M., y Brush, C. G. (1996). "Planning in ambiguous contexts: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy". *Strategic management journal*, 17(8), 633-652.
- Stoner, J., Perrewé, P. L., y Munyon, T. P. (2011). "The role of identity in extra-role behaviors: development of a conceptual model". *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 94-107.
- Strigas, A. D., y Jackson Jr, E. N. (2003). "Motivating volunteers to serve and succeed: Design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism". *International Sports Journal*, 7(1), 111.
- Studer, S. (2016). "Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 45(4), 688-714.
- Studer, S., y Von Schnurbein, G. (2013). "Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403-440.
- Stukas, A. A., Hoyer, R., Nicholson, M., Brown, K. M., y Aisbett, L. (2016). "Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 112-132.
- Sulea, C., Van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., y Schaufeli, W. B. (2015). "Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits". *Learning and Individual Differences*, 42, 132-138.
- Surujlal, J., y Dhurup, M. (2008). "Volunteers' perceptions of benefits derived from volunteering: An empirical study". *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*. 30(1):105-116.

- Sutton, R. I., y Staw, B. M. (1995). "What theory is not?". *Administrative science quarterly*, 371-384.
- Swinyard, W. R. (1993). "The effects of mood, involvement, and quality of store experience on shopping intentions". *Journal of Consumer Research*, 20(2), 271-280.
- Switzer, C. L., Switzer, G. E., Stukas, A. A., y Baker, C. E. (1999). "Medical student motivations to volunteer: Gender differences and comparisons to other volunteers". *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 18(1-2), 53-64.
- Talò, C., Mannarini, T., y Rochira, A. (2014). "Sense of community and community participation: A meta-analytic review". *Social indicators research*, 117(1), 1-28.
- Taniguchi, H. (2006). "Men 's and women 's volunteering: Gender differences in the effects of employment and family characteristics". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 83-101.
- Tapis, X. L. (2001). "El marketing aplicado a las ONGD: coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo". *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (16), 103-114.
- Tarn, J. L. (1999). "The effects of service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intentions". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 6(4), 31-43.
- Theunis, J. M. (Ed.). (1992). *Non-governmental Development Organizations of Developing Countries: And the South Smiles...* Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
- Torres, C. E. T. (2013). "El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector". *Estudios Gerenciales*, 29(129), 386-395.
- Touraine, A. (2006). "Los movimientos sociales". *Revista colombiana de sociología*, (27), 255-278.
- Tubillejas-Andrés, B., Cervera-Taulet, A. y García, H.C. (2019). "Feeling emotions in the public performing arts sector: does gender affect?". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 16(1), 1-22.
- Tucker III, J. L., y Kelley, V. A. (2000). "The influence of patient sociodemographic characteristics on patient satisfaction". *Military Medicine*, 165(1), 72-76.
- Udry, J. R. (1994). "The nature of gender". *Demography*, 31(4), 561-573.
- Ulusoy, E. (2016). "Experiential responsible consumption". *Journal of Business Research*, 69(1), 284-297.

- Uphoff, N., y Esman, M. J. (1984). "Local Organizations: Intermediaries in rural development". *Cornell University Press, Ithaca*.
- Vakil, A. C. (1997). "Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs". *World development*, 25(12), 2057-2070.
- Vallerand, R. J. (2007). "A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation for sport and physical activity". En M. S. Hagger y N. L. D. Chatzisarantis (Eds.), *Self-determination theory in exercise and sport* (pp. 255–279). Champaign, IL: *Human Kinetics*.
- Van Daal, H. (1990). "Vrijwilligerswerk en informele hulp in Nederland: Een inventarisatie van onbetaald werk buiten het eigen huishouden, in het bijzonder op het gebied van de hulpverlening" ["Volunteer work and informal help in the Netherlands: An inventory of unpaid work outside the household, personal care in particular"]. *Den Haag: NIMAVO*.
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.H., y Rosen, C.C. (2016). "A review of self-determination theory's basic psychological needs at work". *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., y Lens, W. (2008). "Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction". *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Van Emmerik, I. H., Jawahar, I. M., y Stone, T. H. (2004). "The relationship between personality and discretionary helping behaviors". *Psychological Reports*, 95(1), 355-365.
- Van Goethem, A. A., Van Hoof, A., Van Aken, M. A., Raaijmakers, Q. A., Boom, J., y de Castro, B. O. (2012). "The role of adolescents' morality and identity in volunteering. Age and gender differences in a process model." *Journal of Adolescence*, 35(3), 509-520.
- Van Schie, S., Gautier, A., Pache, A. C., y Güntert, S. T. (2019). "What keeps corporate volunteers engaged: Extending the volunteer work design model with self-determination theory insights". *Journal of Business Ethics*, 160(3), 693-712.
- Van Schie, S., Güntert, S. T., Oostlander, J., y Wehner, T. (2015). "How the organizational context impacts volunteers: a differentiated perspective on self-determined motivation". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1570-1590.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R.M. y Soenens, B. (2020). "Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions". *Motivation and Emotion*, 44, 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

Vantilborgh, T., y Van Puyvelde, S. (2018). "Volunteer Reliability in Nonprofit Organizations: A Theoretical Model". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-23.

Vecina, M. L. (2001). *Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado*. Unpublished doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid.

Vecina, M. L., y Fernando, C. (2013). "Volunteering and well-being: is pleasure-based rather than pressure-based prosocial motivation that which is related to positive effects?". *Journal of Applied Social Psychology*, 43(4), 870-878.

Vecina, M. L., Chacón, F. F., y Sueiro, M. A. (2009). "Volunteer satisfaction: Internal structure and relationship with permanence in organizations". *Psicothema*, 21(1), 112-117.

Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D. y Marta, E. (2013). "Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: what makes volunteers remain within organizations and feel happy?". *Journal of Community Psychology*, Vol. 41, No. 3, 291-302 (2013).

Vecina, M.L., Chacón, F., Sueiro, M. y Barrón, A. (2012). "Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer?". *Applied Psychology: An International Review*, 2012, 61(1), 130-148.

Verba, S., Schlozman, K.L., y Brady, H. E. (1995). *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics*. Harvard University Press.

Vidal, I. (2006). "Las entidades sin ánimo de lucro en el siglo XXI". *Barcelona: Universidad de Barcelona*.

Vila, N., Küster, I., y Aldás, J. (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Universitat de Valencia, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales.

Vila, N., Küster, I., y Pardo, E. (2012). "Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15 (2012) 154-167.

Villarroya, A. A. (2008). "Articulación del tercer sector en España". *Revista Española del Tercer Sector*, (10), 107-132.

Voss, Z. G., y Cova, V. (2006). "How sex differences in perceptions influence customer satisfaction: a study of theatre audiences". *Marketing Theory*, 6(2), 201-221.



- Walk, M., Zhang, R., y Littlepage, L. (2019). "Don't you want to stay?" The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 509-527.
- Wallis, J., y Dollery, B. (2005). "Leadership and economic theories of nonprofit organizations". *Review of Policy Research*, 22(4), 483-499.
- Wang, C., y Wu, X. (2014). "Volunteers' motivation, satisfaction, and management in large-scale events: An empirical test from the 2010 Shanghai World Expo". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 754-771.
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., y Yang, Y. (2004). "An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China". *Managing service quality*, 14(2-3), 169-182.
- Watson, D., Clark, L. A., y Tellegen, A. (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales". *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Webb, D. J., Green, C. L., y Brashear, T. G. (2000). "Development and validation of scales to measure attitudes influencing monetary donations to charitable organizations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 299-309.
- Wefald, A. J., y Downey, R. G. (2009). "Construc dimensionality of engagement and its relation with satisfaction". *The Journal of Psychology*, 143(1), 91-112.
- Wefald, A. J., y Downey, R. G. (2009). "Job engagement in organizations: fad, fashion, ¿or folde-rol?". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 141-145.
- Weinstein, N., y Ryan, R. M. (2010). "When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient". *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222.
- Welk, G. J., Schaben, J. A., y Shelley, M. (2004). "Physical Activity and Physical Fitness in Children Schooled at Home and in Public Schools". *Pediatric Exercise Science*, 16(4), 310-323.
- Wellens, L., y Jegers, M. (2014). "Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach". *European Management Journal*, 32(2), 223-243.

Wemlinger, E., y Berlan, M. R. (2016). "Does gender equality influence volunteerism? A cross-national analysis of women's volunteering habits and gender equality". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 853-873.

Westbrook, R. A. (1987). "Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes". *Journal of Marketing Research*, 258-270.

Westbrook, R. A., y Oliver, R. L. (1991). "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction". *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.

White, R. W. (1959). "Motivation reconsidered: The concept of competence". *Psychological Review*, 66(5), 297.

Whittaker, J., McLennan, B., y Handmer, J. (2015). "A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges". *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, 358-368.

Willems, J. (2015). "Individual perceptions on the participant and societal functionality of non-formal education for youth: Explaining differences across countries based on the human development index". *International Journal of Educational Development*, 44, 11-20.

Willems, J., y Walk, M. (2013). "Assigning volunteer tasks: The relation between task preferences and functional motives of youth volunteers". *Children and Youth Services Review*, 35(6), 1030-1040.

Willems, J., Jegers, M., y Faulk, L. (2016). "Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector". *Public Performance & Management Review*, 39(2), 454-475.

Willens, J., y Dury, S. (2017). "Reasons for not volunteering: overcoming boundaries to attract volunteers". *The Service Industries Journal*, 37(11-12), 726-745.

Wilson, B. C. (2006). "Gender differences in types of assignments preferred: Implications for computer science instruction". *Journal of Educational Computing Research*, 34(3), 245-255.

Wilson, J. (2000). "Volunteering". *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240.

Wilson, J. (2012). "Volunteerism research: A review essay". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212.

Wilson, J., y Musick, M. (1997). "Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work". *American Sociological Review*, 694-713.

