

The logo for UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia) consists of the letters 'UNED' in a bold, white, sans-serif font on a dark green rectangular background.

Escuela  
Internacional  
de Doctorado

EIDUNED

**TESIS DOCTORAL**

**2016**

**ESTUDIO PSICOSOCIAL DEL VOLUNTARIADO:  
INFLUENCIA DE LA EDAD EN LA INTENCIÓN  
DE PERMANENCIA, CONDUCTAS DE  
CIUDADANÍA Y OTROS RESULTADOS**

**MARÍA DE LAS MERCEDES ARANDA CARMENA**

Licenciada en Psicología

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL**

**Y DE LAS ORGANIZACIONES**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

Directora: Dra. Doña GABRIELA ELBA TOPA CANTISANO



Esta tesis está dedicada a Sofía y Alicia por iluminar cada paso que doy con ellas y ayudarme a tener presente que el tiempo es vida y la vida reside en el corazón.



## **Agradecimientos**

A Gabriela Topa por el todo el apoyo, paciencia y saber hacer que me ha brindado para llegar a cumplir con el sueño de ser doctora en Psicología.

A todas las organizaciones de voluntariado y a sus integrantes, voluntarios, gestores y personal laboral, que han dedicado su tiempo y su esfuerzo para colaborar en esta investigación.

A Juan Carlos, por su comprensión en momentos en los que creía que no lo conseguiría. Por las largas horas de lectutra y relecturas conjuntas y su magnifica visión de todos los gazapos de una disléxica.

A mi familia, ya que sin su ayuda y empuje llegar hasta aquí hubiera sido casi imposible y, en especial a mis dos princesas, las que me enfocan cada dia a no perder en norte y tener mis prioridades claras.

A mis queridas Gloria y M. Jose, por arrancarme una sonrisa a cada lagrima. Y por último y no menos importante Javi, Antonio y Emilio tres genios locos que han provocado que me rete una y otra vez y busque opciones y soluciones a cada momento.

## Índice

Agradecimientos .....	v
Índice .....	vi
Lista de tablas .....	x
Lista de figuras .....	xiii
Introducción.....	<b>1</b>
Objetivos y preguntas de investigación .....	2
Aportaciones esperadas y significación de esta investigación .....	3
Estructura de esta tesis.....	4
Capítulo 1. ....	<b>9</b>
Revisión teórica .....	<b>9</b>
El voluntariado desde una perspectiva psicosocial.....	10
Qué es el voluntariado .....	10
Voluntariado: ocio vs. Trabajo .....	13
Voluntariado y edad tasas de participación de mayores vs imagen juvenil .....	14
Motivación y voluntariado .....	16
La motivación de los voluntarios.....	17
Diferencias en la motivación para el voluntariado en función de la edad: aportaciones teóricas desde la motivación laboral.....	19
Voluntariado: contrato psicológico y ruptura de contrato .....	28
La ruptura de contrato psicológico y el voluntariado .....	30
El papel del afecto como mediador entre ruptura percibida y resultados personales .	33
Socialización organizacional y voluntariado .....	35
La justicia percibida en la organización como mediador entre la socialización y los resultados personales .....	38
Los voluntarios: resultados actitudinales y conductuales.....	41
Satisfacción con el voluntariado.....	41
Cansancio emocional del voluntario.....	44
Conductas de ciudadanía organizacional (OCBs) .....	46
Intención de permanecer.....	49
Conducta innovadora .....	52
Capítulo 2. Motivaciones para el voluntariado, satisfacción y cansancio emocional: efecto moderador de la edad de los voluntarios. ....	<b>57</b>

Resumen .....	57
Introducción.....	57
Método.....	61
Muestra .....	61
Instrumentos .....	61
Procedimiento.....	63
Análisis de datos.....	63
Resultados.....	64
Discusión .....	73
Capítulo 3. Ruptura de contrato psicológico y conductas de ciudadanía organizacional en voluntariado: papel mediador del afecto y moderación de la edad de los voluntarios. ....	<b>79</b>
Resumen .....	79
Introducción.....	79
Método.....	83
Muestra .....	84
Instrumentos .....	84
Procedimiento.....	85
Análisis de datos.....	86
Resultados.....	86
Discusión .....	89
Capítulo 4. Socialización organizacional en voluntariado y sus relaciones con la intención de permanecer y la conducta innovadora: mediación de la justicia organizacional percibida y moderación de la edad de los voluntarios. ....	<b>95</b>
Resumen .....	95
Introducción.....	95
Método.....	100
Muestra .....	100
Instrumentos .....	100
Procedimiento.....	101
Análisis de datos.....	102
Resultados.....	103
Discusión .....	106
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN GENERAL .....</b>	<b>113</b>

Aportaciones de esta tesis.....	115
Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	115
Implicaciones prácticas y de intervención.....	1177
Referencias .....	<b>121</b>
Anexo. Cuestionarios de los tres estudios empíricos.....	154
Estudio1.....	155
Estudio 2.....	157
Estudio 3.....	159



## Lista de tablas \*

\*Las tablas se han numerado de forma separada por capítulos.

### Capítulo 2.

Tabla 1	Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones .....	69
Tabla 2	Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre motivaciones del voluntario y satisfacción con el voluntariado.....	70
Tabla 3	Resultados del análisis de moderación de la edad en las relaciones entre Motivaciones sociales y satisfacción con el voluntariado .....	71
Tabla 4	Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre motivaciones del voluntario y cansancio emocional del voluntario.....	72
Tabla 5	Resultados del análisis de moderación de la edad en las relaciones entre Motivaciones sociales y cansancio emocional del voluntario.....	73

### Capítulo 3.

Tabla 1	Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones.....	87
Tabla 2	Prueba de significación del modelo de mediación del afecto negativo en la relación entre ruptura de contrato psicológico y conductas de ciudadanía organizacional de los voluntarios .....	87
Tabla 3	Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre ruptura de contrato psicológico y afecto negativo .....	88
Tabla 4	Resultados del análisis de moderación .....	88

### Capítulo 4.

Tabla 1	Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones.....	103
Tabla 2	Prueba de significación del modelo de mediación de la justicia organizacional en la relación entre socialización e intención de permanencia de los voluntarios .....	104
Tabla 3	Prueba de significación del modelo de mediación de la justicia organizacional en la relación entre socialización y conducta innovadora de los voluntarios .....	104

Tabla 4	Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre socialización organizacional e intención de permanecer.....	105
Tabla 5	Resultados del análisis de moderación .....	105
Tabla 6	Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre socialización organizacional y conducta innovadora .....	1066
Tabla 7	Resultados del análisis de moderación .....	106

## Lista de figuras\*

\*Las figuras se han numerado de forma separada por capítulos.

### Capítulo 1

Figura 1. Dimensiones usadas para definir el voluntariado.....12

### Capítulo 2

Figura 1. Gráfico de interacción de la edad en la relación entre los motivos sociales y la satisfacción con el voluntariado.....65

Figura 2. Gráfico de interacción de la edad en la relación entre los motivos de crecimiento y la satisfacción con el voluntariado.....66

Figura 3. Graficos de efecto moderador de la edad en las relaciones entre motivaciones y cansancio emocional de los voluntarios (motivación social arriba, motivaciones de crecimiento abajo).....67

### Capítulo 3

Figura 1. Modelo teórico propuesto en el presente estudio.....83

### Capítulo 4

Figura 1. Modelo teórico propuesto en el presente estudio.....100



## INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

El voluntario, desde un punto de vista individual, es aquella persona que ha elegido libremente una actividad destinada a ayudar a otras personas o apoyar una causa específica y llevandola a cabo en el marco de una acción organizacional, satisfaciendo así determinadas necesidades personales, con un reconocimiento de su responsabilidad social pero sin recibir por ello ganancias económicas (Handy, Cnaan y Brundney, 2000).

Por otra parte, desde el punto de vista sociológico, el voluntariado es un fenómeno de gran importancia en las sociedades actuales, tanto por el número de personas implicadas en él, como por los recursos económicos aportados y por su creciente papel de proveedor de servicios y recursos para las personas (Rodríguez, 2003).

El estudio de este fenómeno reviste actualidad e interés, debido a la importancia que la tarea de voluntario tiene para las personas que la desempeñan y para quienes se benefician de ella, y a la relevancia social del voluntariado en el que tales personas se implican. Durante las últimas décadas, se han propuesto varios modelos teóricos para estudiar el voluntariado y dichos modelos han puesto, más o menos acento en las motivaciones de los voluntarios (Chacón y Vecina, 1999; Ho-Tang, Chin-Tang, Mei-Ju, Jing-Fang, Meng-Shan, 2016) y en los resultados actitudinales y conductuales de éstos, tales como la satisfacción, el cansancio emocional o las conductas de ciudadanía organizacional, entre otros (Studer y von Schnurbein, 2013). También, en función del enfoque adoptado, han variado las explicaciones acerca de las variables más relevantes a la hora de dar cuenta de los procesos organizacionales a los que se ven sometidos (Bezzina, Cassar, Azzopardi, y McKiernan, 2015; Duff y Logan, 2008; Macduff y Netting, 2007), tales como la ruptura de contrato psicológico (Nichols y Ojala, 2009) o la socialización organizacional (Netting, 2008).

Por último, algunos enfoques han procurado identificar los antecedentes del abandono de los voluntarios, debido a la enorme importancia que éste tiene para las organizaciones (Dávila y Chacón, 2004), pero son varios los estudios que fallan a la hora de explicar cuáles son los factores psicosociales que resultan mejores predictores de la permanencia (Cuskelly y Boag, 2001). Por lo tanto, conocer aquellas variables psicosociales que afectan a la motivación de los voluntarios, al proceso de ajuste dentro de la organización y a su permanencia o abandono, puede ayudar a superar las dificultades para explicar los resultados y mejorar el diseño de intervenciones orientadas

a favorecer la calidad de vida de las personas implicadas en el voluntariado, así como a las beneficiarias de sus servicios (Morales, Nouvilas y Arias, 2012).

### **Objetivos y preguntas de investigación**

El objetivo de esta Tesis doctoral es examinar los factores psicosociales que influyen en las actitudes y conductas de los voluntarios. En concreto, se analizarán dichos factores a través de tres estudios originales, con muestras y procedimientos independientes, que se centran en aspectos que la investigación precedente no ha explorado en profundidad. En cada uno de los estudios se exploran las relaciones del ajuste de los voluntarios con sus tareas a través del análisis de variables específicas que, por una parte, han derivado del análisis previo de la literatura existente y, por otra, parecen relevantes de cara a la sugerencia de futuras intervenciones.

Más específicamente, el propósito de esta tesis es: a) analizar empíricamente las relaciones entre las motivaciones para el voluntariado, de una parte, y la satisfacción de los voluntarios y su cansancio emocional, de la otra, explorando las diferencias entre los voluntarios más jóvenes y los mayores. b) analizar empíricamente las relaciones entre la ruptura percibida del contrato psicológico de los voluntarios y sus conductas de ciudadanía organizacional, valorando además si dichas relaciones están mediadas por el afecto negativo, y moderadas por la edad de los voluntarios. c) analizar empíricamente las relaciones entre la socialización organizacional de los voluntarios, las percepciones de justicia organizacional y las intenciones de permanencia y sus conductas innovadoras.

En concreto, las preguntas de investigación a las que se tratará de responder son las siguientes:

1. ¿Cómo influyen las motivaciones para el voluntariado y la edad, de los voluntarios en la satisfacción con las tareas de voluntario y en el cansancio emocional que éstos padecen?

2. ¿Cómo influyen la ruptura percibida del contrato psicológico y la edad en las conductas de ciudadanía organizacional de los voluntarios? ¿Qué papel mediador puede tener el afecto generado por la ruptura del contrato en esta relación?

3. ¿Cómo influyen los procesos de socialización organizacional en las intenciones de permanecer en el voluntariado y, en las conductas innovadoras de los voluntarios?

¿Qué procesos mediadores influyen en esta relación? ¿Existe alguna influencia de la edad?

### **Aportaciones esperadas y significación de esta investigación**

Esta tesis doctoral pretende contribuir a la investigación sobre el voluntariado de varias maneras. En primer lugar, la investigación precedente ha sugerido la importancia de las motivaciones de los voluntarios en los resultados posteriores alcanzados por ellos, así como ha propuesto diversas variables moderadoras (Ho-Tang, et al., 2016), pero ha ofrecido resultados poco concluyentes en este sentido (Ramos, Güntert, Brauchli, Bauer, Wehner, y Hämmig, 2016). En este trabajo se ha pretendido dar apoyo empírico sólido al poder predictivo de las motivaciones de los voluntarios sobre los resultados deseables, como la satisfacción e indeseables, como el cansancio emocional. Además, en el primer estudio, se ha pretendido explorar en una investigación longitudinal la influencia de la edad como moderador en la relación entre motivaciones y resultados.