- Wilson, J., y Musick, M. (1999). The effects of volunteering on the volunteer. *Law and Contemp. Probs.*, 62, 141.
- Wilson, J., y Musick, M. A. (1997). "Work and volunteering: The long arm of the job". *Social Forces*, 76(1), 251-272.
- Wilson, J., y Musick, M. A. (1999, June). "Attachment to volunteering". En *Sociological Forum* (14(2), 243-272). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- Winniford, J. C., Carpenter, D. S., y Grider, C. (1995). "An analysis of the traits and motivations of college students involved in service organizations". *Journal of College Student Development*, 36(1), 27-38.
- Wisner, P. S., Stringfellow, A., Youngdahl, W. E., y Parker, L. (2005). The service volunteer-loyalty chain: an exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*, 23(2), 143-161.
- Woeckl, J., y Chaiyesh, T. (2014). "A structural equation model for spiritual service volunteer labor supply at Brahma Kumaris World Spiritual University". *Applied Economics Journal*, 21(1), 79-101.
- Wright, N. D., Larson, V., y Higgs, R. (1995). "Marketing of voluntarism: the case of Appalachian mountain housing". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 8, 188-197.
- Wu, Y., y Li, C. (2019). "Helping others helps? A self-determination theory approach on work climate and wellbeing among volunteers". *Applied Research in Quality of Life*, 14(4), 1099-1111.
- Wu, Y., Li, C., y Khoo, S. (2016). "Predicting future volunteering intentions through a self-determination theory perspective". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(3), 1266-1279.
- Wuthnow, R. (1995). "Between the state and market: Voluntarism and the difference it makes". *Rights and The Common Good: The Communitarian Perspective, 1995*, p. 209-221.
- Wuthnow, R. (1996). *Christianity and civil society: The contemporary debate* (Vol. 1996). Valley Forge, Pennsylvania: Trinity Press International.
- Wuthnow, R. (2012). *Acts of compassion: Caring for others and helping ourselves*. Princeton: Princeton University Press.
- Wymer Jr, W. W. (1997). "Segmenting volunteers using values, self-esteem, empathy, and facilitation as determinant variables". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 5(2), 3-28.

Wymer Jr, W. W., y Samu, S. (2002). "Volunteer service as symbolic consumption: Gender and occupational differences in volunteering". *Journal of Marketing Management*, 18(9-10), 971-989

Wymer Jr, W.W. (2003). "Differentiating literacy volunteers: A segmentation analysis for target marketing". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 267-285.

Wymer, W. (2007). "Implications of sexual dimorphism on volunteer recruitment and retention". *The Routledge companion to nonprofit marketing*, 373-386.

Wymer, W. (2011). "The implications of sex differences on volunteer preferences". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 831-851.

Wymer, W. (2012). "Gender differences in social support in the decision to volunteer." *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, 9(1), 19-26.

Yavas, U., y Babakus, E. (2009). "Retail store loyalty: a comparison of two costumer segments". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(6), 477-492.

Zolfagharian, M. A., y Pentina, I. (2011). "The tripartite model of responsible consumption". *Social Business*, 1(2), 149-172.

Zollo, L., Faldetta, G., Pellegrini, M. M., y Ciappei, C. (2017). "Reciprocity and gift-giving logic in NPOs". *Journal of Managerial Psychology*, 32(7), 513-526.

Zollo, L., Laudano, M. C., Boccardi, A., y Ciappei, C. (2019). "From governance to organizational effectiveness: the role of organizational identity and volunteers' commitment". *Journal of Management and Governance*, 23(1), 111-137.

# Anexos



# Anexo 1.

## Cuestionario utilizado





## ANEXO 1: EL CUESTIONARIO

### EL VOLUNTARIADO

Desde la Universidad de Valencia, y dentro del marco de realización de una Tesis Doctoral, estamos llevando a cabo un estudio sobre la motivación del voluntario. En este sentido, le agradeceríamos que pudiera dedicar unos minutos a cumplimentar la siguiente encuesta.

Le garantizamos el anonimato de sus respuestas y le agradecemos por adelantado su colaboración con este estudio.

Atentamente.

#### 1.- Por favor, indique el nombre de la ONG con la que colabora principalmente:

\_\_\_\_\_

En caso de colaborar con más de una ONG, prime aquella con la que más se relacione. Todas las preguntas relativas al trabajo son referidas a su **trabajo como voluntario**.

#### 2.- A continuación, marque con una X de qué tipo de ONG se trata:

Tipo de ONG	
1-ONG de caridad	<input type="checkbox"/>
2-ONG de servicios (salud, educación, etc..)	<input type="checkbox"/>
3-ONG participativa (proyectos de autoayuda)	<input type="checkbox"/>
4-ONG de defensa (defensa animales, etc...)	<input type="checkbox"/>

#### 3.- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a su TRABAJO COMO VOLUNTARIO, siendo 1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Auto1. Siento que puedo hacer muchas aportaciones cuando ejerzo mi trabajo de voluntario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auto2. No me siento presionado en mis tareas como voluntario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auto3. Me siento libre de expresar mis ideas y opiniones cuando trabajo como voluntario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auto4. Cuando ejerzo mi trabajo como voluntario, puedo tener iniciativa (no hacer sólo lo que me encargan).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auto5. Mis opiniones se tienen en cuenta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auto6. Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo como voluntario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auto7. Tengo muchas oportunidades de decidir por mí mismo como hacer mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comp1. Me siento muy competente/capaz cuando trabajo como voluntario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comp2. La gente en el trabajo me dice que soy bueno en lo que hago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comp3. He aprendido nuevas habilidades interesantes en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

218 Los antecedentes y efectos de las motivaciones del voluntario

Comp4. La mayoría de los días tengo una sensación de reconocimiento en el voluntariado.					
Comp5. En mi trabajo como voluntario tengo muchas ocasiones para demostrar mi valía.					
Comp6. Cuando trabajo como voluntario, a menudo me siento muy capaz					
Rel1. Me gusta la gente con la que comparto las actividades de voluntario.					
Rel2. Me llevo bien con la gente con la que comparto estas actividades					
Rel3. Cuando trabajo de voluntario, no aparento ser reservado					
Rel4. Considero mis amigos a la gente con la que comparto mi trabajo de voluntario.					
Rel5. La gente en el voluntariado se preocupa por mí.					
Rel6. Hay mucha gente en este trabajo de la que me considero cercano/a.					
Rel7. Parece que les gusta mucho a las personas con las que trabajo.					
Rel8. La gente en el trabajo es agradable conmigo.					

4.- Indique a continuación los MOTIVOS que le llevan a ser voluntario (1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo):

	1	2	3	4	5
Motiv1. Disfruto mucho esta actividad de voluntariado					
Motiv2. Considero interesante esta actividad de voluntariado.					
Motiv3. Esta actividad de voluntariado está en línea con mis intereses					
Motiv4. Esta actividad es muy entretenida					

5.- Señale su grado de SATISFACCIÓN como voluntario (1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Sat1. En general, me gusta mucho mi actividad de voluntario.					
Sat2. En general, estoy orgulloso con mi actividad de voluntariado					
Sat3. Estoy satisfecho con mis tareas como voluntario.					
Sat4. Mi actividad de voluntario es muy satisfactoria para mí.					
Sat5. En conjunto, mi actividad de voluntario es importante para mí.					

6.- A continuación, por favor, indique cómo se SIENTE en su labor de voluntario (1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Vig1. En mi trabajo como voluntario me siento lleno de energía					
Vig2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo como voluntario					
Vig3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar como voluntario					
Dedic1. Estoy entusiasmado con mi trabajo de voluntario					
Dedic2. Mi trabajo como voluntario me inspira					
Dedic3. Estoy orgulloso del trabajo que hago como voluntario					
Abs1. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo como voluntario					
Abs2. Estoy inmerso en mi trabajo de voluntario					
Abs3. Me "dejo llevar" por mi trabajo de voluntario					

7.- Por favor, marque con una cruz la opción que refleje mejor cómo se ha SENTIDO en "ULTIMO MES", incluyendo el día de hoy (1=nada/muy ligeramente a 5=mucho):

	1	2	3	4	5
Afect1. Interesado/a por las cosas					
Afect2. Ilusionado/a ó emocionado/a					
Afect3. Fuerte					
Afect4. Entusiasmado/a					
Afect5. Satisfecho/a consigo mismo/a					
Afect6. Despierto/a					
Afect7. Inspirado/a					
Afect8. Decidido/a					
Afect9. Concentrado/a					
Afect10. Activo/a					

8.- A continuación, indique su INTENCION DE RECOMENDAR LA ONG con la que colabora (1=nada probable a 5 =muy probable):

	1	2	3	4	5
IntRec1. Alentaría a mis amigos y/o familiares a ser voluntarios en esta organización.					
IntRec2. Recomendaría hacer voluntariado para esta organización					
IntRec3. Animaría a mi círculo cercano a realizar voluntariado en esta organización					
IntRec4. Incitaría a otros ser voluntarios en esta organización					
IntAb1. Frecuentemente pienso en abandonar esta organización					
IntAb2. Es probable que abandone esta organización en el próximo año.					
IntPer1. Es probable que continúe desempeñando tareas de voluntario dentro de la organización a los 6 meses					
IntPer2. Es probable que continúe desempeñando tareas de voluntario dentro de la organización al año					
IntPer3. Es probable que continúe desempeñando tareas de voluntario dentro de la organización a los 2 años					

9. ¿Cuánto TIEMPO lleva como voluntario en esta organización? (marque una opción)

1-Menos de 1 año	
2-Entre 1 y 2 años	
3-Entre 2 y 3 años	
4-Más de 3 años	

10. Indique de 1 a 5, en qué medida se IDENTIFICA usted con esta ONG

(1: nada; 5: totalmente): \_\_\_\_

11. ¿Por qué escogió esta ONG? (marque LA OPCIÓN QUE MEJOR DEFINA EL MOTIVO de elección)

- 1- Por recomendación de familiares/amigos \_\_\_\_
- 2- Porque me permite conocer gente \_\_\_\_
- 3- Porque mejoro mis habilidades profesionales \_\_\_\_
- 4- Por sensibilidad social/por ayudar \_\_\_\_
- 5- Por mejorar mi autoestima \_\_\_\_
- 6- Por casualidad \_\_\_\_
- 7- Otros: especificar .....

Datos de identificación: (marque con una X la opción que corresponda)

- Sexo: \_\_\_ Hombre \_\_\_ Mujer
- En qué rango de edad se encuentra: \_\_\_ 18-25 años \_\_\_ 26-35 años \_\_\_ 36-45 años  
\_\_\_ 46-55 años \_\_\_ 56-65 años \_\_\_ 66-75 años \_\_\_ Más de 75 años
- Formación: \_\_\_ Sin estudios \_\_\_ Estudios Primarios \_\_\_ Estudios secundarios  
\_\_\_ Estudios universitarios
- Estado civil: \_\_\_ Soltera/o \_\_\_ Casada/o \_\_\_ Separada/o-Divorciada/o  
\_\_\_ Viuda/o
- Número de hijos: \_\_\_\_\_

¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!

Anexo 2.  
Artículo publicado en  
*Management Decision*\*

---

\* Revista Indexada Social Science Citation Index (SSCI). Factor Impacto 2018: 1.963. CATEGORIA BUSINESS Q3 (85/147). CATEGORÍA MANAGEMENT Q3 (126/217).



# How can NGOs prevent volunteers from quitting? The moderating role of the NGO type

Jose Miguel Lorente-Ayala, Natalia Vila-Lopez and  
Ines Kuster-Boluda

*Department of Marketing, University of Valencia, Valencia, Spain*

The  
moderating  
role of  
the NGO type

Received 30 April 2019  
Revised 10 July 2019  
25 July 2019  
3 September 2019  
Accepted 10 October 2019

## Abstract

**Purpose** – The rise of non-governmental organisations (NGOs) during the last decades has made the volunteer a key element. Motivation and satisfaction have been indicated as predictive indices of their retention. The purpose of this paper is twofold. On the one hand, it seeks to better understand the motivations of the volunteers, addressing the effects of such motivations. On the other hand, it analyses whether the intensity of such antecedents and effects differs depending on the type of NGO with which they work: generalist vs specialist.

**Design/methodology/approach** – A study with 847 volunteers from different types of NGOs was done using structural modelling methodology and multi-sample analysis.

**Findings** – The type of NGO moderates the relationship between the satisfaction of the volunteer and the intention to recommend.

**Practical implications** – Given that in specialist NGOs the impact of satisfaction on the intention to recommend is significantly stronger than in generalist NGOs, making sure that volunteers are satisfied becomes a priority in this type of NGO. In this regard, satisfaction studies among volunteers could be conducted periodically to detect crisis situations and implement improvement actions to recover satisfaction in the occupied position.

**Originality/value** – First, to date, the motivations of the volunteer have been investigated from different disciplines, the self-determination theory (SDT) being an important motivational theory widely used in areas such as social, education and sports psychology. However, there is little research from a marketing approach to understand the background of the motivations of volunteers under this conceptual framework provided by the SDT. Second, there is also a scarcity of literature linking the motivations of a volunteer with the emotions they may feel, ultimately achieving consolidated lasting links with the NGO in which they are integrated. Third, most research on volunteering to date has focused on differentiating volunteers from non-volunteers and understanding the reasons for volunteering. However, the presence of studies on the differences in the motivation of the same according to the type of NGO with which they collaborate has been scarce.

**Keywords** Volunteers, Volunteering, NGO, Motivation, Satisfaction

**Paper type** Research paper

## Introduction

Volunteering is a key phenomenon in modern society, and it has been widely studied in literature from different disciplinary prisms, including psychology, sociology, anthropology and marketing (Ferreira *et al.*, 2009). The present work adopts a marketing approach (Zollo *et al.*, 2019) that focuses on the “hidden workforce” (Kemp, 2002), the group of volunteers understood as the most important target group of non-governmental organisations (NGOs). Scant attention has been paid to this subject because “this is unpaid work and is seldom considered as ‘real’ work, and therefore the literature on labour force tends to focus on paid labour, often within the formal sector of the economy” (Schugurensky and Mündel, 2005, p. 997). Market researchers have thus understood volunteering as a consumption phenomenon, given that companies do not pay these persons; on the contrary, these volunteers pay companies with their time and effort, and the reward they receive is the emotion or experience of the tasks done (Wymer and Samu, 2002). For this reason, their activity is equated to experiential consumption (Ulusoy, 2016).

The high turnover of volunteers and the temporality of their relationship with NGOs are increasingly alarming realities (Chacón and Dávila, 2001). Management literature “has traditionally recognized that volunteers are a unique and critical human resource” for NGOs



---

and “have thus devised market-oriented strategies aimed at strengthening recruitment and retention” (Zollo *et al.*, 2017, p. 513). According to Zollo *et al.* (2019), the problem begins when the volunteers stop identifying with the organisation; since their reward lies in pleasurable experiences linked to their work, if these pleasurable experiences decay, the volunteer is demotivated and ends up leaving the organisation. In view of the need to solve this problem, this work presents a deeper study to understand the motivations of the volunteer to allow NGOs to attract volunteers more structurally committed to the organisation, converting temporary participation to consolidated and lasting bonds over time.

With this general aim, our first objective is to investigate the motivation to volunteer, understood as a variable closely connected with perceived benefit (search for spirituality, social value, fun, efficiency and time/effort used) (Gallarza *et al.*, 2009). More specifically, and in line with the research of Zollo *et al.* (2017), we have followed the gift-giving theory by studying volunteer motivations for intending to stay with organisations that provide them with pleasurable experiences.

Since NGOs can be classified in different typologies, a second objective is to analyse whether the motivations of volunteers, their backgrounds and their efforts differ depending on the type of NGO considered. In general, we can talk about two large groups of NGOs: specialist NGOs, focused on a specific sector of activity or line of work, and generalist NGOs, characterised by the provision of different services in various sectors of activity or lines of work.

By reaching both objectives, this work will add value to previous studies in three main areas. First, the motivations of the volunteers have been investigated from different disciplines (Clary *et al.*, 1998; Maclean and Hamm, 2007; Kim *et al.*, 2007) using self-determination theory (SDT), an important motivational theory widely used in areas such as sociology, education and sports psychology (Gagné *et al.*, 2010). However, there is little research from a marketing approach to understand the background of the motivations of volunteers under the conceptual framework provided by the SDT (Haivas *et al.*, 2013).

Second, and related to the former, although the application of SDT by non-profit scholars can be seen in several papers (Bidee *et al.*, 2013; Haivas *et al.*, 2013), previous literature has extended this theory irrespective of the organisation in which the person is volunteering, therefore using generic samples of volunteers. To date, advanced research on volunteering has only focused on differentiating volunteers from non-volunteers and understanding the reasons for volunteering (Clary *et al.*, 1998; Maclean and Hamm, 2007; Kim *et al.*, 2007), without comparing different non-lucrative organisational profiles. As Pope *et al.* (2009) have recommended, an NGO must investigate not only the generic motivations of a common volunteer, but the specific motivations of particular volunteers performing their tasks in different kinds of organisations that should be compared. Therefore, a second key contribution lies in adjusting the study of the motivations of volunteers to the type of NGO with which they collaborate (generalist volunteers vs specialist volunteers).

There is also a scarcity of literature linking the motivations of volunteers with the emotions they may feel, forgetting that positive feelings that result from volunteering are, in some way, a reward. In this vein, although the positive and negative affect scale (PANAS) has been widely used to measure affect (López-Gómez *et al.*, 2015), its application in the non-profit sector remains under-investigated. As Barraza (2011, p. 32) remarked, “in the specific area of volunteerism, we expect the study of positive emotions to be interesting and very valuable for managing programmes that explore the relation between positive emotions and the intention of remaining in service”. Thus, as a third contribution, this study intends to identify the role of positive emotions in explaining job satisfaction and, consequently, the fidelity of the volunteer to reduce labour turnover in these types of organisations, an increasingly worrisome aspect (Chacón and Dávila, 2001).



## Conceptual framework

### *Determining motivating factors for volunteers from self-determination theory*

As Zollo *et al.* (2017) remarked, “a widely accepted model explaining why individuals volunteer, reciprocate, and donate takes a motivational perspective to assess personal and social antecedents behind volunteerism” (Clary *et al.*, 1992, 1998; Clary and Snyder, 1999). Knowing the motivations of volunteers in order to attract and retain them becomes one of the key objectives of each NGO (Cnaan and Goldberg-Glen, 1991; Mirsafian and Mohamadinejad, 2012). Gidron (1985) indicates that it is important to understand the initial motivation to volunteer and the motivations of those who remain volunteers over a long period of time. Several authors have indicated motivation as the predictive index of the retention of volunteers (Maclean and Hamm, 2007; Lai *et al.*, 2013; Wang and Wu, 2014).

One of the strongest contributions that shed light on this phenomenon comes from the basic psychological needs approach (Deci and Ryan, 1985), developed to understand intrinsic motivations. This stream of research consolidated the study of “basic psychological needs” as a fundamental concept, understood as something innate, universal and essential for health and intrinsic well-being (Deci and Ryan, 2000; Ryan and Deci, 2000). Depending on the grade of satisfaction of our “basic psychological needs”, a person ranges from amotivation (AM), which is wholly lacking in self-determination, to intrinsic motivation, which is invariantly self-determined (SD). If we extend SDT to volunteers (Gagné *et al.*, 2010), we observe that there are three basic psychological needs that precede intrinsic motivation, and consequently, the self-determination state: autonomy needs, competence (or ability) needs and social relationships (or affinity) needs (Deci and Ryan, 2000). “Feelings of autonomy, like competence and relatedness, are essential for optimal functioning in a broad range of highly varied cultures” (Deci and Ryan, 2008, p. 183). According to the authors, these three needs provide us with well-being and psychological health. The needs are defined as follows:

- (1) Autonomy refers to the freedom to experience one’s own choice or behaviour (Deci and Ryan, 2008).
- (2) Competence (or ability) indicates the need to feel fulfilled by activities while achieving the desired results.
- (3) Affinity or social relationships are understood as the need to feel connected and accepted by others (Deci and Ryan, 1985).