En segundo lugar, la investigación precedente ha mostrado que los procesos organizacionales afectan a las personas que desempeñan voluntariado, en forma especial cuando atraviesan fases especialmente sensibles, como es la incorporación a sus organizaciones (Dávila, 2003). Sin embargo, el marco teórico del contrato psicológico y de su ruptura no se habían aplicado al estudio de la actividad de voluntariado hasta el momento (Dávila y Chacón, 2004), pese a que este enfoque está ganando capacidad para generar nuevas propuestas de investigación (Alcover, Rico, Turnley y Bolino, 2016). En concreto, en esta tesis se ha pretendido dar apoyo empírico al poder predictivo de la ruptura de contrato psicológico sobre un indicador clave del desempeño del voluntariado, las conductas de ciudadanía organizacional y, además, se ha pretendido analizar el papel mediador del afecto generado por la ruptura percibida del contrato, en concreto el negativo. Más aún, la literatura ha señalado repetidamente que estos procesos resultan moderados por la edad (Carstensen, 1992; 1995) por lo cual, el presente trabajo, se ha propuesto también analizar el papel moderador de la edad de los voluntarios en la relación entre ruptura de contrato percibida y conductas de ciudadanía de los voluntarios.

En tercer lugar, dentro del ámbito de la psicología social aplicada al voluntariado se emplean con excesiva frecuencia diseños transversales, pese a que los teóricos han recomendado con insistencia la necesidad de investigaciones con diseños longitudinales (Dávila y Chacón, 2004), que pudieran dar un respaldo más sólido a hipótesis sobre

relaciones causales. Con esta recomendación en mente, en estos trabajos empíricos se han llevado a cabo investigaciones longitudinales en las que participaron personas implicadas en actividades de voluntariado con más de un momento de recolección de la información. El objetivo que se ha perseguía era dar apoyo empírico a las relaciones causales entre los predictores psicosociales y las variables usadas como criterios de resultados. Estas relaciones entre antecedentes y consecuentes quedan así mejor documentadas y pueden servir de base al diseño de intervenciones.

Por último, el aporte de esta tesis pretende ser doble, a la vez académico y aplicado. En cuanto al primer ámbito, el establecimiento de unas relaciones sólidamente fundadas entre antecedentes psicosociales y los resultados actitudinales y conductuales de los voluntarios permitirá avanzar en la exploración de los procesos que subyacen a las acciones individuales y organizacionales que el voluntariado desarrolla. Y, en cuanto al segundo ámbito, el de la intervención, esta tesis pretende hacer una aportación relevante para la gestión de los voluntarios en las ONGs. Los expertos en estas organizaciones, entre ellos los psicólogos aplicados, gerontólogos, terapeutas, orientadores y demás profesionales podrán desarrollar programas que incrementen la permanencia de los voluntarios, mejoren su satisfacción y reduzcan su cansancio emocional. A la vez podrán ofrecer a los responsables de Recursos Humanos de las ONGs recomendaciones orientadas a retener a los voluntarios formados y a incrementar la eficacia de su desempeño dentro de las organizaciones a las que pertenecen, con el objetivo último de incidir en la mejora de la satisfacción y del bienestar de los destinatarios del servicio.

### **Estructura de esta tesis**

Esta tesis se compone de cinco capítulos, además de la presente introducción.

En el primero de ellos se expone el marco teórico dentro del cual se han desarrollado las investigaciones que componen esta tesis doctoral. En concreto, se ha analizado el voluntariado, haciendo especial hincapié en los aspectos psicosociales que pueden explicar la permanencia y las conductas deseables de los voluntarios en sus organizaciones. En primer lugar, se expone la importancia del voluntariado en la sociedad actual y sus principales indicadores de éxito desde el punto de vista de las actitudes y conductas de los voluntarios, es decir la intención de permanecer, las conductas de ciudadanía organizacional (*Organizational citizenship behaviors*, en adelante OCB), y la conducta innovadora dentro de sus organizaciones. En segundo lugar, a partir de las propuestas de Kanfer y Ackerman (2000; 2004), se resume la

literatura sobre las motivaciones que impulsan a las personas a ejercer el voluntariado y las posibles diferencias en tales motivaciones en función de la edad de los voluntarios. En tercer lugar, se expone el enfoque del contrato psicológico, entre el voluntario y su organización, y su posible influencia en los resultados conductuales, como las OCB. Por último, se analiza la literatura relativa a la socialización organizacional de los voluntarios y sus posibles relaciones con la intención de permanecer y las conductas innovadoras.

En el segundo, tercer y cuarto capítulo se exponen los tres estudios empíricos independientes que se han llevado a cabo para esta tesis. El primer estudio longitudinal, se ha llevado a cabo con 241 voluntarios socioasistenciales. En este primer estudio se propone analizar la influencia de las motivaciones de los voluntarios socioasistenciales en la satisfacción con el voluntariado y el cansancio emocional con la tarea, valorando el papel moderador de la edad de los voluntarios en la relación entre sus motivaciones y los resultados.

El segundo estudio empírico se ha focalizado en la aplicación de la teoría del contrato psicológico al análisis del voluntariado. En él se analiza la influencia de la ruptura de contrato psicológico en las OCB de los voluntarios con un diseño longitudinal. Se explora el papel mediador del afecto en la relación entre ruptura de contrato y OCB y el papel moderador de la edad de los voluntarios en la relación. Los participantes en este estudio han sido 419 voluntarios, que se desempeñaban en hogares, oficinas y hospitales.

En el tercer estudio se han tratado de analizar aspectos poco explorados, como la socialización organizacional de los voluntarios, sus percepciones de justicia organizacional y la influencia de estas percepciones en las conductas innovadoras y la intención de permanecer en el voluntariado. El estudio longitudinal se ha llevado a cabo con una muestra de 308 voluntarios de organizaciones que brindan asesoramiento de tipo empresarial o jurídico.

En el quinto capítulo se resumen las principales conclusiones de cada uno de los estudios empíricos independientes y se exponen los aportes generales de esta tesis para la mejor comprensión de los aspectos psicosociales más relevantes que influyen en las actitudes y conductas de los voluntarios. Para concluir se han señalado las limitaciones del presente trabajo en general y de cada estudio en particular y se proponen nuevas líneas de investigación, a la vez que se hacen sugerencias de intervención para favorecer

el logro de resultados actitudinales y conductuales deseables para los voluntarios, para sus organizaciones y para los destinatarios de los servicios.

La sección de referencias bibliográficas se ha unificado al final del documento, para facilitar la lectura. En los anexos de esta tesis se dan a conocer los instrumentos de medida utilizados en cada uno de los estudios independientes que la componen.

CAPÍTULO 1  
REVISIÓN TEÓRICA



## CAPÍTULO 1.

### REVISIÓN TEÓRICA

El voluntariado es un fenómeno de enorme relevancia social, económica y política en las sociedades occidentales actuales. No sólo porque involucra a más de 140 millones de personas en el mundo como participantes en alguna actividad de voluntariado, según estimaciones recientes (Observatorio del Voluntariado, 2013), sino por las implicaciones sociales y económicas de la labor desarrollada. En España se ha cuantificado su importancia en 2008, cuando el Observatorio del Voluntariado estudió el tejido asociativo y estimó en más de 800 mil las personas voluntarias en acción social. Más allá de los datos cuantitativos, su impacto social ha alcanzado mayor relieve durante la crisis económica reciente, en la cual el apoyo de las asociaciones de voluntariado ha beneficiado a amplios sectores de la población (Plataforma del Voluntariado, Intervención en el Senado, 19 de octubre de 2009).

Los datos antes referidos han sido confirmados por otros estudios, como los de la Fundación Luis Vives o el Anuario del Tercer Sector de Acción Social (EDIS y Fundación Luis Vives, 2015; Jaraíz-Arroyo, 2015). Según estas informaciones el 31% de la población encuestada había realizado labores de voluntariado alguna vez, y el 17 % se había implicado en voluntariado organizado en los últimos 12 meses. Pese a la variedad de ámbitos de acción que las personas referían, el 66,5% de los que se reconocían como voluntarios afirmaban participar de un voluntariado formal o institucionalizado. La Plataforma del voluntariado en España aglutina a 77 organizaciones y más de 800 asociaciones que integran a voluntarios.

Si desde el punto de vista institucional y social el voluntariado aparece como un fenómeno complejo (Dávila, 2003), desde el punto de vista personal no lo es menos (Chacón, Vecina y Dávila, 2007). Entender las motivaciones que impulsan a las personas a implicarse en el voluntariado, cómo se desarrolla su satisfacción con la tarea y su cansancio emocional, si existe una vinculación psicológica entre los voluntarios y sus organizaciones, si los voluntarios se socializan en las ONGs y qué influencia tienen estas variables en la intención de permanecer, en las conductas ejecutadas, en la innovación durante la tarea, parecen, todos ellos, aspectos difíciles de abordar desde un enfoque psicosocial. Por último, intentar explicar no sólo qué sucede, sino cómo se producen los fenómenos lleva a preguntarse por la influencia de otros procesos

mediadores o moderadores, como la edad de los voluntarios. Enfocar estos temas exige una revisión teórica a la que se destina este capítulo de la tesis.

La presente revisión, por tanto, se desarrolla en cuatro apartados. En el primero de ellos, se expondrá el concepto de voluntariado y las características más relevantes desde un enfoque psicosocial. En el segundo, se analizarán las motivaciones para el voluntariado con especial referencia a la aplicación del modelo de Ruth Kanfer sobre diferencias en motivación en función de la edad que se analizarán empíricamente en el estudio primero de esta tesis. En el tercero, se resumirán los constructos relacionados con las teorías del contrato psicológico y de la socialización organizacional que se han de abordar empíricamente en los estudios segundo y tercero de esta tesis. Por último, se revisarán los indicadores de resultados referidos a los voluntarios que se han empleado a lo largo de los tres estudios empíricos: actitudes, en concreto la satisfacción con el voluntariado, el cansancio emocional y la intención de permanecer y conductas, como las OCBs y la conducta innovadora.

### **El voluntariado desde una perspectiva psicosocial**

El voluntariado formal u organizado puede considerarse un fenómeno relativamente reciente si miramos la totalidad de la historia de la humanidad, pero en todas las sociedades han existido formas de acción altruista o filantrópica, que buscaban beneficiar a los desfavorecidos (Casado, 1999). Para algunos sociólogos, como Rodríguez (2003), el crecimiento del sector no lucrativo ha caracterizado a la reestructuración del Estado del bienestar debido a que, por una parte, el Estado presiona para descargarse de servicios y abaratarlos, a la vez que la sociedad civil demanda nuevas fuentes de empleo y mayor proximidad de los servicios prestados (Zurdo, 2003). Este crecimiento resalta la importancia actual del voluntariado, que en la presente tesis se abordará desde la perspectiva psicosocial. Esto implica analizar la interacción entre las facetas psicológicas personales y los condicionantes sociales de la actividad del voluntario, siempre con la mira puesta en aplicar los resultados a la mejora del bienestar de las personas (Morales et al., 2012).

#### *Qué es el voluntariado*

A pesar que hay un amplio consenso en la literatura acerca de la importancia de la acción de los voluntarios, tanto en los ámbitos socioasistenciales como en otros contextos, parece que hay menos acuerdo en una definición consensuada de qué es el

voluntariado (Cnaan, Handy y Wadsworth, 1996). Dicho de otra forma, aunque en apariencia la definición del voluntariado es sencilla, porque implica ciertas características comunes designadas por diversos documentos (FISCRMLR, 2013; Recomendación R 85 de 21 de junio de 1985, del Comité de Ministros del Consejo de Europa, entre muchos otros), hay diversas interpretaciones acerca de la aplicabilidad de estas definiciones.

La Ley 45/2015, de 14 de octubre de Voluntariado (BOE de 15 de octubre de 2015) define el voluntariado como el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que reúnan los siguientes requisitos: a) que tengan carácter solidario; b) que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico y sea asumida voluntariamente; c) que se lleven a cabo sin contraprestación económica o material, sin perjuicio del abono de los gastos reembolsables que el desempeño de la acción voluntaria ocasione a los voluntarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 12.2.d); d) que se desarrollen a través de entidades de voluntariado con arreglo a programas concretos y dentro o fuera del territorio español (Artículo 3, concepto de voluntariado).

Mientras algunos autores han definido el voluntariado como el compromiso con una causa o con unas personas para responder sus necesidades sociales percibidas, por deliberado espíritu de servicio y sin ninguna remuneración (Ilseley, 1990), otros autores han aportado perspectivas más críticas. Por ejemplo, en el ámbito del voluntariado deportivo, Vos, Breesch y Schaerder (2012) afirman que el voluntariado es una fuerza económica relevante que no recibe ninguna forma de pago monetaria por el trabajo desempeñado, aunque algunos puedan recibir un reembolso limitado de los gastos que la actividad les ocasiona.

Por su parte, destacados psicólogos sociales en España han establecido que el prototipo del voluntario es la persona que elige libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros, que en principio son desconocidos, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro o en una Administración Pública (Arias y Barrón, 2008; Chacón y Vecina, 2002; Dávila, 2003; Dávila y Chacón, 2004; Vecina, 2001; Vecina y Chacón, 2005).

En este enfoque se recogen los criterios señalados por el trabajo precedente (Cnaan et al., 1996) en el cual se identifican cuatro dimensiones para definir el voluntariado, a

las que luego se añade una quinta (Smith, 1999). Las características repetidas entre las diversas definiciones aluden a: 1. La naturaleza libremente elegida de la acción; 2. La remuneración recibida; 3. La existencia de estructura y 4. Los beneficiarios o receptores.

El propio trabajo de Cnaan y sus colaboradores ya señaló que estas dimensiones son un continuo que oscila entre un extremo de *voluntariado puro*, por decirlo así, y un extremo de *voluntariado definido ampliamente* o de forma laxa. En relación con la elección libre, la oscilación va desde la posición de absoluta libertad para decidir hasta una situación de voluntarios que no están coaccionados para serlo, pero que deben hacer esta tarea, por ejemplo los jóvenes estudiantes estadounidenses que serán valorados por su implicación en estas actividades de cara a ingresar en la Universidad. La dimensión de remuneración está basada en una escala que oscila entre la ausencia total de recompensas monetarias y las expectativas de recibir algún reembolso de los gastos o una remuneración, aunque sea pequeña. La dimensión de estructura alude al grado de formalización de la experiencia de voluntariado. Por último, los beneficiarios pueden variar desde ayudar a los extraños a la autoayuda según Cnaan y colaboradores (1996).

Estudios posteriores han añadido otra dimensión relativa al grado de compromiso, que oscila entre el extremo “regular” y el “esporádico” con la actividad de voluntariado (Smith, 1999). El conjunto de las dimensiones usadas para definir el fenómeno del voluntariado se refleja en la figura siguiente.

Dimensiones y categorías utilizadas para definir voluntariado			
NATURALEZA DE LA ACCION			
Voluntaria	No forzada	Obligada	
NATURALEZA DEL REFUERZO			
Ninguna recompensa	Ninguna recompensa esperada	Compensación de gastos	Bajo salario
CONTEXTO			
Formal		Informal	
BENEFICIARIOS			
No conocidos	Conocidos	Uno mismo	
COMPROMISO			
Regular		Esporádico	

Figura 1. Dimensiones para definir el voluntariado. Tomado de Chacón y Vecina (2002).

Además, se ha señalado que estas dimensiones de Cnaan caracterizan con más eficacia el extremo *puro* del voluntariado, que las otras alternativas. Así, Stebbins (2004) ha señalado su preferencia por la expresión “exenta de coacción”, en lugar de

“libre elección”, para designar a una tarea en la cual se asumen ciertas obligaciones, proporcionando de este modo una definición más amplia de voluntariado.

*Voluntariado: ocio vs. Trabajo*

Como se ha señalado en el apartado precedente, definir el voluntariado es una tarea complicada debido, entre otras razones, al amplio abanico de actividades en las que se involucran los voluntarios. Los enfoques teóricos que han abordado el estudio del voluntariado han tendido a compararlo, bien con el ocio, bien con el trabajo (Sheptak, 2012). Ambas decisiones tienen importantes implicaciones de cara al estudio de las motivaciones de los voluntarios.

De una parte, con frecuencia los voluntarios echan mano de su tiempo de ocio para cumplir con las actividades altruistas con las que están comprometidos (Pi, 2001; Sheptak, 2012). Esto ha llevado a que el voluntariado sea considerado como un componente de ocio en la vida de las personas, que da cumplimiento a la necesidad personal de hacer una contribución valiosa o reintegrar algo de lo mucho que se ha recibido de la sociedad (Henderson, 1984). Esta línea teórica, que investiga el aspecto del voluntariado que lo vincula al tiempo libre, se ha centrado en resaltar las características comunes a voluntariado y ocio, y ha puesto el acento en las motivaciones intrínsecas para el voluntariado. La consideración del voluntariado como tiempo libre tiene apoyo suficiente y actualizado en la literatura (Chambre, 1987; Graham, 2001; Henderson, 1981; Sheptak, 2012; Stebbins, 2004).

Por otra parte, el voluntariado ha sido, a menudo, analizado especialmente en la investigación empírica, como si se tratase de trabajo remunerado, lo cual lleva a focalizar principalmente en las motivaciones extrínsecas, por oposición a las intrínsecas. Entre otras razones para subrayar las semejanzas del voluntariado con el trabajo remunerado se debe considerar el hecho de que el voluntario se desempeña en un contexto organizacional. Los voluntarios no trabajan de forma independiente o aislada y en muchos aspectos, sus servicios se ven afectados por las características de las organizaciones a las que pertenecen (Chacón et al., 2007).

Aunque las ONGs tienen características que las distinguen de las empresas privadas y de la Administración pública, son varios los autores que ven razonable asumir que las principales variables que influyen en la tarea del voluntario son comunes a distintos tipos de organizaciones (Penner, 2002; 2004). Este hecho ha llevado a que mucha de la

investigación empírica sobre el voluntariado haya aplicado modelos teóricos y constructos propuestos inicialmente para el trabajo remunerado. Como Chacón y sus colaboradores (2007) señalan, una de las variables más estudiadas es el compromiso organizacional, variable esencial en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, que se vincula con la satisfacción del empleado y la eficacia de la organización.

Otra razón para analizar el voluntariado en función de sus semejanzas con el trabajo remunerado es que se trata de una conducta a largo plazo, y ello implica que, algunas variables relevantes en el ámbito de la conducta laboral, como la satisfacción o la motivación laboral, pueden ser explicativas de los resultados también en el voluntariado (Chacón et al., 2007). En este sentido, estudios pioneros como el de Henderson (1981) y el de Adams (1990) aplicaron las teorías de la motivación laboral precisamente al ámbito del voluntariado. Henderson analizó los motivos y las características de los adultos voluntarios en un programa en Minnesota y sus resultados destacaron la importancia de las motivaciones de afiliación por encima de las de logro o las de poder. Adams, por su parte examinó la relación entre la satisfacción de necesidades según la pirámide de Maslow y la calidad del servicio del voluntariado. Sus resultados indicaron que aquellos que satisfacían necesidad de autorrealización eran más fieles en sus tareas de voluntario.

Además, las personas que se implican en la tarea de voluntarios sopesan los aspectos beneficiosos y los negativos de la tarea (Handy et al., 2000), y con el paso del tiempo los costes en términos de dedicación, económicos, cansancio y otros se vuelven muy destacados (Chacón et al., 2007). Este es otro motivo por el cual se han aplicado modelos procedentes del estudio del trabajo remunerado a la comprensión del voluntariado. En concreto, la identidad de rol del voluntario se ha analizado como un predictor de la permanencia (Brickman, 1987) y, más recientemente, los conceptos de identidad organizacional e identificación con el grupo de trabajo también han sido aplicados al voluntariado (Huang, 2013; Pilak, 2009).

#### *Voluntariado y edad tasas de participación de mayores vs imagen juvenil*

Algunos sociólogos subrayan que el voluntariado es entendido, en la actualidad, como la única vía adecuada de participación social (Zurdo, 2005). En este sentido, apuntan que se ha producido una idealización de esta labor y que los jóvenes monopolizan la imagen social del voluntariado que se proyecta desde los medios de comunicación y desde la Administración. Dicho de otra forma, para la gran mayoría de

los ciudadanos, los voluntarios son jóvenes y el voluntariado es un patrimonio juvenil (Morán y Benedito, 2000). Los datos cuantitativos parecen apoyar esta imagen, dado que algunos estudios fijan la edad media de los voluntarios en 31 años (Rodríguez, 1996), y los informes más recientes (Observatorio del Voluntariado, 2013) indican que del total de voluntarios, el 29% son jóvenes menores de esa edad.

Pese a esta valoración cuantitativa del volumen de voluntarios jóvenes y a su paralela idealización, los datos parecen poner de relieve una mayor implicación de las personas mayores que del resto de los grupos de edad. Cambero (2015) analiza exhaustivamente las tasas de participación de los diferentes grupos de edad, con especial atención en las personas mayores. La implicación de los mayores de 65 años en el voluntariado asciende al 22,5% lo cual supera en más de 10 puntos porcentuales a la media de la población en España, que es de 12,4% según datos del IMSERSO (2010). En algunas Comunidades Autónomas, estas tasas de participación superan al 25% de la población como en Baleares, Extremadura, Castilla La Mancha, Valencia o Navarra. Hay otros trabajos de revisión que apuntan estimaciones todavía más elevadas, que rozan casi el 40% de la población mayor de 65 como implicada en voluntariado (Dávila y Díaz-Morales, 2009).

Cuando se analiza la población total de voluntarios de España, desde la perspectiva del Observatorio del Voluntariado (2013), se puede indicar que el segmento de mayores de 65 años sólo representa el 17% del total. Es el grupo de mediana edad, entre 30 y 64 años el más numeroso y tienen un peso especialmente destacado las mujeres de esta franja de edad, que representan el 30% del total de voluntarios. En muchos estudios se ha analizado la participación de grupos de edad concretos en el voluntariado (Griggs, 2014; Ferrari, Loftus y Pesek, 1999; Pulis, 2012; Trauntvein, 2011) y se ha puesto este hecho en relación con la diversidad de preferencias por tipos de voluntariado y categorías de asociaciones.

En este trabajo, sin negar importancia a los análisis demográficos, se procurará enfocar la relación entre voluntariado y edad desde una perspectiva psicosocial, que ayude a comprender mejor las diferencias en motivación para el voluntariado en función de la edad a la luz de las teorías psicosociales más recientes, como la teoría de la Selectividad socioemocional (Carstensen, 1995; Carstensen, Isaacowitz y Charles, 1999; Fung, Carstensen y Lutz, 1999) o el enfoque de la motivación laboral de los trabajadores mayores de Kanfer y Ackerman (2000; 2004).

## **Motivación y voluntariado**

Los investigadores parecen coincidir en que se sabe realmente poco acerca de qué motiva a los voluntarios (Chappell y Prince, 1997; Deery, Jago y Shaw, 1997; Holmes, 2002; Lapham, 1990; McCudden, 2000; Pearce, 1993). Los voluntarios no tienen salario y su vinculación con las organizaciones es muy diferente a la que tienen con éstas sus empleados (Handy, 1988; Thomas, 2000). Sin embargo, dado que uno de los mecanismos más frecuentes para reclutar voluntarios es el boca a boca de los voluntarios ya existentes, entender cuáles son sus necesidades parece crucial a la hora de mantener e incrementar el número de personas implicadas en el voluntariado (Holmes, 2002; Jago y Deery, 1999).

Algunos estudiosos han señalado la debilidad de la investigación sobre las motivaciones del voluntariado (Holmes, 2002), que se limitan a enumerar o clasificar listas de razones para ser voluntario, obtenidas por procedimientos cuantitativos (Chacón y Vecina, 1999; Clary, Snyder, Ridge, Miene, y Haugen, 1994; Cnaan y Goldberg-Glen, 1991; Omoto y Snyder, 1995); o cualitativos (Allison, Okun y Dutridge, 2002; Oda, 1991; Chacón, Pérez, Flores y Vecina, 2010), pero sin poner en relación estas razones con los modelos teóricos de la motivación. Otros trabajos ya habían advertido sobre el peligro de simplificación excesiva cuando se tiende a mirar las motivaciones para el voluntariado sólo desde la perspectiva de un único modelo teórico (Smith, 1999) y se separan, dichas motivaciones, de la amplia literatura existente sobre la motivación laboral.

En el ámbito de la psicología de las organizaciones, la mayoría de los expertos coinciden en reconocer que la motivación es un complejo de fuerzas, impulsos, necesidades, estados de tensión u otros mecanismos que dan cuenta del inicio, dirección, persistencia y finalización de la actividad voluntaria de las personas que está dirigida a conseguir el logro de un determinado objetivo personal (Hoy y Miskel, 1991). Las motivaciones son aprendidas socialmente y tienen la capacidad de dirigir la conducta de la gente para alcanzar determinadas metas que se consideran valiosas (Huczynski y Buchanan, 2000). En las situaciones laborales, y en todas aquellas que exijan algún tipo de desempeño, la motivación y la capacidad interactúan como antecedentes del rendimiento (Deci y Ryan, 1985). Pero, mientras la capacidad se puede seleccionar o se puede incrementar a través de la formación, la motivación sigue siendo todavía escurridiza y, quizá por este motivo, se ha generado un número amplísimo de

explicaciones y de propuestas teóricas, específicamente dirigidas a explicar la motivación laboral (Maslow, 1943; Mc Clelland, 1961; Hackman y Oldham, 1980; Locke y Latham, 1984; Vroom, 1964).