In sum, in the words of Bidee *et al.* (2013), research on motivation in non-profit industries has long been dominated by intrinsic motivation, meaning people are intrinsically motivated to engage in an activity because they find the activity inherently interesting and enjoyable. In this field of research, people do not undertake actions because they can gain something that is separable from the activity; thus, they do not show an extrinsic form of motivation. SDT postulates that to improve the intrinsic motivations of every human, including volunteers (Bidee *et al.*, 2013; Haivas *et al.*, 2013), their psychological needs (autonomy, competence and social relations) need to be fulfilled (Gagné and Deci, 2005; Wu *et al.* (2016). Linking SDT with the functional approach developed by Clary (Clary *et al.*, 1992, 1998; Clary and Snyder, 1999), we conclude that volunteers perform functions that are supposed to focus on personal benefits and are thus me- or self-oriented (Güntert *et al.*, 2016), covering their basic psychological needs. We, therefore, posit that:

- H1a.* Volunteers who satisfy their psychological need for “autonomy” show a greater degree of intrinsic motivation.
- H1b.* Volunteers who satisfy their psychological need for “competence” show a higher degree of intrinsic motivation.
- H1c.* Volunteers who satisfy their psychological need for “social relationships” show a greater degree of intrinsic motivation.

---

*Effects of volunteer motivation: emotions, satisfaction and loyalty to the NGO*

Together with the existence of a series of factors that may favour the motivation of the volunteer, intrinsic motivation has a series of effects that can be synthesised in positive emotions, satisfaction and loyalty (intention to continue, to remain and to recommend).

Metcalfe and Mischel (1999) explained how our hot-emotional system works on the basis of unconditional or conditional trigger features. This hot-emotional system dominates the cool-cognitive one in volunteers because the inputs they receive while performing their tasks are emotional by nature. In other words, the altruistic motivations that inspire volunteer activities arouse nice sentiments because, in some way, this is the expected reward. Cnaan and Goldberg-Glen (1991) affirm that volunteers have both altruistic and selfish motives because they are not guided by a single motive but by a combination of motives that define a gratifying experience; they not only give but also receive some kind of reward or satisfaction in the form of positive emotions.

As demonstrated by much of the research published in the *Journal of Motivation and Emotion*, we can affirm that motivation is a trigger for emotions. Chóliz Montañés (2005) summarised the relationship between motivation and emotion as very close, stating that all motivated behaviour produces an emotional reaction. For example, González *et al.* (2011) demonstrated the direct positive relationship between motivation and emotions in the field of academic performance in university students. We, therefore, posit that:

*H2.* Greater motivation in volunteers causes them to feel a greater degree of positive emotions.

The literature also proposes a relationship between positive emotions and satisfaction. The measurement of job satisfaction in non-profit organisations (NPOs) is not an easy task (Silverberg *et al.*, 2001). Following SDT, Wu *et al.* (2016) pointed out that volunteers are intrinsically motivated when they have their own motives for volunteering, with job satisfaction as the final reward. This approach defines job satisfaction as the pleasure that a volunteer obtains from the performed activity (Güntert *et al.*, 2016).

Several studies have demonstrated that a close relationship exists between emotions and job satisfaction (Mano and Oliver, 1993). Researchers have highlighted that affective variables can be used to improve job satisfaction ratings (Erevelles, 1998; Phillips and Baumgartner, 2002), and even behavioural intentions (Bloemer and de Ruyter, 1999). The work of Bigné and Andreu (2004) proposed a relationship between emotions, satisfaction and loyalty, concluding that (positive) emotions directly influenced satisfaction and, in turn, this influenced loyalty. Based on the above, we state the following hypothesis:

*H3.* Greater positive emotions in volunteers provoke a greater degree of satisfaction.

The literature also recognises a relationship between satisfaction and fidelity, understood as the intention to continue and, further, the intention to recommend. Research on volunteering, such as the study by Millette and Gagné (2008), seems to verify that job satisfaction positively influences the intention to continue volunteering. The satisfaction of motivations is key to permanence (Clary *et al.*, 1994; Chacón and Dávila, 2001). The robustness in the relationship between satisfaction and loyalty as a chain of effects has been demonstrated in the studies of Cronin *et al.* (2000), Tarn (1999) and Gallarza and Gil (2006). In light of the above, three additional hypotheses can be deduced:

*H4a.* Volunteers with a greater degree of satisfaction in the activity they perform will have a greater intention to remain as volunteers.

*H4b.* Volunteers with a greater degree of satisfaction in the activity they perform will have less intention of abandoning their volunteer activity.

*H4c.* Volunteers with a greater degree of satisfaction in the activity they perform will have a greater intention to recommend volunteer activity.

### *Moderating role of NGO type*

The second objective of this study is to determine the existence of differences in the motivations of volunteers and their effects depending on the type of NGO. There is a lack of consistency in the use of the term “non-governmental organisation” (NGO) as two other terms are sometimes used interchangeably, private voluntary organisations and NPOs. As Vakil (1997) has pointed out, the definition of NGO is possibly more inclusive than the other two terms. A tentative definition might thus be: “self-governing, private, not-for-profit organisations that are geared for improving the quality of life of disadvantaged people” (p. 2060).

The work of Vakil (1997) presented a deep review of several works that tried to categorise NGOs. For example, Kortzen (1990) proposed a classification based on the type of funding received. Two years later, Theunis (1992) categorised NGOs based on the activities they perform. Combining both proposals, we can identify four large groups of NGOs: charities (whose activities are aimed at meeting the needs of the poor), services (which are dedicated to the provision of health services, education and family planning), defence (dedicated to influencing the social, economic or political system – for example, promoting respect for animal rights or the end of social exclusion of any group) and participatory (to carry out aid projects in certain communities). In these groups, one can volunteer in areas focused on ecology, culture, social assistance, development cooperation and sports.

More synthetically, these four groups or categories of NGOs could be simplified into two main blocks according to the number of activities that the NGO performs. One group consists of generalist NGOs, characterised by many different lines of work and services, even becoming wide and varied, as in the case of Cruz Roja, whose areas of action could be cited mainly as social intervention, health and relief, and international cooperation. The second group consists of specialised NGOs, defined as those that specialise in a certain type of activity sector such as health, defence of disadvantaged groups, or charity (Boni Aristizábal and Ferrero, 1998).

We will focus on specialised NGOs in accordance with Vakil's (1997) review which concluded that most of the classification schemes made little mention of the diversity of activities within individual NGOs, a reality that seriously limits the usefulness of other proposed classifications. The present research tries to deepen the differences between generalist NGOs (many activities) and specialist NGOs (few specific activities). The fact that there are two large types of NGOs (generalist and specialist) implies that there are two large groups of volunteers who can also be called generalists and specialists. The existence of diverse volunteers, based on the type of NGO in which the activity is provided, raises the problem of overgeneralisation of results (Chacón and Dávila, 2001). It is therefore necessary to address in a segmented manner the study of the antecedents and effects of volunteer motivations. This is noted early on by Fottler (1981), who stated that the existence of different prototypes of organisations prevents talking about generic management applicable in a standard way to all of them.

Authors like Betz and Judkins (1975) found that specialist NGOs are more attractive to volunteers because of their greater specificity of objectives and orientation to change. In contrast, generalist NGOs perceive themselves as more dispersed in their objectives, and the identification of volunteers with this type of organisation is more tenuous. The majority of volunteer studies have analysed volunteering focused on specific activities, such as care partners, relegating to the background other types of volunteering more generalist in nature (Chacón and Dávila, 2001) and less implanted among the population. As these authors note, volunteer specialists are highly motivated individuals, since they provide very limited services with which they feel highly identified due to the high specialisation of the organisation.

Consequently, it can be expected that the basic psychological needs (autonomy, competence and relationship) of these volunteers will be significantly more fulfilled than

---

those of generalist volunteers with a more dispersed trajectory. In the latter scenario, the greater heterogeneity of tasks of the NGO prevents meeting such needs with the same level of precision. The following hypotheses can thus be stated:

- H5a.* The increment of intrinsic motivation due to the satisfaction of the psychological need for “autonomy” will be stronger in specialist NGOs than in generalist NGOs.
- H5b.* The increment of intrinsic motivation due to the satisfaction of the psychological need for “competence” will be stronger in specialist NGOs than in generalist NGOs.
- H5c.* The increment of intrinsic motivation due to the satisfaction of the psychological need for “social relations” will be stronger in specialist NGOs than in generalist NGOs.

Not only the effects of the motivations but the effects of the emotions will be influenced by the type of NGO. In general, we would venture that more motivated and excited volunteers will be found in organisations in which they have clear roles (specialised NGOs), feel more empowered in their work and reach significantly higher levels of satisfaction from the tasks performed (Laschinger *et al.*, 2004). In the same vein, Sania *et al.* (2015) explained that managing diversity in a generalist organisation often creates threats, as different workers think and act in different ways, have conflicting interests within the same organisation and become disillusioned more easily, their emotions being affected in a negative way. Therefore, the following hypotheses are proposed:

- H6.* The increment of positive emotions due to intrinsic motivation will be stronger in specialist NGOs than in generalist NGOs.
- H7.* The increment of positive emotions due to intrinsic motivation satisfaction will be stronger in specialist NGOs than in generalist NGOs.

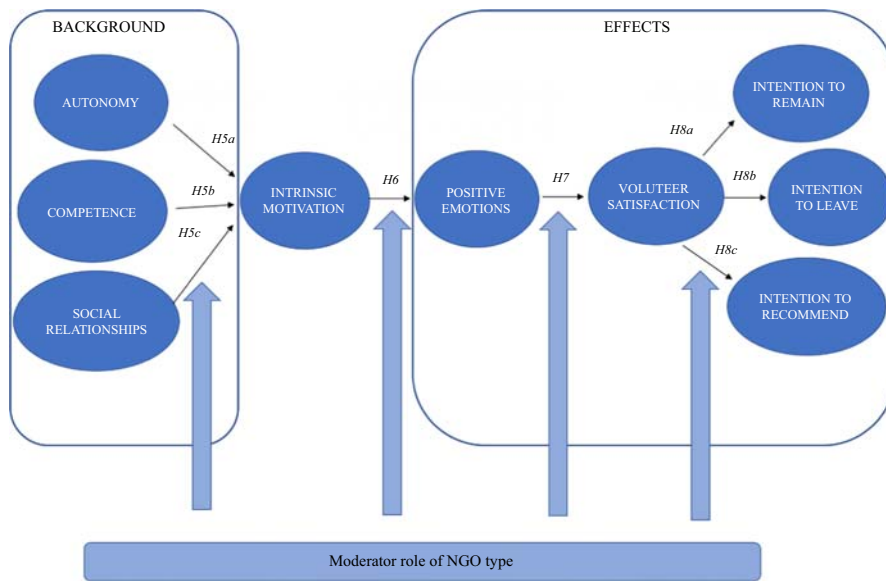
The next step is to identify the type of organisation in which success (understood as the satisfaction of volunteers) is greater. As indicated by Ashikali and Groeneveld (2015) with respect to for-profit organisations, the results to date are inconclusive. From both the field of social psychology and the field of business management, it has been determined that the diversity of tasks in a group produces both positive and negative effects.