### *La motivación de los voluntarios*

Las propuestas teóricas sobre la motivación en voluntariado son escasas, pero las referidas a la motivación laboral, que como se expondrá más adelante tiene mucha relación con la motivación del voluntariado, son muchas. De hecho, quizá sea uno de los temas más investigados en la historia de la psicología, por lo cual, una revisión exhaustiva de las teorías de la motivación laboral escapa a los objetivos de este trabajo. Sin ánimo de ser exhaustivos, solamente se puede señalar aquí que, a la hora de sintetizar los modelos teóricos sobre la motivación laboral, éstos han oscilado entre dos extremos: las teorías del contenido y las teorías del proceso. Mientras las primeras se centran en qué aspectos del individuo o del ambiente proporcionan energía a la conducta, las segundas tratan de explicar cómo se dirige y sostiene la conducta orientada a una meta.

Por otra parte, mientras las primeras atienden más a las necesidades humanas básicas acentuando los aspectos biológicos, culturales o estructurales, las segundas están más preocupadas por los valores, las metas, los objetivos y las actitudes laborales. Algunas propuestas teóricas más recientes han re-analizado otros enfoques teóricos previos y les han dado nueva luz dentro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, como la revisión de las teorías motivacionales a la luz del enfoque de la identidad social que propusiera Haslam (2004), añadiendo aún mayor complejidad al análisis de la motivación laboral.

En todo caso, aunque estudiar la motivación laboral como fundamento para entender la motivación del voluntario tenga importancia, los autores ya han advertido tempranamente que existen diversas características específicas de la conducta del voluntariado que no se pueden explicar acabadamente a partir de los parámetros de la conducta laboral (Ilsey, 1989). Entre otros factores específicos, que influyen en la motivación de los voluntarios se han destacado las propias ONGs debido a que el compromiso y la identificación con la organización parecen centrales para la misión del voluntario (Montgomery, y Gottlieb-Robles, 2004). El estudio de la motivación de los voluntarios obliga a considerar tanto a la persona, como a la ONG y a la interacción que ocurre entre ambas (Chacón, Menard, Sanz, y Vecina, 1997).

Los trabajos pioneros (Ilsey, 1989) pusieron el acento en el altruismo, o la conducta prosocial, como principal motivación del voluntario. Sin embargo, estos mismos autores aceptaron que con frecuencia los voluntarios buscan recompensas y éstas también tienen un lugar en la explicación acerca de sus motivaciones. Pero, en cualquier caso, no entienden la recompensa en el sentido puramente monetario sino que aluden, más bien, a una satisfacción interna que va más allá de la ganancia financiera. En un intento por completar el enfoque puramente altruista de Ilsey, Martin ya reconoció en 1994 que los voluntarios también están motivados por sus propias necesidades. Dicho de otra forma, tanto el egoísmo como el altruismo podrían ser considerados dos aspectos relevantes de la motivación del voluntario porque el primero se centra en la satisfacción de estas necesidades propias y el segundo en ayudar a los demás.

Más tarde, Snyder y Cantor (1998) difundieron un modelo de tres componentes de la motivación del voluntariado: motivaciones altruistas, motivaciones egoístas y motivos sociales. Mientras los motivos altruistas buscan el bienestar ajeno sin esperar un intercambio mediante el cual los demás estarían obligados a la reciprocidad, los motivos egoístas se focalizan en las necesidades individuales orientadas a mejorar el propio beneficio. Por último, las motivaciones sociales se refieren a la construcción de relaciones con los otros (Smith, 1981) o a la devolución a la sociedad de parte de los beneficios que se han recibido de ella (Winniford, Carpenter y Grider, 1995). Aunque algunos autores refieren que esta es la última de las motivaciones referidas en los listados de razones para ser voluntarios (Fitch, 1987), otros modelos recogen su importancia, como se comentará más adelante.

Clary y sus colegas explicaron la motivación con un enfoque funcional, según el cual, las personas se hacen voluntarias y se mantienen en esta tarea por razones diferentes que satisfacen diversas funciones psicológicas (Clary, Snyder y Ridge, 1992; Clary, et al., 1994; Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen, y Miene, 1998). La idea subyacente que defiende este enfoque es que las personas pueden llevar a cabo acciones semejantes para satisfacer motivos muy dispares (Clary y Snyder, 1991).

En sus trabajos, este grupo identificó seis tipos de funciones o categorías que llamaron “Inventario de funciones del voluntariado” (*Volunteer Functions Inventory*, VFI). Estos motivos son: Valores (interés por ayudar a otros), Conocimiento (gusto por aprender), Ajuste Social (necesidad de adaptarse a la norma social subjetiva), Mejora del Currículum (beneficios para la carrera profesional), Mejora de la Estima (interés en

el disfrute de sentimientos positivos) y Defensa del Yo (necesidad de protegerse y escapar de sentimientos negativos como, por ejemplo, la soledad). La validez y fiabilidad de esta clasificación se puso a prueba en diversos estudios empíricos de este equipo investigador y demostró buenos resultados, por lo que se continúa aplicando como marco teórico en estudios empíricos (Graefe, Thapa, Confer, y Absher, 2000; Wilson, 2005).

A la par que se han desarrollado clasificaciones específicas de las motivaciones para el voluntariado, como las que acabamos de exponer, hay otros autores que han analizado los motivos recurriendo a un número menor de categorías de motivos, tales como Yubero y Larrañaga (2002) o Widjaja (2010). Estas clasificaciones, aunque menos prolijas, pueden ser útiles a la hora de ofrecer resultados comparables con los hallazgos de otros estudios centrados en la motivación laboral (Zhan, Wang y Shi, 2015).

Pero, aunque los estudios cuantitativos y cualitativos que se apoyan en la teoría funcional son abundantes, hay otros enfoques psicológicos explicativos de la motivación de los voluntarios que también han alcanzado difusión, pero que no se centran en un conjunto limitado de funciones motivadoras (Gage y Thapa, 2012). Así, hay enfoques que buscan apoyo en modelos económicos y enfatizan la importancia de los incentivos, o bien los motivos sociológicos, el equilibrio entre la persona y el ambiente, el contrato psicológico, entre otros (Batson, Ahmad, y Tsang, 2002; Farmer y Fedor, 1999; Gage y Thapta, 2012; Musick y Wilson, 2008; Sergent y Sedlacek, 1990; Yeung, 2004). Por todo esto no es extraño que, aunque resulte desalentador, Phillips y Phillips (2010) concluyen su investigación de *estudio de caso* en una gran ONG estadounidense afirmando que hay tantos motivos para ser voluntario como voluntarios han podido estudiar ellos (Reinklou y Rosén, 2013).

*Diferencias en la motivación para el voluntariado en función de la edad: aportaciones teóricas desde la motivación laboral*

La existencia de diferencias en la motivación de los voluntarios en función de la edad parece que no está suficientemente documentada ni teóricamente justificada. Como señalan Dávila y Díaz-Morales (2009), son muy pocos los estudios empíricos que han analizado las diferencias en motivaciones del voluntariado en función de la edad (Black y Jirovic, 1999; Okun y Schultz, 2003). La escasa evidencia que se ha aportado parece señalar que, pese a que las motivaciones son semejantes, hay algunas diferencias.

Como bien reseñan Dávila y Díaz-Morales, el Estudio de voluntariado *Senior Marriott* (Marriott Senior Living Services, 1991) muestra que los motivos de los voluntarios mayores coinciden con los de menor edad, destacándose el deseo de ayudar a los otros y la identificación organizacional. Esta similitud alcanza a las intenciones de permanencia y a las experiencias de satisfacción con su tarea (Black y Kovacs, 1999). Esto coincide con otros trabajos, como los de Clary y Snyder (1999) o Black y Jirovic (1999), que señalan poca variación en función de la edad, en particular en los motivos altruistas o prosociales, que son aquellos centrados en ayudar a las otras personas, mientras que sí encuentran variaciones, en función de la edad, en motivos como la mejora del currículum.

Precisamente las diferencias encontradas en los escasos trabajos existentes en las motivaciones de voluntariado en función de la edad se recogen en los motivos centrados en la defensa del yo y en la mejora del currículum (Black y Kovacs, 1999, Ferrari et al., 1999). En concreto, basándose en muestras muy reducidas – 34 jóvenes y 70 personas mayores- los autores encuentran que los jóvenes afirman que la ganancia en experiencia para sus carreras, la evitación de las emociones desagradables y el cumplimiento de las expectativas que son normativas en su ambiente resultan más importantes para ellos que para los mayores. Por su parte, Black y Jirovics (1999) recogen diferencias en el deseo de mantenerse activos y ocupados.

El trabajo de Okun y Shultz (2003), que adopta el marco teórico de la Teoría de la Selectividad Socioemocional para fundamentar las diferencias entre motivaciones de voluntarios en función de la edad, comienza por realizar un meta-análisis de los 16 trabajos recopilados hasta entonces que han detectado diferencias. Los resultados de esta revisión cuantitativa arrojan que la edad se relaciona de manera significativa e inversa con la motivación de mejora de la carrera, para el conocimiento y para hacer amigos. De otro lado, se relaciona de manera positiva con las motivaciones sociales, pero tiene relaciones casi nulas con las motivaciones de mejora de la estima, defensivas del yo y de realización de valores.

Como continuación de su revisión cuantitativa, los autores llevan a cabo un estudio empírico con más de 500 voluntarios y concluyen que los voluntarios más jóvenes muestran diferencias significativas en motivación de mejora de la carrera, de aumento de sus conocimientos, de mejora de la autoestima y también de defensa del yo. Las diferencias también favorecen a los jóvenes en la motivación para hacer amigos, pero no

son estadísticamente significativas, siendo casi nulas las diferencias entre jóvenes y mayores en las motivaciones sociales y de realización de valores.

Estos datos empíricos son contrarios a la conclusión expresada por Dávila y Díaz-Morales (2009) respecto a que los voluntarios *senior* parecen dar más importancia a los motivos de valores y relaciones sociales (Anderson y Moore, 1978; Chacón y Vecina, 1999; Chappell y Prince, 1997; Greenslade y White, 2005; Okun, 1994; Okun, Barr y Herzog, 1998; Rouse y Clawson, 1992; Zeweigenhaft, Armstrong, Quintis y Ridick, 1996). En esta misma línea se sitúa el trabajo de Planalp y Trost (2009), que recurre a una muestra de 351 voluntarios socioasistenciales, para investigar las diferencias en motivación. Su muestra está sesgada por el género, la educación y el nivel socioeconómico, pero aun así se encuentran diferencias entre los mayores y los más jóvenes. Mientras que los todos los voluntarios están más motivados por la función de valores, es cierto que los más jóvenes están más motivados por el desarrollo de carrera que los mayores. El panorama es, por lo tanto, complejo y los resultados empíricos de los estudios primarios o las reducidas revisiones narrativas, como la de Dávila y su colega (2009) o cuantitativa, como la de Okun y Shultz (2003), tampoco descubren patrones consistentes en estas diferencias (Widjaja, 2010).

En cualquier caso, ambos estudios adoptan el enfoque teórico de la Selectividad socioemocional como modelo explicativo de las diferencias encontradas. La teoría de la Selectividad socioemocional explica las diferencias en regulación emocional entre los adultos jóvenes y mayores haciendo alusión a la perspectiva temporal de cada grupo (Carstensen et al., 1999). Este enfoque plantea que el modo en que los adultos perciben el tiempo vital que tienen por delante en sus vidas determina la forma en que le prestan atención a sus objetivos emocionalmente significativos. Las personas mayores, e incluso las jóvenes, cuando se enfrentan a enfermedades terminales, se vuelven más selectivas en sus inversiones sociales cuando perciben que su tiempo vital restante es limitado (Carstensen, y Fredrickson, 1998; Carstensen, Pasupathi, Mayr, y Nesselroade, 2000; Carstensen, Fung, y Charles, 2003; Mather, y Knight, 2005; 2006).

Recurriendo a lo que Baltes y sus colegas denominan optimización selectiva, las pérdidas son compensadas a través del incremento de las inversiones en los aspectos que se consideran más importantes de la vida con esa nueva perspectiva temporal (Fung et al., 1999). Así se acaba poniendo el acento en aquellos aspectos, actividades o personas que aumentan la gratificación emocional y se eluden los que, o bien tienen

menos significado subjetivo, o bien son menos relevantes para el yo o bien tienen mayores probabilidades de traer aparejadas emociones negativas.

En relación con esto se ha señalado (Feng, 2009) también que, cuando las personas ven su futuro como algo dilatado, expandido, es más probable que persigan aquellas metas que están relacionadas con el conocimiento, puesto que esperan que éste les resulte útil en el futuro. Así, los adultos jóvenes que gozan de salud se preparan para el futuro centrando sus esfuerzos en las metas que se orientan hacia ese futuro, tales como expandir su red de amigos y contactos, obtener información que les puede ser útil más adelante, y planificar concienzudamente sus acciones para alcanzar los objetivos que se han fijado. Estos procesos, a la vez conscientes e inconscientes (Mather y Knight, 2005) funcionan haciendo que todo lo novedoso o nuevo sea visto como valioso porque puede conducir al logro de las metas personales en el futuro.

Sin embargo, las personas mayores tienen otra perspectiva temporal, más limitada, y por consiguiente tienden a centrarse en los objetivos más orientados al presente que al futuro. Especialmente muestran preferencia por aquellas metas presentes que son emocionalmente significativas y les proporciona experiencias satisfactorias. Esta perspectiva temporal limitada resulta ser uno de los motivos predominantes a la hora de implicarse en la regulación de las emociones, porque las personas intentan aumentar sus probabilidades de experimentar emociones positivas y reducir las probabilidades de hacer frente a las negativas. El cambio hacia los objetivos presentes y hacia la positividad de las emociones es una meta central para las personas mayores (Carstensen et al., 2000).

Es importante destacar que, según este enfoque, no es la edad en sí misma la que produce estos cambios de la orientación personal hacia unos objetivos en lugar de otros, sino que, estos cambios, son resultado de la anticipación que las personas hacen de su tiempo vital restante, por lo cual, se producen con cierta independencia de la edad si las personas no gozan de buena salud. Por ejemplo, las personas que son portadoras del virus del HIV difieren en función de si son sintomáticas o no lo son y también difieren de quienes no son portadores en sus búsquedas de relaciones sociales. En el estudio referido de Carstensen y Frederickson (1998), la edad se mantuvo constante, por lo cual se concluye que las diferencias están relacionadas con las perspectivas de tiempo futuro de cada persona.

Si se pasa a considerar la relación específica entre motivación laboral y edad, tampoco se dispone de gran cantidad de trabajos empíricos o de revisiones de la literatura. Rudolph, Baltes y Zabel (2013) señalan que la investigación no ha tenido en cuenta suficientemente las implicaciones del envejecimiento poblacional para los procesos laborales tales como la motivación. De hecho, solo las revisiones de Kooij, de Lange, Jansen y Dikkers de 2008 y de Kooij, de Lange, Jansen, Kanfer y Dikkers de 2011 han tratado el tema, pero lo hacen con la limitación de que los estudios precedentes han abordado la cuestión sólo de forma colateral o de que diversos estudios que han analizado la relación entre motivación laboral y edad pero con problemas metodológicos que hacen cuestionables sus conclusiones.

Por ejemplo, hay mucha investigación que ha medido la edad cronológica como variable control pero lo ha hecho en estudios de tipo transversal (Lilly, Duffy y Virick, 2006), con lo que no es posible diferenciar los efectos debidos al desarrollo vital de los debidos a las diferencias de cohorte, o a otras variables que generan confusión en los resultados. En resumen, solo recientemente los investigadores han comenzado a comprender que las relaciones entre la edad y muchas variables del ámbito del trabajo tienden a ser dinámicas y no estáticas.

De este modo, no es hasta 2004 cuando Kanfer y Ackerman proponen un modelo teórico completo que procura explicar estas relaciones: los cambios asociados a la edad, como las pérdidas, crecimientos, reorganizaciones o intercambios, impactan en las características psicológicas de las personas y, a su vez, éstas lo hacen sobre la motivación laboral. Los autores indican que los cambios en la inteligencia fluida y la cristalizada modifican el modo en que las personas se motivan. Por ejemplo, a medida que las personas envejecen, sus motivos para compensar el declive de la inteligencia fluida son mayores cada vez. Por lo cual, los motivos que son dinámicos en sí mismos, crecen unos mientras decrecen otros.

Rudolph y sus colaboradores (2013) exponen los resultados en función de una clasificación de las motivaciones laborales que incluye tres tipos de motivos: los de crecimiento, los sociales y los de seguridad. Por motivos de crecimiento se entiende aquellos que apuntan a alcanzar niveles superiores de funcionamiento en general. Abarcan un amplio abanico de motivaciones, con algunos puntos de atención de tipo más intrínseco (Deci y Ryan, 1985) como la necesidad de logro y otros más extrínsecos, como la necesidad de promoción. Desde el punto de vista del desarrollo, hay teorías que

apoyan la dinámica de estos motivos de crecimiento en relación con la edad, como la teoría de la Selección, Optimización y Compensación de Baltes y Baltes (1990).

Según este enfoque, las ganancias que se dan a través del ciclo vital se maximizan por ciertos procesos que las personas ponemos en marcha, de forma más o menos consciente. Estos procesos consisten en selección de los objetivos más viables, optimización de recursos para alcanzar tales objetivos y compensación de las pérdidas que se vuelven barreras en el camino hacia los referidos objetivos (Baltes, Staudinger y Lindenberger, 1999). A medida que las personas envejecen, este proceso autoregulatorio se va modificando para acomodarse a las pérdidas y ganancias de recursos. Como consecuencia de esto, la teoría pronostica que los motivos relacionados con el crecimiento declinan a medida que uno envejece y que, a la par, aquellos motivos relacionados con el mantenimiento y la compensación de las pérdidas relativas al trabajo se incrementan.

En primer lugar, la teoría pronostica que este declive asociado a la edad de los motivos de crecimiento es debido a que la orientación personal cambia y el énfasis de la juventud en la adquisición de nuevas habilidades da paso a la preocupación por la regulación de las pérdidas y el mantenimiento de las habilidades que ya se poseen (Freund, 2006). Desde el punto de vista de la motivación laboral, Kanfer y Ackerman (2000) lo confirman sugiriendo que los deseos de aprender y de formarse serán mayores en los adultos jóvenes que en los de edad avanzada. Lo cierto es que, aunque los teóricos predicen un declive de los motivos de crecimiento en función de la edad, el meta-análisis de Kooij y sus colaboradores (2011) contradice esta hipótesis porque se encuentra una relación tendencial ( $r = .06$ ), no significativa, pero sí positiva entre edad y necesidades de logro o de alcanzar metas dentro del ambiente social.

Si bien es admisible que este resultado pueda deberse a la enorme variabilidad de los estudios primarios, aun así, no se puede olvidar que la mayoría de los trabajos empíricos apoya la ausencia de relación entre la edad y los motivos de crecimiento. Incluso en aquellos dos trabajos en los que aparece una relación negativa (Churchill, Ford y Walker, 1979; Treadway, Hochwarter, Kacmar y Ferris, 2005), la edad no explica más allá del 4% de la varianza en la merma de los motivos de crecimiento, con lo cual no puede tomarse como una conclusión sólidamente fundada. A continuación, se expondrá una revisión más detallada de la relación entre motivos de crecimiento y edad, analizando los hallazgos en función de los motivos específicos que se han considerado

en los estudios primarios, a saber: necesidades de autonomía, de *feedback*, motivaciones de carrera, necesidades de crecimiento, fuerza de las necesidades de crecimiento, autoestima, necesidad de maestría, motivaciones de promoción y de avance en la carrera.

Por otra parte, la teoría de la autodeterminación de Decy y Ryan (1985) sugería que la experiencia individual de autonomía impulsa mejores formas de motivación e implicación en las actividades y, por consiguiente, propiciaba un rendimiento superior. Siguiendo esa lógica, la necesidad de autonomía sería una motivación de crecimiento de tipo intrínseco que variaría en función de la edad. Esta variación se daría en el sentido de que los motivos de crecimiento declinan, según proponen las teorías ya expuestas aquí, pero la evidencia empírica aporta gran variabilidad. El meta-análisis de Kooij y sus colegas (2011) aporta una relación positiva y significativa ( $r = .27$ ) y es la relación más fuerte entre edad y motivos laborales de toda la revisión.

Entre los estudios primarios sólo hay uno, de Adler y Aranya (1984) que aporta una relación negativa. Compara las necesidades, actitudes y preferencias de los contables en varios momentos de su carrera y encuentra que la necesidad de autonomía es la más alta en la fase de mantenimiento, pero decae en la etapa previa a la jubilación. Sin embargo, hay mayor cantidad de estudios que no encuentran relación ninguna o la hallan, pero es de signo positivo (Fagenson, 1992; Lang y Carstensen, 2002). La conclusión mejor establecida, pues, es que la necesidad de autonomía parece aumentar con la edad, aunque esto contradiga la teoría. Puede que en realidad las relaciones sean curvilíneas, pero debido a que además los estudios primarios tienen problemas metodológicos, ya que carecen de participantes en la fase previa a la jubilación, y esto impide que se puedan fundamentar relaciones sólidas y significativas.

La motivación para obtener *feedback* y la motivación para la carrera son constructos complejos y ambos han sido estudiados como motivación de crecimiento intrínseca que se relaciona con la edad (Kluger y De Nisi, 1996). Nuevamente, aunque la teoría postula que deberían reducirse en función de la edad, la evidencia empírica más bien apoya la ausencia de relaciones (Wolf, London, Casey y Pufahl, 1995). Las necesidades de crecimiento y la fuerza de tales necesidades de crecimiento han sido estudiadas como una motivación en el modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (1976). Estos autores han encontrado relaciones negativas entre la fuerza de estas necesidades y la edad, pero muchos otros trabajos no hallan relación o ésta es

positiva con lo que una explicación plausible es que existan moderadores de estas relaciones que no se han explorado debidamente. La disponibilidad de recursos para hacer frente a las demandas o la antigüedad en el puesto podrían estar moderando las relaciones entre necesidades de crecimiento y edad.

La autoestima y las necesidades de maestría también se han investigado en relación con la edad y nuevamente se presenta un panorama claro desde el punto de vista de las predicciones teóricas, pero confuso desde las aportaciones de los trabajos empíricos, que ofrecen relaciones positivas tanto como negativas, e incluso, ausencia de relaciones (Caldwell, Herold y Fedor, 2004; Payne, 1970). Un estudio reciente sobre las relaciones entre la edad y las orientaciones motivacionales de los trabajadores mayores ha encontrado diferencias en la motivación de maestría personal entre empleados mayores de 56 años y empleados menores de 55 años (Alcover y Topa, 2015). Aunque la dirección de las diferencias no era consistente y el poder predictivo de las motivaciones de maestría persona variaba en función de unos u otros resultados laborales, este estudio exploratorio apunta tendencias en las que convendría profundizar en el futuro.

Los motivos de crecimiento de tipo extrínseco son aquellos relacionados con la promoción y el avance en el trabajo. Hay muchas perspectivas teóricas que pronostican relaciones entre estos motivos y la edad, entre otros el modelo de Kanfer y Ackerman. Los trabajadores mayores es menos probable que estén motivados por la promoción y el avance, lo cual se explicaría por los cambios ya referidos en las perspectivas temporales que hacen perder saliencia y atractivo a estos logros laborales entre los mayores.

Pese a esto, el meta-análisis de Kooij y sus colegas (2011) encuentra una relación pequeña, prácticamente nula, pero de signo negativo entre la necesidad de prestigio y status y la edad ( $r = -.02$ ). Sin embargo, sí hallan una vinculación negativa y significativa entre los motivos de crecimiento extrínsecos, tales como la promoción y el avance en la carrera y la edad ( $r = -.23$ ) y la edad. Esta evidencia se ilumina adecuadamente desde la teoría de la Selección, optimización y compensación, puesto que a medida que las personas envejecen, sus perspectivas cambian. Por consiguiente, los motivos de crecimiento relacionados con avance y promoción decrecen, debido a que las necesidades predominantes en esta etapa son las de mantenimiento y regulación de las pérdidas asociadas al desarrollo, en lugar de aquellas asociadas al incremento de las ganancias.

En segundo término, los motivos sociales, que incluyen un amplio abanico de motivaciones relevantes de cara a la interacción social, también se pueden analizar como intrínsecos vs. extrínsecos. Las necesidades sociales intrínsecas, como la de afiliación y las extrínsecas, como la de reconocimiento, quedan cubiertas dentro de esta categoría. La teoría de la Selectividad socioemocional ofrece pronósticos específicos en relación con la edad sugiriendo que, a medida que envejecen, las personas se vuelven más selectivas en las inversiones de recursos en metas y actividades que sean emocionalmente significativas. De este modo, las personas se retiran de las redes sociales más amplias y reducen el rango de interacciones sociales, quedándose con aquellas que maximizan las experiencias emocionalmente positivas, mitigando por lo tanto los riesgos emocionales. En síntesis, el pronóstico es que los motivos sociales decrecerían con la edad.