Focusing on negative effects, the investigations seem to show that the existence of a diversity of unspecialised tasks decreases worker satisfaction due to a lack of identification with the group, which would diminish volunteer commitment and loyalty to the organisation. According to the Theory of Conflict and Role Ambiguity (House and Rizzo, 1972), this occurs in generalist organisations because workers (volunteers in this case) have not defined their place; thus, the possibility of conflict is greater and, consequently, so is their dissatisfaction and disloyalty to the organisation. The models of job satisfaction have consistently identified integration between workers and the absence of role overload (Agho *et al.*, 1993) as key aspects of satisfaction, aspects that can be achieved more easily in specialist than in generalist organisations. From this perspective, the following hypotheses are formulated:

- H8a.* The positive influence of volunteer satisfaction on the intention to remain in the NGO will be stronger in specialist NGOs than in generalist NGOs.
- H8b.* The negative influence of volunteer satisfaction on the intention to leave the NGO will be stronger in specialist NGOs than in generalist NGOs.
- H8c.* The positive influence of volunteer satisfaction on the intention to recommend will be stronger for those in specialist NGOs than for those in generalist NGOs.

Figure 1 summarises the proposed relationships.

The moderating role of the NGO type



**Figure 1.** Proposed relationships

## Methodology

### Sample and data collection

The proposed correlational quantitative research was based on an online questionnaire that was distributed via e-mail and WhatsApp, aimed at people of all ages living in Spain, with the one requirement of being volunteers for NGOs, non-profit associations or foundations. The online questionnaire was created with the survey tool Survey Monkey. Snowball sampling was used which is not probabilistic.

With the help of several directors of NGOs and associations, the survey link was spread via e-mail and WhatsApp to their volunteers. As Kümpel *et al.* (2015) remark in their literature revision about information sharing in social media (i.e. WhatsApp), these new technologies are highly dynamic systems that will constantly require scholarly attention, analysis, and response; because its use offers interesting opportunities in the field of market research to collect information quickly and massively. Six of them (Red Cross, Diocesan Caritas, Charity House, Spanish Association Against Cancer, Food Bank and Moms in Action) contributed the greatest number of responses from their volunteers to the research. In this way, 847 valid surveys were collected. Table I shows the technical data of the investigation. A similar procedure has been applied in previous works, for example Bidee *et al.* (2013), who acquired a valid sample of 379 with the help of several presidents

Sample size	847 individuals
Type of sample	Non-probabilistic sampling by snowball Some NGOs collaborating in the dissemination of the study, such as (Red Cross, Diocesan Caritas, Charity House, Spanish Association Against Cancer, Food Bank and Moms in Action)
Error	Not calculated
Date of realisation	4 April 2018–15 May 2018

**Table I.** Technical data sheet of the research

---

and directors from diverse charities. In our study, the response rate was heterogeneous. Some NOGs reach a 40 per cent response rate due to the proximity with its volunteers and frequent reminders (i.e. Charity House and Spanish Association Against Cancer), while for others the response rate stood at 5 per cent and additional collaborations had to be sought to increase the sample size.

We separated survey questions related to the independent variables (such as motives for volunteering) from questions related to the dependent variables (such as intentions to stay with the organisation) as was done by Bidee *et al.* (2013), following Podsakoff *et al.* (2012). In addition, we replicated Bidee *et al.*'s (2013, p. 523) procedure to avoid potential non-response bias by conducting wave analysis, which compares early and late respondents according to diverse variables. The *t*-tests showed no significant differences – for example, the variable intention to stay showed a statistically non-significant ( $t(847) = 1,29, p > 0.225$ ) mean difference of 0.29 – , alleviating concerns about a non-response bias.

In summary, the sociodemographic characterisation of the sample is as follows: 847 volunteers collaborating with NGOs, of which 63.8 per cent (540) were women and 36.2 per cent (307) were men. In total, 53.2 per cent of the sample were between 18 and 45 years of age, with 44.4 per cent of the sample single and 42 per cent married. Regarding employment situation, 29.3 per cent of the sample were full-time volunteers.

#### *Measurement of the variables*

Following widely accepted scales proposed by the literature, we measured all the variables by using five-point Likert scales, as follows (see Table II with the final items retained for our analysis):

- The antecedents of the motivations (basic psychological needs) of the volunteers were measured with 21 items (7 items for autonomy, 6 for competence and 8 for social relationships), following Haivas *et al.* (2013), who used the scale of satisfaction of needs developed by Deci and Ryan (2000), adapted slightly to the context of volunteering.
- Following Gagné *et al.* (2014), intrinsic motivation was measured by having respondents complete the sentence “I put effort into my volunteer activities [...]” with one of four possible choices adapted from the items of the Multidimensional Work Motivation Scale: because I enjoy this volunteer activity; because the volunteer activity I do is interesting; because this volunteer activity aligns with my interests; or because the volunteer activity I do is a lot of fun.
- The job satisfaction of volunteers was measured through five items (Güntert *et al.*, 2016).
- We measured the positive emotions that occur in volunteers with ten items, through the positive affect subscale of the PANAS by Watson *et al.* (1988), translated into Spanish by Sandin *et al.* (1999) and adapted by López-Gómez *et al.* (2015) in a general Spanish sample.
- The retention of the volunteer was measured by looking at the intention to stay and the intention to leave. Following Vecina *et al.* (2013), intention to stay was measured with three items by asking about the probability of continuing to volunteer in the organisation at six months, one year and two years. Following Gallarza *et al.* (2010), the intention to leave was measured based on the scales of turnover intention from Currall *et al.* (2005).
- The intention to recommend was measured using the four items scale proposed by Wisner *et al.* (2005).

The moderating role of the NGO type

Factor	Items	Standard charge	<i>t</i>	Reliability coefficients	
				CR	AVE
F1 Autonomy	I feel like I can make a lot of inputs to deciding how my job gets done	0.69**	20.65	0.87	0.52
	I am free to express my ideas and opinions on the job	0.71**	21.51		
	When I am at work, I have to do what I am told (reverse-scored)	0.72**	22.04		
	On my job I do not get much of a chance to show how capable I am (reverse-scored)	0.76**	23.72		
	I feel like I can pretty much be myself at work	0.76**	23.99		
	There is not much opportunity for me to decide for myself how to go about my work (reverse-scored)	0.69**	20.79		
F2 Competence	I do not feel very competent when I am at work. (reverse-scored)	0.73**	21.86	0.81	0.59
	Most days I feel a sense of accomplishment from working	0.76**	22.97		
	When I am working I often do not feel very capable. (reverse-scored)	0.82**	25.62		
F3 Social relationships	I really like the people I work with	0.74**	22.82	0.87	0.50
	I get along with people at work. (reverse-scored)	0.73**	22.45		
	I consider the people I work with to be my friends	0.66**	19.57		
	People at work care about me	0.74**	22.99		
	There are not many people at work that I am close to	0.68**	20.19		
	The people I work with do not seem to like me much. (reverse-scored)	0.61**	17.71		
F4 Intrinsic motivation	People at work are pretty friendly towards me	0.72**	22.07		
	Because I enjoy this volunteer activity very much	0.86**	28.30	0.82	0.61
	Because the volunteer activity I do is interesting	0.79**	24.88		
F5 Volunteer satisfaction	Because the volunteer activity I do is a lot of fun	0.67**	20.03		
	Overall, I like my volunteer activity a lot	0.84**	28.01		
	All and all, I am satisfied with my volunteer activity	0.77**	24.84		
F6 Positive emotions	I am satisfied with my volunteer tasks	0.79**	25.49	0.91	0.66
	My volunteer activity gives me a lot of satisfaction	0.88**	30.02		
	Overall, my volunteer activity is great	0.77**	24.80		
	Interested in things	0.75**	23.97		
	Excited	0.80**	26.21	0.94	0.62
	Strong	0.76**	24.14		
	Enthusiastic	0.83**	27.68		
	Satisfied with myself	0.77**	24.59		
F7 Intention to recommend	Awaked	0.78**	25.24		
	Inspired	0.81**	26.98		
	Helpful	0.82**	27.34		
	Concentrated	0.77**	24.70		
	Active	0.79**	26.05		
	I would encourage friends and/or family to volunteer for this organisation	0.88**	30.92		
	I would not recommend doing volunteer work for this organisation (reverse-scored)	0.92**	33.38		
	I would discourage those close to me from volunteering here (reverse-scored)	0.95**	35.37	0.96	0.85
F8 Intention to leave	I would recommend that others consider volunteering for this organisation	0.92**	33.08		
	I frequently about abandoning this organisation	0.84**	23.27	0.85	0.74
	It is likely that leave this organisation in next year	0.98**	27.06		
F9 Intention to remind	I will probably continue performing tasks of volunteer within the organisation during the next 6 months	0.87**	30.25	0.93	0.82
	During the next 12 months	0.99**	37.53		
	During the next 24 months	0.85**	28.99		

**Notes:**  $\chi^2 = 2,492.86$ ;  $df = 824$ ; relative =  $3 \leq 3$ . Absolute indexes: GFI = 0.856; AGFI = 0.835; RMSEA = 0.052, relative fit indexes: CFI = 0.930; IFI = 0.930; NFI = 0.9. \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

**Table II.** Results of convergent validity and reliability

---

*Data analysis techniques*

By performing confirmatory factor analysis (CFA), the psychometric characteristics of the measurement model were analysed: convergent validity was demonstrated following Fornell and Larcker (1981) and Bagozzi and Yi, 1988, reliability was demonstrated using the Cronbach's (1951)  $\alpha$  coefficient and the composite reliability analysis and the average extracted variance proposed by Fornell and Larcker (1981); discriminant validity was demonstrated comparing the square of the covariance between pairs of factors with the AVE for each construct (Fornell and Larcker, 1981) and testing that the confidence interval for the correlations between constructs did not include the value "1" (Anderson and Gerbing, 1988). The EQS 6.2 software was used to this end. We analysed the structural equation model (SEM) proposed in the hypotheses with the same software.