En relación con los motivos sociales intrínsecos, como la necesidad de afiliación, la revisión de Kooij y sus colegas (2011) encuentra una relación negativa pequeña con la edad ( $r = -.07$ ), pero esta relación es débil y sólo da cuenta de un reducido porcentaje de la varianza debido a la disparidad de los hallazgos de los estudios primarios. Del mismo modo, se ha pronosticado que las motivaciones sociales extrínsecas, como la motivación de reconocimiento deberían decrecer con la edad. Esta hipótesis encuentra apoyo en el meta-análisis de Kooij y sus colegas (2011), con una correlación media corregida de ( $r = -.13$ ) pero que como en los casos anteriores, revisados hasta ahora, se basa en una gran disparidad de hallazgos primarios, porque existen estudios que muestran resultados contrarios a esta predicción.

En tercer lugar, los motivos de seguridad, que pueden ser también intrínsecos tales como la necesidad de seguridad laboral o de prevenir la pérdida de empleo, o bien extrínsecos, como la necesidad de paga, es probable que varíen en su importancia relativa en función de la edad. Dentro del marco teórico desarrollado por Kanfer y Ackerman (2004), se podría pronosticar que los mayores requisitos de inteligencia fluida que se necesitan para ciertas tareas harían a éstas menos atractivas para los mayores. Así, si estas tareas están relacionadas con las recompensas extrínsecas como la paga o el reconocimiento, es de esperar que exista un declive en estas motivaciones a medida que avanza la edad. Existen otros enfoques teóricos que recurren a diferentes procesos para explicar el descenso del atractivo de estas recompensas extrínsecas

relacionadas con la seguridad (Warr, 2001), tales como la familiaridad, que podrían estar detrás del declive de importancia que estas motivaciones manifiestan con la edad.

Dicho de otra forma, a medida que los recursos se reducen con la edad, hay un cambio desde la promoción a la prevención de las pérdidas y este cambio también se refleja en una modificación de las metas personales. El objetivo individual de prevenir las pérdidas aumenta con la edad, por lo cual es previsible que la necesidad de seguridad laboral crezca, mientras que las necesidades de crecimiento se reducen. De hecho, Kooij y sus colegas (2011) han encontrado que los motivos de seguridad en general tienen una relación media significativa y negativa con la edad ( $r = -.08$ ), mientras que si se mira a las motivaciones específicas, los hallazgos muestran mayor variabilidad porque las motivaciones de seguridad intrínsecas, como la seguridad laboral muestran correlaciones medias positivas ( $r = .06$ ), mientras que las motivaciones de seguridad extrínsecas como las de compensación y de beneficios alcanzan valores negativos más significativos ( $r = -.10$ ). Sin embargo debería repetirse aquí lo dicho anteriormente, los hallazgos no son consistentes y las relaciones mostradas por los estudios primarios varían notablemente entre unos y otros.

En resumen, la literatura revisada hasta aquí parece apoyar que, por una parte hay diferencias en cuanto a los porcentajes y razones de la implicación de las personas en el voluntariado en función de la edad. Más allá del punto de vista demográfico, las teorías motivacionales en general y la revisión de los estudios sobre voluntariado, también apuntan la existencia de ligeras diferencias en los motivos para ser voluntarios esgrimidos por jóvenes o por los mayores (Dávila y Díaz-Morales, 2009; Okun y Shultz, 2003). Finalmente, debido a la ausencia de modelos teóricos específicos sobre las diferencias en motivación para el voluntariado en función de la edad, en el presente apartado se ha recurrido a los modelos relativos a la motivación laboral de Kanfer y Ackerman (2004), así como a las teorías de la Selección, optimización y compensación (Baltes y Baltes, 1990) y al enfoque de la Selectividad Socioemocional (Carstensen et al., 2000; 2003) para encontrar el fundamento de las diferencias en motivaciones para la acción que ha constatado los estudios primarios y las revisiones meta-analíticas.

### **Voluntariado: contrato psicológico y ruptura de contrato**

La perspectiva del contrato psicológico ha surgido dentro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y no ha tenido aplicación frecuente al tema del voluntariado, pese a su capacidad renovada para generar propuestas de investigación

(Alcover et al., 2016). No obstante, diversos estudios recientemente defienden de que la naturaleza del voluntariado está sufriendo un cambio fundamental como consecuencia de los cambios sociales más amplios, lo que trae aparejada una relación cada vez más problemática entre los voluntarios y sus organizaciones (Anheier y Salamon, 1999; Beck 1997; Dekker 2004; Hustinx, 2001, 2010). Esta cuestión reviste una gran importancia, dado que en muchos contextos parece que se considera al voluntariado como la panacea universal para gran parte de los problemas sociales (Freise, Pyykkönen y Vaidelyte, 2010).

En líneas generales se podría señalar que tales cambios afectan tanto a las formas de participación de los voluntarios en las ONGs como al perfil de los voluntarios en sí mismos (Brudney, y Meijs, 2009; Meijs, y Brudney, 2007). En cuanto a la forma, un cambio hacia modos de vinculación más breve y flexibles parece ser la tendencia creciente. Como consecuencia de ello, en comparación con los patrones anteriormente estables y regulares de participación, se dice que el voluntariado de hoy es más episódico e impredecible (Hyde, Dunn, Bax y Chambers, 2016).

Además, las ONGs parecen perder progresivamente su posición y significado como un lugar exclusivo para la participación social a través del voluntariado. En contraste con el voluntariado tradicional, que se caracterizaba por de la pertenencia a grupos fuertes y duraderos, los voluntarios de hoy prefieren cada vez más las tareas individuales, basados en proyectos, con frecuencia cambian entre las organizaciones, y por lo tanto sólo se desarrollan relaciones débiles e inestables con sus organizaciones (Cnaan y Handy, 2005; Hustinx, Haski-Leventhal y Handy, 2008; MacDuff, 2004; Meijs y Hoogstad, 2001).

En términos peyorativos, algunos autores argumentan que las nuevas formas de participación no están a la altura del tipo y grado de compromiso que la ONG necesita, y que la voluntad de voluntarios es cada vez más condicionada, orientada hacia sí mismo, relacionada con el estilo de vida, no comprometida, pragmática y calculadora, parecido a la de los clientes, entre otros rasgos (Meijs y Brudney, 2007).

Como resultado de los cambios observados, la interpretación tradicional del voluntariado como un comportamiento organizacional colectivo y formalmente estructurado (Grube y Piliavin, 2000; Pearce, 1993; Penner, 2002) cada vez ha sido más cuestionada y se la contrapone a una nueva conceptualización del voluntariado. Esta nueva forma de participación es una especie de *Hágalo Ud. mismo* que surge del

compromiso, pero que da lugar a múltiples experiencias y trayectorias como voluntarios. Como consecuencia, la antigua organización colectiva de trabajo voluntario cambia y es sustituida por estilos individualizados de participación.

En respuesta a estos cambios, las organizaciones están tratando de ajustar sus estructuras y sus mecanismos de gestión para adaptarse a las preferencias de los voluntarios, en vez de poner los objetivos de las ONGs por delante de tales preferencias, puesto que, como se puede imaginar, la retención de voluntarios insatisfechos es un problema arduo (Anheier y Salamon, 1999; Meijs y Hoogstad, 2001; Meijs y Brudney, 2007; Wollebaek y Selle, 2003).

Mientras tradicionalmente, el voluntariado se ha interpretado como un compromiso incondicional a largo plazo, basado en una fuerte lealtad de grupo y a la organización, hoy en día, el voluntariado representa una participación dinámica con frecuentes entradas y salidas dependiendo de las condiciones vitales individuales, de las preferencias y de las necesidades de los candidatos a voluntarios (Pantea, 2013). Estas nuevas formas de enfocar el voluntariado y, como consecuencia, de gestionar los recursos humanos que los voluntarios suponen para las ONGs, llevan a mirar con interés el marco teórico del contrato psicológico, que brinda una comprensión más flexible e idiosincrática de las relaciones entre las personas y sus organizaciones (Rousseau, 2001).

#### *La ruptura de contrato psicológico y el voluntariado*

El contrato psicológico nos sirve como guía para comprender la cantidad de realidades, a cual más compleja, que se producen en los intercambios laborales (Alcover, 2002; Alcover et al., 2016), y por extensión a los intercambios entre los voluntarios y sus organizaciones. Por contrato psicológico se entiende el conjunto de creencias individuales que sostiene una persona sobre las promesas, obligaciones y deberes que se establece, de forma no escrita y recíproca, entre la organización y la persona (Rousseau, 2001; Rousseau y Tijoriwala, 1998; Morrison y Robinson, 1997).

La ruptura del contrato es la percepción que una de las partes desarrolla en relación al incumplimiento, por parte de la otra, de sus promesas y obligaciones para con ella. Esta percepción está acompañada frecuentemente de intensas emociones, por lo común de signo negativo, que desencadena la creencia de que la organización y sus representantes han fallado en el mantenimiento de sus compromisos. Así algunos

autores han distinguido entre la ruptura de contrato, aludiendo al componente cognitivo, y la violación, para designar el aspecto emocional (Morrison y Robinson, 1997).

La ruptura de contrato psicológico se ha analizado por su capacidad para pronosticar los resultados actitudinales y conductuales de los trabajadores en las empresas (Topa, Morales y Depolo, 2008; Zhao, Wayne, Glibkowski, y Bravo, 2007). Es decir en el ámbito del trabajo remunerado económicamente se han encontrado relaciones entre esta variable y resultados deseables, de una parte, e indeseables, de la otra (Alcover et al., 2016).

En el extremo positivo o deseable, la ruptura percibida se ha relacionado con la satisfacción con el trabajo (Gakovic y Tetrick, 2003; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Robinson y Rousseau, 1994), el compromiso organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), la confianza en la organización (Robinson y Rousseau, 1994), el desempeño laboral (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000), la conducta de ciudadanía organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Lo y Aryee, 2003; Morrison y Robinson, 1997; Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000). En el extremo de los resultados indeseables, la ruptura se ha relacionado con el agotamiento emocional (Gakovic y Tetrick, 2003), el cinismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), el absentismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), la propensión al abandono (Lo y Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994; Turnley y Feldman, 2000) y el abandono de la organización (Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994).

Hace relativamente muy poco tiempo que la investigación empírica ha comenzado a explorar la naturaleza y el impacto del contrato psicológico de los voluntarios en general (Blackman y Benson, 2010; Farmer y Fedor, 1999; Liao-Troth, 2001, 2005; Smith, 2004; Starnes, 2007; Stirling, Kilpatrick y Orpin, 2011; Vantilborgh et al., 2012), y en algunas áreas específicas del voluntariado en particular (Kim, Trail, Lim, y Kim, 2009; Nichols y Ojala, 2009; Taylor, Darcy, Hoye, y Cuskelly, 2006). Muchos de los estudios pioneros fueron criticados por adoptar un enfoque semejante al de las relaciones remuneradas (Liao-Troth, 2001) que, según los críticos, no puede captar la peculiaridad de la relación entre el voluntario y la ONG (Nichols y Ralston, 2012; Nichols y Ojala, 2009).

Pese a ello, diversos estudiosos, entre ellos Blackman y Benson (2010), Smith (2004), y Vantilborgh et al. (2012), han rechazado estas críticas y han analizado los

elementos del contrato psicológico en situaciones de voluntariado. Sus trabajos han identificado características tales como la autonomía, la comunicación bidireccional, la credibilidad y las relaciones sociales que quizá sean rasgos que los voluntarios perciben en sus organizaciones. Por otra parte, su contribución a la misión de la organización, la dedicación de horas extra, y la toma de iniciativas aparecen como percepciones que los voluntarios tienen de sí mismos.

El descubrimiento de estos elementos sirve para destacar que el contrato psicológico es distinto en trabajadores y voluntarios, pero a la vez refuerza la aplicabilidad del modelo teórico aunque se reconozcan variaciones específicas del contexto del voluntariado. Sin embargo, Smith concluyó que estos reflejan elementos básicos de contrato psicológico de un voluntario y que probablemente existen otros elementos que son específicos para ciertas funciones.

Algunas de las conclusiones de estudios precedentes indicarían que los voluntarios podrían vincularse a sus ONGs en virtud de un contrato psicológico (Farmer y Fedor, 1999). Este contrato sería del tipo *relacional*, que es aquel consistente en una vinculación a largo plazo y con términos de intercambio que implican aspectos emocionales a la vez que transaccionales (Blackman y Benson 2010; Farmer y Fedor 1999; Stirling et al., 2011). Los autores sugieren que bajo esta modalidad de contrato se reflejan mejor la motivación de los voluntarios y sus expectativas hacia sus ONGs. Las personas ofrecen su contribución como voluntarios a través de relaciones flexibles, y no se espera que se comprometan a gran cantidad de horas de trabajo como en un empleo remunerado.

El modelo del contrato psicológico parece susceptible de capturar esa flexibilidad, pudiendo reflejar las expectativas implícitas de los voluntarios para con sus ONGs (Cullinane y Dundon, 2006). Los voluntarios esperan cumplir con sus motivaciones y recibir el reconocimiento y el respeto de sus de las organizaciones por su contribución (Stirling et al., 2011). Sin embargo, también se admite que las ONGs se ven obligadas a adaptarse al ambiente que cambia a gran velocidad. Por lo tanto, estas modificaciones internas de las organizaciones pueden acabar afectando a sus voluntarios y siendo vistas por éstos como rupturas o violaciones del contrato, en la medida en que les aparten del cumplimiento de las funciones o motivaciones que ellos buscan satisfacer (Wu, 2015).

### *El papel del afecto como mediador entre ruptura percibida y resultados personales*

El estudio del afecto en las organizaciones es un concepto nuevo, pero crece rápidamente. Pese a que existen muchas acciones dentro las organizaciones que son emocionales, la razón de esta tardía entrada de los afectos en la Psicología de las organizaciones es la idea de que las emociones son irracionales o contrarias a la racionalidad (Kangasharju y Nikko, 2009). La existencia de esta presunción hizo que el potencial de los afectos para ayudar a comprender la conducta de las personas en sus organizaciones fuese negado durante tiempo. En la actualidad la situación ha cambiado y se admite que los afectos y la racionalidad no se contraponen (Ashforth y Humphery, 1995; Fineman, 2000; Madlock, 2008).

Así, los diversos trabajos empíricos han puesto de relieve la importancia de los afectos en el trabajo en general y en la conducta voluntaria en particular (Spector y Fox, 2002). Entre otros, Bagozzi, Gopinath y Nyer (1999) han señalado que, en la relación entre los empleados y sus organizaciones, los afectos son estados mentales que predisponen a responder ante un suceso específico. En consecuencia, si el empleado se siente feliz se apegará a su organización y hablará bien de ella, mientras que si sus afectos son negativos, deseará no volver y dará una imagen negativa a quienes le rodean.

Por lo tanto, la investigación ha subrayado así el papel mediador del afecto en la relación entre las condiciones de la tarea y las actitudes de las personas y sus conductas, entre otras, la satisfacción (Judge y Ilies, 2004) o las OCBs (Spector y Fox, 2002). Sobre la base de la Teoría de los Sucesos Afectivos aplicada al contrato psicológico (Zhao et al., 2007) parece razonable plantear un papel mediador del afecto, generado por la ruptura percibida del contrato, en la relación entre ésta y los resultados en el plano personal. Las emociones positivas y negativas son diferentes, porque unas promueven los comportamientos deseables y motivan la continuidad de la conducta, mientras las negativas mueven a buscar procedimientos correctivos o que restauren el equilibrio.

Esta misma relación se puede aplicar al contrato psicológico de los voluntarios. En concreto, como se ha mencionado, el contrato psicológico se entiende en el marco de la relación continua entre el voluntario y la ONG. Esta relación continuada puede dar lugar a intercambios sociales positivos que aumentan la confianza de los voluntarios hacia sus organizaciones y generan emociones positivas, y por lo tanto, influir favorablemente en

resultados deseables como la satisfacción con el voluntariado. Pero cuando se produce ruptura de contrato, las emociones negativas se activan y la desconfianza y la ira, es probable que aumenten (Robinson y Morrison, 2000; Zhao, et al., 2007).

Por lo tanto, la influencia de la ruptura de contrato en los resultados personales se basaría en la generación de intensos estados psicológicos negativos, lo cual, a su vez, dan fuerza a las actitudes (Bal y Kooij, 2011) y a las conductas. Estas experiencias de incumplimiento de las promesas de la organización pueden actuar como “golpes afectivos”, que demandan una interpretación adicional y van seguidos de la reacción conductual. Como Grandey, Tam y Brauburger (2002) señalaron: "Cuando las reacciones emocionales se acumulan unas a otras con el tiempo, acaban teniendo la capacidad de influir en los sentimientos generales que se tienen sobre el trabajo". Merchant, Ford y Sargeant (2010) describen que cualquier interacción entre los voluntarios en una ONG puede evocar afectos o emociones que a su vez den forma a las conductas y acciones subsiguientes.

Como consecuencia de lo expuesto, es posible que la ruptura de contrato aumente los intercambios sociales negativos y, por lo tanto, genere afecto negativo, el cual a su vez impacte en los resultados personales de tipo actitudinal o conductual de los voluntarios. En coherencia con esta idea, Van Kleef, (2009) propuso que las emociones sirven como modelo de información social. Su trabajo explica que las emociones contribuyen a eliminar la ambigüedad en la interacción social, proporcionando información acerca de los sentimientos, las metas, los motivos y las intenciones de aquellos con quienes se interactúa. Y por consiguiente, nos dan claves acerca de cómo es razonable que reaccionemos en estas interacciones. Esto ayuda a explicar por qué la reacción emocional, que seguiría a la violación del contrato psicológico, está significativamente relacionada con una reducción de las actitudes positivas, como la satisfacción, y un incremento de las negativas, como la intención de abandono.

El trabajo de Spector y Fox (2002) ha subrayado el papel específico de los afectos en la conducta voluntaria en el contexto del empleo. En su investigación parte de la idea que los afectos tienen funciones adaptativas porque facilitan la acción humana, proporcionando energía a la conducta y haciendo más visibles aquellas acciones que son apropiadas ejecutar en una situación concreta. Así, un suceso que genera afectos negativos hará más probable que se produzcan conductas indeseables o

contraproducentes, de forma directa o indirecta, mientras que las situaciones que generan afectos positivos alentarán las conductas de ciudadanía o de virtud cívica.

Los autores no pretenden hablar de mecanismos automáticos, sino de aumento de probabilidades de que la conducta voluntaria finalmente se acabe ejecutando, en función de otras variables personales y ambientales. Este modelo pretende subrayar la existencia de un mecanismo básico que vincula los sucesos externos, el afecto y las respuestas conductuales de las personas, y que parece adecuado para explicar la mediación del afecto en la relación entre la ruptura percibida del contrato psicológico y las OCBs.

### **Socialización organizacional y voluntariado**

La literatura sobre socialización organizacional es muy abundante (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner, 1994; Fisher, 1986; Morrison, 1993; Ostroff y Kozlowski, 1992; Saks y Gruman, 2011; 2012) pero hay muy pocos trabajos dedicados a analizar este proceso en relación con el voluntariado. Dentro del área de los estudios empíricos sobre voluntariado, sólo existen trabajos que hacen mención del tema (Arias y Barrón, 2008; Hidalgo y Moreno-Jiménez, 2009; Malanska, 1996) en relación con otros objetivos o preocupaciones, pero no están centrados en analizar la socialización.

Pese a ello, son diversos los trabajos que insisten en la importancia que tienen para el desempeño de la tarea de voluntariado los aspectos relativos a la organización (Hidalgo y Moreno-Jiménez, 2009), a la integración en el grupo de trabajo (Davis, 2013), adquisición de las normas a la de funcionamiento de la ONG y al apoyo social recibido por parte de los compañeros y responsables del voluntario (Arias y Barrón, 2008). Además, algunos autores subrayan que este aspecto relativo a la socialización organizacional es decisivo para explicar la intención de permanecer en la organización (Hidalgo y Moreno-Jiménez, 2009) y las conductas de los voluntarios en su tarea (Haski-Leventhal, 2009).

Por socialización organizacional se entiende el proceso por el cual los recién llegados adquieren los valores, habilidades, comportamientos y la conciencia social que necesitan para desarrollar su papel y participar en la organización como miembros plenamente integrados (Chao et al., 1994). Varios estudiosos han argumentado que este proceso de aprendizaje no es posible sin la interacción fluida y sostenida con un coordinador o supervisor y el desarrollo de una estrecha relación con el grupo de

compañeros de trabajo (Bauer y Erdogan, 2011; 2012; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, y Tucker, 2007; Morrison, 1993).

Ambos procesos son muy importantes debido a que tanto el supervisor como el grupo de pares se transforman en fuentes de información que el recién llegado usará para construir el sentido completo de la nueva realidad organizacional a la que está incorporándose (Ostroff y Kozlowski, 1992). La socialización organizacional se considera un antecedente muy relevante de la retención de las personas por parte de las organizaciones y del desempeño posterior de la tarea así como del establecimiento de relaciones satisfactorias con sus compañeros y supervisores, aspectos todos ellos de enorme importancia para la persona y la organización (Saks y Gruman, 2011).

Saks y Gruman, (2011; 2012) abundan en la complejidad de la socialización a través de su enfoque de los *recursos de socialización*, que establece que el proceso de integración en una organización implica la adquisición de mecanismos y herramientas útiles en el desempeño posterior. Por otra parte, estos investigadores proporcionan evidencia adicional de que la socialización se relaciona con el compromiso recién llegado a través de otros mediadores, entre los cuales sugieren las emociones y la auto-efficacia (Gruman y Saks, 2011; Saks y Gruman, 2012). En otras palabras, la socialización organizacional es un proceso amplio que influye en el ajuste recién llegado, pero esta influencia no es directa sino que está mediada por diversos procesos como la adquisición de recursos entre otros.

En el ámbito del voluntariado, se ha señalado la importancia decisiva de la socialización en relación con la intención de continuar prestando el servicio (Hidalgo y Moreno-Jiménez, 2009). Los autores denuncian que los voluntarios carecen de capacitación formal y gran parte de su socialización y de su incorporación a la cultura organizacional y a las formas de desempeñar la tarea se hace en el propio puesto de trabajo. Muchas veces necesitan aprender cuáles son sus funciones, qué habilidades han de desarrollar y qué actitudes se esperan de ellos, y faltándoles una socialización formal, acaban recurriendo a fuentes informales, como compañeros, sus propios círculos sociales, el ensayo y error, o la retroalimentación de los destinatarios de sus servicios (Haski-Leventhal y Bargal, 2008).

Así, los escasos trabajos empíricos disponibles reconocen que es posible que las redes sociales establecidas por los voluntarios al hacer sus tareas influyan de manera significativa en su voluntad de continuar con su trabajo. Haski-Leventhal y Bargal

(2008) han propuesto que la gente puede empezar a ser voluntario por ciertas razones, como el deseo de ayudar a los demás, pero continuar desempeñándose por diferentes razones de las iniciales, tales como una fuerte afiliación con su grupo de compañeros voluntarios. Estos autores concluyen que las relaciones con la organización, los compañeros y los receptores tienen un papel importante en el proceso de socialización.

Ese mismo grupo investigador ha insistido en que la socialización es un proceso crítico porque mantiene la cultura organizacional, sus valores y normas, y permite que el voluntario recién llegado haga frente a su entorno nuevo y aumenta su compromiso emocional con la organización y con el papel de voluntario que comienza a desempeñar (Haski-Leventhal, 2009). No obstante, ellos también apuntan que en muchas ONGs, los voluntarios no se someten a ningún proceso de socialización formal debido a la falta de conocimiento o a la dificultad para pedir a los nuevos voluntarios que dediquen tiempo adicional para prepararse de cara a la tarea.

Este último problema se basa en la percepción de que los voluntarios ofrecen su tiempo sin recibir recompensas y que, por lo tanto, no se les puede pedir que den nada más. Sin embargo esta percepción es errónea. En primer lugar, habría muchos beneficios que reportaría una adecuada socialización a los propios voluntarios y a la relación mutua, que comienza a construirse en esa etapa, entre los voluntarios y las organizaciones. Por lo tanto, las organizaciones de voluntarios tienen todo el derecho a pedir voluntarios que brinden aquello que sea necesario para un buen desempeño (Haski-Leventhal, 2009).

En segundo lugar, son los propios voluntarios los que a menudo demandan más formación para la tarea. Los estudios han encontrado que el nivel de formación está relacionada con la satisfacción, respecto a la organización y el supervisor, y la retención de los voluntarios (Haski-Leventhal, Ronel, York, y Ben- David, 2008). Es cierto que los supervisores de voluntarios todavía tienen que aprender a formar a los recién llegados y adquirir las habilidades necesarias, el conocimiento y la información para hacerlo, lo cual podría ser parte de un incipiente proceso de profesionalización de la gestión de los recursos humanos dentro de las ONGs.

Así, en los últimos años se ha propuesto un modelo teórico incipiente que podría dar cuenta del proceso de socialización organizacional específico de los voluntarios en las ONGs (Haski-Leventhal y Bargal, 2008), aunque este modelo tampoco ha recibido apoyo empírico posterior. En su propuesta, parten de la crítica a la literatura precedente

que ha tratado todos los temas referidos al voluntariado, por ejemplo, la motivación, las recompensas, la satisfacción y otros, como si fueran realidades estables y duraderas en el tiempo. Ellos defienden que es probable que todos estos aspectos del voluntariado cambien a medida que la persona va pasando más tiempo vinculada con la ONG.