---

**Analysis and discussion of the results***Validity and reliability of the scales*

Before testing the proposed model, the psychometric properties of the measurement model (content validity, convergent validity, reliability and discriminant validity) were evaluated with a CFA analysis using the maximum likelihood function. The absolute and relative adjustment indices gave values that indicated good adjustment (see Table II).

The validity of the content of the scales used was guaranteed by the methodological design itself based on the literature review and the use of scales used in previous investigations. To determine the convergent validity, and following Fornell and Larcker (1981) it was verified that all the factor loadings are significant at 1 per cent ( $t > 2.56$ ) and greater than 0.70 (Hair *et al.*, 1998) (see Table II). It should be noted that in the factors F1, F2, F3 and F4 we found some loadings lower than 0.70 but higher than 0.60 (Bagozzi and Yi, 1988), eliminating only those indicators with loadings lower than 0.70 that caused problems of internal consistency or discriminant validity, but without compromising the content validity of the original scales.

To determine whether the scales were reliable, we used three measures of reliability: the Cronbach's (1951)  $\alpha$  coefficient, the composite reliability analysis and the average extracted variance (Fornell and Larcker, 1981). These three reliability measures for each scale are shown in Table II.

Discriminant validity was demonstrated. First, it was verified that in all cases (except for the covariance between the factors F4 and F5, which approaches the recommended value) the square of the covariance between pairs of factors was less than the AVE for each construct (Fornell and Larcker, 1981). Second, a comparison of the 95% confidence interval for the correlations between constructs did not include the value "1" (Anderson and Gerbing, 1988) (see Table III). Both methods allowed us to conclude that there is discriminant validity so that each construct is different from the others.

In sum, following this procedure, data collected in Tables II and III corroborate the reliability or internal consistency of the scales and also the convergent validity and discriminant validity.

To conclude, as following MacKenzie and Podsakoff (2012), we tried to avoid common method bias adopting some measures: a short questionnaire was prepared and only volunteers with experience and well prepared to think about the topic were contacted; a small pre-test with 25 volunteers was done to check that the questions were written at a level that the respondents can comprehend and that there was no ambiguous content; related items were grouped. In addition, the high feelings of altruism of our sample increase intentions to exert cognitive effort on behalf of the researcher. Also, and given that "the mere presence of an interviewer may motivate respondents to edit their answers to make them more socially desirable" (p. 548), a self-administered method of data collection was used.



	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
F1	<i>0.52</i>								
F2	[0.59-0.70]	<i>0.59</i>							
F3	0.32	0.32	[0.63-0.73]						
F4	0.28	0.54	[0.50-0.63]	[0.47-0.60]					
F5	0.33	0.50	<i>0.50</i>	[0.68-0.78]	[0.52-0.63]				
F6	0.19	0.34	0.31	[0.49-0.62]	[0.66-0.76]	[0.37-0.50]			
F7	0.29	0.22	0.36	<i>0.61</i>	[0.55-0.66]	[0.42-0.55]	[0.48-0.60]		
F8	-0.18	0.01	0.24	0.73	[0.83-0.89]	[0.48-0.60]	[0.40-0.53]	[-0.26-0.10]	
F9	0.17	0.16	0.24	0.29	<i>0.66</i>	[0.54-0.65]	[0.53-0.64]	[-0.30-0.15]	[0.34-0.47]
				0.29	0.35	<i>0.62</i>	[0.48-0.60]	[-0.25-0.10]	[0.43-0.55]
				0.03	0.34	0.15	[0.32-0.45]	[-0.32-0.18]	[0.41-0.54]
				0.03	0.06	0.02	<i>0.85</i>	[-0.23-0.08]	[0.47-0.58]
				0.22	0.28	0.17	0.06	[-0.31-0.16]	[0.35-0.47]
							0.25	<i>0.74</i>	[0.44-0.55]
								0.17	[-0.47-0.35]
									<i>0.82</i>

Notes: Italic values given diagonally represent AVE; (CORREL)<sup>2</sup> – lower triangle; INTERVALS – upper triangle

Table III.  
Discriminant validity results

Even more, an exploratory factor analysis was conducted, being all variables loaded onto a single factor (Harman Factor) which explained less than the 50 per cent of the variance.

### *Structural analysis (SEM)*

Once validated the measurement model, a structural analysis was performed in order to test the hypotheses. Again, we observed optimal values in the absolute and relative adjustment indicators (see Table IV). Although this theoretical model could be compared with other competing models as previous works have done (Zollo *et al.*, 2019), we accept our starting proposal given the size of our model and because our adjusting indexes were good from the beginning. In addition, and contrary to previous studies (Bidee *et al.*, 2013), the aim of our study was not to compare alternative models, but to test the validity of our theoretical model as generated from the literature review.

The analysis indicates that all hypotheses except for the first are met with a significance of 1 per cent, which is evident in indicators *t* with values higher than 2.56.

On the one hand, it is not verified that the volunteers who best satisfy their psychological need for “autonomy” show a greater degree of intrinsic motivation ( $\beta = -0.019^{**}$ ;  $t = -0.341$ ;  $p > 0.05$ ), therefore rejecting *H1a*. This result contravenes the hypothesis made based on the SDT (Ryan and Deci, 2000; Haivas *et al.*, 2013). This may be because autonomy is a comparatively less powerful antecedent to motivate a volunteer than the rest of the antecedents in a collectivist culture such as Spain.

On the other hand, it is confirmed that the volunteers who best satisfy their psychological needs for “competence” ( $\beta = 0.651^{**}$ ;  $t = -12.474$ ;  $p < 0.01$ ) and “social relationships” ( $\beta = 0.237^{**}$ ;  $t = 4.820$   $p < 0.01$ ) show a greater degree of intrinsic motivation, verifying *H1b* and *H1c*, respectively. This result is consistent with the findings of SDT (Haivas *et al.*, 2013; Ryan and Deci, 2000), the results of which were reproduced in a volunteer context in the work of Wu *et al.* (2016). Although both dimensions were significant, our results support that feeling “competent” has more weight in intrinsic motivation than establishing “social relations” ( $\beta = 0.651^{**} > 0.237^{**}$ ).

In addition, our results demonstrate that greater intrinsic motivation in volunteers improves their positive emotions, accepting *H2* ( $\beta = 0.625^{**}$ ;  $t = 14.933$ ;  $p < 0.01$ ). This result supports previous findings in other fields of research, such as education (González *et al.*, 2011). Furthermore, the greater the positive emotions in volunteers, the greater the degree of satisfaction in the volunteers, confirming *H3* ( $\beta = 0.629^{**}$ ;  $p < 0.01$ ).

To conclude, those volunteers with the highest degree of satisfaction with the activity they performed showed a greater intention to remain as volunteers, a lesser intention to abandon this activity and a greater intention to recommend, therefore confirming *H4a* ( $\beta = 0.549^{**}$ ;  $t = 14.791$ ;  $p < 0.01$ ), *H4b* ( $\beta = -0.330^{**}$ ;  $t = 14.791$ ;  $p < 0.01$ ) and *H4c* ( $\beta = 0.605^{**}$ ;  $t = 16.498$ ;  $p < 0.01$ ), respectively. This is in line with previous literature (Milette and Gagné, 2008).

Hypothesis	$\beta$	<i>t</i>
<i>H1a</i> : Autonomy → Motivation	-0.019 ns	-0.341
<i>H1b</i> : Competence → Motivation	0.651**	12.474
<i>H1c</i> : Social relations → Motivation	0.237**	4.820
<i>H2</i> : Motivation → Positive emotions	0.625**	14.933
<i>H3</i> : Positive emotions → Satisfaction	0.629**	15.690
<i>H4a</i> : Satisfaction → Intention to remind	0.549**	14.791
<i>H4b</i> : Satisfaction → Intention to leave	-0.330**	-8.982
<i>H4c</i> : Satisfaction → Intention to recommend	0.605**	16.498

**Table IV.**  
Results of the  
structural equation  
model

**Notes:**  $\chi^2 = 4,329.915$ ;  $df = 1.706$ ; relative =  $2.53 \leq 3$ . Absolute indexes: GFI = 0.79; AGFI = 0.78; RMSEA = 0.0137, relative fit indexes: CFI = 0.89; IFI = 0.89; NFI = 0.83. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

### *The moderation role of the type of NGO*

With the intention of checking the moderating effect of the NGO, the sample was divided into two sub-samples. The first consisted of 365 volunteers who collaborated with a generalist NGO (Red Cross), allowing them to carry out different types of volunteering in each of the broad and varied lines of work, including social intervention, health, relief and international cooperation. The second sub-sample of 396 volunteers worked with specialised NGOs that focused on specific purposes such as charity (Charity House & Diocesan Cáritas), animal defence (Burjassot Animal Protection Society), the defence of childhood (Moms in Acción) or the promotion of health (Spanish Association against Cancer).

We first analysed the same eight hypotheses for each sample separately, obtaining the same results as in the global sample. In both generalist and specialist NGOs, the same hypotheses were contrasted, with the intensity of the coefficients slightly higher in the case of specialist NGOs, as hypothesised.

Second, to see whether the differences between these coefficients were significant, we used the Lagrange multiplier test (Lmtest) following Aldas and Uriel (2017), as shown in Table V. The results showed that the moderating effect is not significant in seven out of the eight hypotheses. Specifically, *H5a*, *H5b*, *H5c*, *H6*, *H7*, *H8a* and *H8b* should be rejected ( $\chi^2 = 0.21$ ,  $p > 0.05$ ;  $\chi^2 = 0.02$ ,  $p > 0.05$ ;  $\chi^2 = 0$ ,  $p > 0.05$ ;  $\chi^2 = 0.88$ ,  $p > 0.05$ ;  $\chi^2 = 1.35$ ,  $p > 0.05$ ).

In the case of *H8c*, however, significant differences were found ( $\chi^2 = 18.02^{**}$ ;  $p < 0.01$ ). The influence that satisfaction exerted on the intention to recommend was significantly higher in the case of specialist NGOs ( $\beta = 0.56^{**}$ ) than generalist NGOs ( $\beta = 0.54^{**}$ ). That is to say, the type of NGO moderated the relationship between the satisfaction of the volunteer and the intention to recommend volunteering to others for the NGO in question. This result may be due to the fact that in specialised NGOs the link between the volunteer and the organisation is usually more solid and there are fewer, better defined tasks that are more clearly related to the specific objective of the NGO (charity, health promotion, animal defence, etc.). For this reason, the conflict and ambiguity of the role of the volunteer is minor, since he or she has purposely chosen the NGO to carry out the very specific activities with which it is identified. This greater specialisation and linkage result in significantly higher levels of satisfaction, which translates into an intention to recommend that is significantly higher than that exhibited by generalist volunteers.

### **Discussion and conclusions**

The results of this study provide empirical support to the proposed model, confirming that volunteers who satisfy their basic psychological needs for “competence” and “social relationships” show a greater degree of intrinsic motivation. However, it is not verified that volunteers who best satisfy their psychological need for “autonomy” show a greater degree of intrinsic motivation.

With regard to effects, it is confirmed that greater intrinsic motivation in volunteers causes a greater degree of positive emotions, and the greater positive emotions, in turn, lead to greater satisfaction in volunteers. Finally, it is found that a greater degree of satisfaction for the volunteer correlates with a greater intention to remain as a volunteer, a greater intention to recommend volunteering to others, and less intention to leave.

With respect to the moderating role of the NGO type, the results were the same as in the global sample, with the intensity of the coefficients slightly higher in the case of the NGO specialists. However, it can only be affirmed that the type of NGO moderates the relationship between the satisfaction of the volunteer and the intention to recommend others to volunteer for the NGO.

**Table V.**  
Moderator effect of  
the NGO type:  
generalist NGO vs  
specialist NGO

$\chi^2$ (differences)	Hypothesis	Generic NGO $\beta$	Specific NGO $\beta$	<i>t</i>
No sig: 0.21	H5a: Autonomy → Motivation, greater in specialist NGOs than generalists	-0.03	-0.03	-0.58
No sig: 0.02	H5b: Competence → Motivation, greater in specialist NGOs than generalists	0.65**	0.68**	11.99
No sig: 0.00	H5c: Social relationships → Motivation, greater in specialist NGOs than generalists	0.22**	0.23**	4.57
No sig: 0.03	H6: Intrinsic motivation → Positive emotions, greater in specialist NGOs than generalists	0.62**	0.64**	15.78
No sig: 0.88	H7: Positive emotions → satisfaction, greater in specialist NGOs than generalists	0.62**	0.62**	14.94
No sig: 0.81	H8a: Satisfaction → Intention to remind, greater in specialist NGOs than generalists	0.59**	0.61**	16.29
No sig: 1.35	H8b: Satisfaction → Intention to leave, greater in specialist NGOs than generalists	-0.31**	-0.37**	-9.36
✓ 18.02**	H8c: Satisfaction → Intention to recom., greater in specialist NGOs than generalists	0.54**	0.56**	14.66

Notes: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

### **Theoretical implications**

The first important theoretical contribution of this work is that the motivation of volunteers significantly improves NGO outcomes, as stated in SDT (Deci and Ryan, 1985) extended to the field of NPOs by authors such as Bidee *et al.* (2013). More specifically, the basic psychological needs approach (Deci and Ryan, 1985), developed to understand intrinsic motivations, has been partially corroborated as far as volunteers who satisfy their basic psychological needs for “competence” and “social relationships” show a greater degree of intrinsic motivation. That is, our work consolidates the study of “basic psychological needs” as a fundamental concept.

Compared to previous literature, this paper incorporates some innovative outcomes into the non-lucrative sector that have traditionally been studied in the lucrative industry, such as volunteer emotions and intention to leave.

Our second theoretical contribution is, as was stated by Vakil (1997), that NGOs are not all the same. For scholars in various disciplines, classifying NGOs should be a priority. As Vakil anticipated, general strategies cannot be applied homogeneously. As our study has demonstrated generalist NGOs (many activities) and specialist NGOs (few specific activities) are not the same. Therefore, the existence of diverse volunteers, based on the type of NGO in which the activity is provided, cannot be ignored by human resources managers.

In sum, the high turnover of volunteers and the temporality of their relationship with NGOs can be stopped if managers are able to work on the motivations of the volunteers.

### **Managerial implications**

Following some of the practical implications found in previous literature, our results lead us to recommend to managers of non-profit firms that they motivate their volunteers. They must remember that “the key to the success of an NGO for the recruitment and retention of volunteers is knowing the motivations specific to their group of volunteers” (Johnson-Coffey, 1997), and that “establishing significant segments in the volunteer market would allow greater success in the recruitment and retention of volunteers” (Busell and Forbes, 2002).

Five specific implications derived from this study could be adopted to improve the retention of volunteers.

First, in order to motivate volunteers, two of their basic psychological needs must be fulfilled: competence needs and sociability needs. That is to say, service providers (volunteers) need to feel useful and competent in their work, while socialising as they complete their tasks. To cover these needs, managers could adopt two different measures. First, volunteers should be allowed to choose the tasks that best satisfy their competence needs, allowing them to feel fulfilled by these activities while achieving the desired results. As Zollo *et al.* (2019) remarked, volunteers differently accept obligations and impositions. Second, volunteers should deliver their services in contact with other people, non-isolated in separated offices, because they need to be connected to and accepted by others (Deci and Ryan, 1985, 2000). As Bidee *et al.* (2013, p. 47) justify, “volunteers benefit from environments in which they have to cooperate with others and in which they are encouraged to identify with their volunteer group”. To address relationship needs, some collaborative work should be prepared for each workday; for example, allowing volunteers to share knowledge and training with other volunteers.

In addition to covering the basic psychological needs of their volunteers, managers should be able to emotionally stimulate them; that is, encourage volunteer experiential sentiments. To this end, managers should spend time getting to know their volunteers and understanding why they want to collaborate with the NGO and what is necessary to make their collaboration experience valuable and meaningful. For example, they could involve volunteers in celebrations on important dates and let them perform key tasks that are not routine or superficial. Managers should ensure that volunteers perceive their work as

---

having a direct and significant impact on the NGO's success, thus extending to the non-profit area the theory of motivation developed by Herzberg (2000).

Based on the idea that even the most committed volunteers can get bored with doing the same thing repeatedly, a career plan should be designed within the NGO, offering opportunities for growth, new challenges and even the possibility of assuming leadership responsibilities. Just as paid staff seek professional development and promotion, many volunteers want new challenges in their volunteer careers.

Even more, a modernisation of the organisation of NGOs should be incentivized by incorporating new profiles of fresh volunteers that could help to modernise some routines. For example, digital transformation is a pending issue in many NGOS.

To conclude, since the impact of satisfaction on the intention to recommend is significantly stronger in specialist NGOs than in generalist NGOs, making sure that volunteers are satisfied with their daily tasks becomes a priority, especially in generalist NGOs. In this regard, satisfaction studies among volunteers could be conducted periodically to anticipate crisis situations and implement improvement actions to recover satisfaction in the occupied position. As Zollo *et al.* (2019) remarked, the purpose is to get volunteers to identify with the values of the organisation, identifying weak points that hinder this identification.

### Limitations and future research

A limitation of this study is the use of intrinsic motivation. Therefore, a future investigation should test this model, incorporating the extrinsic motivation of the volunteer; that is, pursuit of an activity for its expected result. Also, since our results were obtained using EQS, the partial least squared software deeply developed by Henseler and Fassott (2006) could be used to compare the results of both tools.

In terms of future lines of research, the perception that NGO beneficiaries have all their work carried out by volunteers could be analysed, a subject that is little studied in the literature.

In sum, since the motivation of the volunteer is a key point and all volunteers do not behave equally, as this work has shown, future research could be done based on our proposal to study the potential role that other variables (such as gender) could play in the good performance of an organisation. To this end, a complementary study could be done, for example, to analyse the moderating role of gender to compare if men and women have different motivations to volunteer. Also, the level of engagement of the volunteer could be another interesting moderating variable to be considered in future studies, as "rotation/abandonment" and "engagement" are closely related concepts. To conclude, the model proposed in this paper to explain the background and effects of motivations could be expanded to see if it is applicable when the voluntary activity is carried out by a "corporate volunteer"; that is, in activities promoted and supported by the company in which the volunteer works.

### References

- Agho, A.O., Mueller, C.W. and Price, J.L. (1993), "Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model", *Human Relations*, Vol. 46 No. 8, pp. 1007-1027.
- Aldas, J. and Uriel, E. (2017), *Análisis Multivariante Aplicado con R*, 2nd ed., Paraninfo, Madrid.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103 No. 3, pp. 411-423.
- Ashikali, T. and Groeneveld, S. (2015), "Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: the role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 35 No. 2, pp. 146-168.

- 
- Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, pp. 74-94.
- Barraza, J.A. (2011), "Positive emotional expectations predict volunteer outcomes for new volunteers", *Motivation and Emotion*, Vol. 35 No. 2, pp. 211-219.
- Betz, M. and Judkins, B. (1975), "The impact of voluntary association characteristics on selective attraction and socialization", *Sociological Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 228-240.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M. and Hofmans, J. (2013), "Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: a self-determination theory approach to volunteerism", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 24 No. 1, pp. 32-47.
- Bigné, J.E. and Andreu, L. (2004), "Emotions in segmentation: an empirical study", *Annals of Tourism Research*, Vol. 31 No. 3, pp. 682-696.
- Bloemer, J. and de Ruyter, K. (1999), "Customer loyalty in high and low involvement service settings: the moderating impact of positive emotions", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 315-330.
- Boni Aristizábal, A. and Ferrero, G. (1998), Definición, tipología y características de las ONG [en línea], Fundación hogar del empleado [En línea], available at: [www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.htm](http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.htm) (accessed 14 May 2005).
- Busell, H. and Forbes, D. (2002), "Understanding the volunteer market: the what, where, who, and why volunteering", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7 No. 3, pp. 244-257.
- Chacón, F. and Dávila, M.C. (2001), "Diferencias en el perfil motivacional de voluntarios ecologistas y socioasistenciales", *Intervención Psicosocial*, Vol. 10 No. 2, pp. 137-153.
- Chóliz Montañés, M. (2005), *Técnicas para el control de la activación: relajación y respiración [Monografía en internet]*, Universidad de Valencia, available at: [www.uv.es/~cholz/RelajacionRespiracion.pdf](http://www.uv.es/~cholz/RelajacionRespiracion.pdf)
- Clary, E.G. and Snyder, M. (1999), "The motivations to volunteer theoretical and practical considerations", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 8 No. 5, pp. 156-159.
- Clary, E.G., Snyder, M. and Ridge, R. (1992), "Volunteers' motivations: a functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers", *Non-profit Management and Leadership*, Vol. 2 No. 4, pp. 333-350.
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Miene, P. and Haugen, J. (1994), "Matching messages to motives in persuasion: a functional approach to promoting volunteering", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 24, pp. 1129-1149.
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. and Miene, P. (1998), "Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74 No. 6, p. 1516.
- Cnaan, R.A. and Goldberg-Glen, R.S. (1991), "Measuring motivation to volunteer in human services", *The Journal Of Applied Behavioural Science*, Vol. 27 No. 3, pp. 269-284.
- Cronbach, L. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 16 No. 3, pp. 247-334.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000), "Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 193-218.
- Currall, S.C., Towler, A.J., Judge, T.A. and Kohn, L. (2005), "Pay satisfaction and organizational outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 58 No. 3, pp. 613-640.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York, NY.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), "The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour", *Psychological Inquiry*, Vol. 11 No. 4, pp. 227-268.

- 
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2008), "Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health", *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, Vol. 49 No. 3, p. 182.
- Erevelles, S. (1998), "The role of affect in marketing", *Journal of Business Research*, Vol. 42, pp. 199-215.
- Ferreira, M., Rpenca, J. and Proenca, T. (2009), "Motivations and management factors of volunteer work in nonprofit organizations: a literature review", *8th International Congress of the International Association of Public and Non-Profit Marketing, IAAMP, Valencia, 16-18 June*.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- Fottler, M.D. (1981), "Is management really generic?", *Academy of Management Review*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-12.
- Gagné, M. and Deci, E.L. (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 4, pp. 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aube, C., Morin, E. and Malorni, A. (2010), "The motivation at work scale: validation evidence in two languages", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 70 No. 4, pp. 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A.K. and Halvari, H. (2014), "The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22 No. 2, pp. 178-196.
- Gallarza, M.G. and Gil, I. (2006), "Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio", *Revista española de investigación de marketing*, Vol. 10 No. 2, pp. 25-59.
- Gallarza, M.G., Arteaga, F., Floristan, E. and Gil, I. (2009), "Consumer behavior in a religious event experience: an empirical assessment of value dimensionality among volunteers", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 165-180.
- Gallarza, M.G., Francés, D.S., Moreno, F.A. and Saura, I.G. (2010), "La dimensionalidad de valor en la experiencia de voluntario en un mega-evento turístico/Value's dimensionality in the volunteer experience in a tourism mega-event", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 19 No. 4, pp. 149-170.
- Gidron, B. (1985), "Predictors of retention and turnover among service volunteer workers", *Journal of Social Service Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-16.
- González, A., Donolo, D., Rinaudo, C. and Paolini, V. (2011), "Relaciones entre motivación, emoción y rendimiento académico en universitarios", *Estudios de Psicología*, Vol. 32 No. 2, pp. 257-270.
- Güntert, S.T., Struble, I.T., Kals, E. and Wehner, T. (2016), "The quality of volunteers' motives: integrating the functional approach and self-determination theory", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 156 No. 3, pp. 310-327.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 730.
- Haivas, S., Hofmans, J. and Pepermans, R. (2013), "Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43 No. 9, pp. 1869-1880.
- Henseler, J. and Fassott, G. (2006), "Testing moderating effects in PLS path models", *Handbook of Partial Least Squares and Marketing*, Springer, Berlin and Heidelberg, pp. 713-735.
- Herzberg, F. (2000), "Teoría de la motivación", *Psicología organizacional EAFIT Medellín Colombia*.
- House, R.J. and Rizzo, J.R. (1972), "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7 No. 3, pp. 467-505.
- Johnson-Coffey, G.C. (1997), "Trends in volunteerism", *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol. 10 No. 2, pp. 60-64.



- Kemp, S. (2002), "The hidden workforce: volunteers 'learning in the Olympics'", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 Nos 2-4, pp. 109-116.
- Kim, M., Chelladurai, P. and Trail, G.T. (2007), "A model of volunteer retention in youth sport", *Journal of Sport Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 151-171.
- Korten, D.C. (1990), *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*, Kumarian Press, West Hartford, CT.
- Kümpel, A.S., Karnowski, V. and Keyling, T. (2015), "News sharing in social media: a review of current research on news sharing users, content, and networks", *Social Media+ Society*, Vol. 1 No. 2, pp. 1-14.
- Lai, M.H.C., Ren, M.Y.W., Wu, A.M.S. and Hung, E.P.W. (2013), "Motivation as mediator between national identity and intention to volunteer", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 23 No. 2, pp. 128-142.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. and Wilk, P. (2004), "A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 4, pp. 527-545.
- López-Gómez, I., Hervás, G. and Vázquez, C. (2015), "Adaptación de la 'Escala de afecto positivo y negativo'(PANAS) en una muestra general española", *Psicología Conductual*, Vol. 23 No. 3, pp. 529-548.
- MacKenzie, S.B. and Podsakoff, P.M. (2012), "Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies", *Journal of Retailing*, Vol. 88 No. 4, pp. 542-555.
- Maclean, J. and Hamm, S. (2007), "Motivation, commitment, and intentions of volunteers at a large Canadian sporting event", *Leisure/Loisir*, Vol. 31 No. 2, pp. 523-556.
- Mano, H. and Oliver, R.L. (1993), "Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 451-66.
- Metcalfe, J. and Mischel, W. (1999), "A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower", *Psychological Review*, Vol. 106 No. 1, pp. 3-19.
- Millette, V. and Gagné, M. (2008), "Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: the impact of job characteristics on volunteer engagement", *Motivation and Emotion*, Vol. 32 No. 1, pp. 11-22.
- Mirsafian, H. and Mohamadinejad, A. (2012), "Sport volunteerism: a study on volunteering motivations in university students", *Journal of Human Sport and Exercise*, Vol. 7 No. 1, pp. S73-S84.
- Phillips, D.M. and Baumgartner, H. (2002), "The role of consumption emotions in the satisfaction response", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 12 No. 3, pp. 243-52.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Podsakoff, N.P. (2012), "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it", *Annual Review of Psychology*, Vol. 63, pp. 539-569.
- Pope, J.A., Isely, E.S. and Asamoah-Tutu, F. (2009), "Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: an exploratory study", *Journal of Nonprofit & Public-Sector Marketing*, Vol. 21 No. 2, pp. 184-201.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, p. 68.
- Sandin, B., Chorot, P., Lostao, L., Joiner, T.E., Santed, M. and Valiente, R.M. (1999), "Escala de afecto positivo y negativo: validación factorial y convergencia transcultural", *Psicothema*, Vol. 11 No. 1, pp. 37-51.
- Sania, U., Kalpina, K. and Javed, H. (2015), "Diversity, employee morale and customer satisfaction: the three musketeers", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 11-18.
- Schugurensky, D. and Mündel, K. (2005), "Volunteer work and learning: hidden dimensions of labour force training", *International Handbook of Educational Policy*, Springer, Dordrecht, pp. 997-1022.

- 
- Silverberg, K., Marshall, E. and Ellis, G.D. (2001), "Measuring job satisfaction of volunteers in public parks and recreation", *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 19 No. 1, pp. 79-92.
- Tarn, J.L. (1999), "The effects of service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intentions", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 6 No. 4, pp. 31-43.
- Theunis, S. (1992), *Non-governmental Development Organizations of Developing Countries. And the South Smiles*, Kluwe Academic Publishers, The Netherlands.
- Ulusoy, E. (2016), "Experiential responsible consumption", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 1, pp. 284-297.
- Vakil, A.C. (1997), "Confronting the classification problem: toward a taxonomy of NGOs", *World Development*, Vol. 25 No. 12, pp. 2057-2070.
- Vecina, M.L., Chacón, F., Marzana, D. and Marta, E. (2013), "Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: what makes volunteers remain within organizations and feel happy?", *Journal of Community Psychology*, Vol. 42 No. 3, pp. 291-302.
- Wang, C. and Wu, X. (2014), "Volunteers' motivation, satisfaction, and management in large-scale events: an empirical test from the 2010 Shanghai World Expo", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 3, pp. 754-771.
- Watson, D., Clark, L.A. and Tellegen, A. (1988), "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54 No. 6, p. 1063.
- Wisner, P.S., Stringfellow, A., Youngdahl, W.E. and Parker, L. (2005), "The service volunteer-loyalty chain: an exploratory study of charitable not-for-profit service organizations", *Journal of Operations Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 143-161.
- Wu, Y., Li, C. and Khoo, S. (2016), "Predicting future volunteering intentions through a self-determination theory perspective", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 27 No. 3, pp. 1266-1279.
- Wymer, W.W. Jr and Samu, S. (2002), "Volunteer service as symbolic consumption: Gender and occupational differences in volunteering", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 Nos 9-10, pp. 971-989.
- Zollo, L., Faldetta, G., Pellegrini, M.M. and Ciappei, C. (2017), "Reciprocity and gift-giving logic in NPOs", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 32 No. 7, pp. 513-526.
- Zollo, L., Laudano, M.C., Boccardi, A. and Ciappei, C. (2019), "From governance to organizational effectiveness: the role of organizational identity and volunteers' commitment", *Journal of Management and Governance*, Vol. 23 No. 1, pp. 111-137.

### Further reading

- Dávila, M. and Chacón, F. (2004), "Factores psicosociales y tipo de voluntariado", *Psicothema*, Vol. 16 No. 4, pp. 639-645.

### Corresponding author

Natalia Vila-Lopez can be contacted at: [Natalia.Vila@uv.es](mailto:Natalia.Vila@uv.es)