Su propuesta, denominada Modelo de Etapas y transiciones del voluntariado (*Volunteering Stages and Transitions Model*, VSTM), consta de cinco fases e incluye el abandono de la tarea o retiro, que es algo que pocos modelos de socialización toman en consideración. A lo largo de este proceso, la persona pasa por la fase de *candidato*, se convierte en un voluntario *novato*, se involucra emocionalmente y un *voluntario involucrado* se convierte en un *voluntario estable* y luego se *retira*. Los resultados muestran que los voluntarios estudiados en la organización de la cual recogen sus datos experimentan un proceso similar durante su trabajo voluntario de la organización (Haski-Leventhal y Bargal, 2008).

A lo largo de este proceso, que implica las cinco fases, las personas atraviesan cambios profundos y éstos repercuten en su actividad, percepciones, actitudes, emociones y relaciones con los demás. El análisis de las entrevistas y observaciones que efectuaron destaca que no es sólo el paso del tiempo el antecedente que explica estas modificaciones. Parece haber un conjunto de sucesos claves que sirven como antecedentes para los cambios emocionales, los cambios de comportamiento y los cambios psicológicos, que permiten alcanzar los resultados esperados por la ONG. También hacen hincapié en la importancia de otros actores en este proceso de socialización de los recién incorporados, además de la organización y del novato, como son el grupo de pares y los clientes (receptores o beneficiarios de los servicios), que desempeñan un papel importante en el proceso de socialización (Haski-Leventhal y Bargal, 2008).

*La justicia percibida en la organización como mediador entre la socialización y los resultados personales*

Debido a que el voluntariado se fundamenta en las motivaciones altruistas y prosociales de los voluntarios, con frecuencia, hay ciertos procesos que se estudian en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones pero cuya presencia es casi nula en la investigación sobre voluntariado (Dong, 2015). En particular, aquellos aspectos negativos del trabajo, tales como la injusticia percibida, el acoso y otras situaciones indeseables, son apenas mencionados y casi nada explorados. Aunque el

trabajo de Haski-Leventhal, Meijs y Hustinx (2010) comienza aludiendo a algunos rasgos negativos del voluntariado, como la escasa participación de los grupos menos favorecidos de la sociedad, el resto de la reflexión se orienta hacia cuestiones positivas. No obstante esto, en la medida en que la tarea del voluntario es comparable, bajo cierta luz, con la del trabajador asalariado, y en la medida en la cual se desarrolla en un entorno organizacional, algunos de los procesos relevantes en el ámbito del trabajo también son aplicables a este contexto, entre ellos la justicia organizacional.

La percepción de justicia organizacional se ha definido como el juicio de los integrantes acerca del trato que reciben de la organización. También se considera que la justicia es una evaluación personal relativa a la ética y la moral de las acciones ejecutadas por quienes dirigen la organización (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007). La investigación empírica ha iluminado progresivamente diversas dimensiones de la justicia, comenzando por la distributiva y la procedimental, para continuar con la interactual, y ha mostrado que están relacionadas entre sí. Debido justamente a esta relación, en muchos trabajos empíricos la justicia se analiza de forma global o agregada, sin considerar sus dimensiones (Ambrose y Schminke, 2009).

La justicia distributiva puede ser relevante en los procesos internos de la gestión de los voluntarios porque las personas no solamente comparan los resultados que reciben en términos financieros, sino también la asignación de recursos, la distribución de tareas y de carga de trabajo y, por último, el reconocimiento que reciben por su desempeño (Sieger, Bernard y Frey, 2011). La justicia procedimental es percibida por el miembro de una organización como la oportunidad de participar en la toma de decisiones (Thibaut y Walker, 1975), viendo así su trabajo como significativo. Las ONGs cuyos procesos decisorios no se basan en la posesión del capital reciben constantemente la recomendación de implicar a sus voluntarios en los procesos de toma de decisión para aumentar la justicia percibida (Borzaga y Defourny, 2001; Ohana, Meyer y Swaton, 2012). Además, la comunicación bidireccional, la claridad de las expectativas y la transparencia de los estándares de evaluación del desempeño, son otros rasgos de la gestión que incrementan la percepción de justicia procedimental.

Por último, en cuanto a la justicia interactual, que alude a la forma en que se transmite la información y al hecho de sentirse tratado con dignidad y respeto por la organización (Bies y Moag, 1986), se ha de considerar una dimensión netamente pertinente en el voluntariado. Diversos trabajos coinciden en que, pese a no esperar

recompensas monetarias, los voluntarios valoran su pertenencia al grupo y la calidad de sus relaciones con la ONG y los compañeros y supervisores. Así, el *feedback* transparente, la evaluación orientada a la mejora se vuelven antecedentes de la justicia percibida (Skoglund, 2006).

Los efectos de la justicia en la vida organizacional son amplios y profundos, en particular su papel en la explicación de las actitudes y conductas subsiguientes de los miembros de la organización (Donovan, Drasgow, y Munson, 1998; Cohen-Charash y Spector, 2001). Una percepción de justicia más elevada favorece que los empleados mejoren sus resultados en el trabajo, incrementa la satisfacción y el compromiso y reduce la intención de abandono, mientras que la percepción de injusticia favorece las consecuencias negativas, como el absentismo, bajo rendimiento y sabotaje, a la vez que resultados más tangibles como el deterioro de la salud física y mental (Robbins, Ford, y Tetrick, 2012). En los últimos años además se ha explorado el impacto de la injusticia organizacional en las llamadas terceras partes (Skarlicki y Kulick, 2004; Topa; Moriano y Morales, 2013), como compañeros, clientes, proveedores, accionistas, beneficiarios del servicio, y otros grupos de interés que rodean a la organización.

El papel mediador de la justicia organizacional en las relaciones entre diferentes pares de variables se ha explorado repetidamente en Psicología de las Organizaciones (Ambrose y Schminke, 2009; Chi y Han, 2008; Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo, y Colombat, 2013). Una de las teorías que explora este papel de la justicia es la Teoría de la gestión de la incertidumbre (Van den Bos y Lind, 2002). La teoría sostiene que, en las situaciones de estrés tales como los períodos de ingreso a una organización, de cambios, reestructuraciones o despidos, el ambiente de trabajo se vuelve impredecible. Como consecuencia de ello, aumenta la incertidumbre que las personas experimentan. En estas situaciones, las personas buscan certezas y la justicia percibida es una fuente de certeza. Por ejemplo, sirve para determinar si las recompensas recibidas a cambio del desempeño son adecuadas o no lo son.

En resumen, en situaciones de alta incertidumbre, las personas se vuelven mucho más sensibles acerca de la justicia organizacional, lo cual acaba incrementando su influencia. Van den Bos y Lind (2002) explican que las consecuencias positivas de la justicia se hacen más fuertes en tales condiciones de incertidumbre de la organización, mientras que son más débiles cuando se disfruta de mayor seguridad. En particular, el trato justo aumenta su influencia si se da en condiciones de incertidumbre, puesto que

favorece la mejora de los efectos positivos y la disminución de los negativos (Van den Bos, 2001; Van den Bos y Miedema, 2000). Este modelo podría servir de apoyo incipiente al papel mediador de la justicia en la relación entre la socialización organizacional de los voluntarios y sus resultados actitudinales y conductuales, que se explorarán empíricamente en el tercer estudio de esta tesis.

### **Los voluntarios: resultados actitudinales y conductuales**

Ya se ha señalado repetidamente a lo largo de esta tesis que el voluntariado tiene relevancia por sus consecuencias económicas y sociales, pero también se ha indicado que el presente trabajo pretende abordar el tema desde una perspectiva psicosocial, que atienda a los resultados que manifiestan los voluntarios en los planos actitudinales y conductuales. En este sentido, en el presente apartado serán revisados aquellos aspectos más destacados en la investigación reciente en el plano actitudinal, es decir la satisfacción con el voluntariado, el cansancio emocional de los voluntarios y su intención de permanecer en el servicio. Además se realizará una revisión de algunos aspectos conductuales, tales como las conductas de ciudadanía dentro de las organizaciones en las que se practica el voluntariado y la conducta innovadora. Estos aspectos, si bien han sido menos explorados, responden a la necesidad de buscar indicadores conductuales, más fácilmente observables que los resultados actitudinales.

#### *Satisfacción con el voluntariado*

Cuando se explican las motivaciones para el voluntariado o el contrato psicológico que vincula a voluntarios y organizaciones, tan sólo se ha comenzado a analizar por qué los voluntarios son capaces de regresar cada día para hacer sus tareas. Por ello, uno de los aspectos más citados como antecedente de la permanencia ha sido la satisfacción del voluntario. La satisfacción de los voluntarios se ha asociado positivamente con el tiempo que destina a la tarea, con los años de servicio y con la intención de continuar prestándolo (Chacón et al., 2007; Finkelstein, 2007; Galindo-Kuhn y Guzley, 2002; Omoto y Snyder, 1995; Wong, Chui y Kwok, 2011). Incluso la satisfacción obtenida en las experiencias previas de voluntariado parece servir como una fuerza que favorece la actividad futura en el voluntariado (Millette y Gagne, 2008). En el presente apartado se revisa la literatura más reciente sobre la satisfacción del voluntario, procurando destacar la relación con los resultados de los voluntarios y con la motivación para el voluntariado.

Son numerosos los trabajos que han profundizado en la relación entre la satisfacción del voluntario y la participación en el voluntariado, por ejemplo a través del número de horas dedicadas a la tarea y de las futuras intenciones de permanecer en la actividad (Chacón et al., 2007; Dávila y Chacón, 2004; Farrell, Johnston, y Twynam, 1998; Finkelstein, 2007; Omoto y Snyder, 1995, Trauntvein, 2011; Vecina, Chacón y Sueiro, 2009). En España, Chacón y sus colegas han examinado el papel de la satisfacción, la identidad de rol y el compromiso organizacional en la retención a corto, medio y largo plazo de los voluntarios.

Pese a que muchos de los estudios son transversales, los trabajos españoles de este grupo investigador ha recolectado datos en tres momentos a lo largo de doce meses y sus hallazgos muestran que las horas de tiempo dedicadas al voluntariado no están influenciadas directamente por la satisfacción, pero sí lo está la intención de permanecer a los seis meses. De hecho, la satisfacción explica un 22% de la intención de permanecer a corto plazo y conserva parte de su poder predictivo incluso a largo plazo. En otro de sus estudios, la satisfacción explica sólo un 8% de la intención de permanencia, la cual es el predictor del tiempo de permanencia efectivo a los doce meses.

El estudio de Dávila y Chacón, uno de los pocos con dos muestras diferentes de voluntariado socioasistencial y ecologista, muestra que la satisfacción con la actividad tiene poder predictivo sobre el compromiso y la permanencia dos años después para ambos tipos de tareas, aunque los pesos de regresión son ligeramente mayores para la muestra ecologista. Estos resultados parecen confirmar que una de las variables más importantes a tener en cuenta es la satisfacción del voluntario, en especial, en las épocas iniciales de su actividad y en aquellos casos en que la tarea tiene continuidad.

El estudio de Finkelstein (2007) con voluntarios socioasistenciales, encuentra que la satisfacción pronostica el tiempo de dedicación a la tarea, puesto que los más satisfechos dedican más horas y permanecen más tiempo en el voluntariado. Pero el aporte más relevante del trabajo de Finkelstein de cara a la presente tesis doctoral es que pone a prueba, y encuentra relación directa, entre las motivaciones para el voluntariado y la satisfacción de los voluntarios. Adoptando el enfoque funcional de Clary y sus colegas, y el cuestionario de motivaciones VFI, evalúa las motivaciones de los voluntarios, su cumplimiento y la influencia de estas dos variables sobre la satisfacción. En su investigación halla que las funciones relativas a valores, conocimiento, mejora de

la autoestima y sociales, y especialmente el cumplimiento de estas funciones, son los mejores predictores de la satisfacción.

Para valorar la satisfacción de los voluntarios se han presentado enfoques globales, que generalmente recurren a un solo ítem, y escalas con varias dimensiones de satisfacción. Las referidas escalas se han usado con un grado variable de éxito. Por ejemplo, en el estudio de Farrell y sus colaboradores (1998), se aplica la escala global y la medida por dimensiones a una muestra de voluntarios canadienses, pero sólo dos dimensiones de la satisfacción, la de reconocimiento y de comunicación con los voluntarios, explican el 44% de la varianza de la satisfacción global.

En general, muchas de las formas de medir la satisfacción con los voluntarios resultan de adaptaciones de las escalas de satisfacción laboral (Silverberg, Marshall y Ellis, 2001) y se han empleado en estudios que no buscaban la validación del instrumento para aplicaciones posteriores. En cambio, Galindo-Kuhn y Guzley (2002) desarrollan un instrumento que identifica cuatro dimensiones de la satisfacción y los valora a través de 16 ítems. En su trabajo, los autores usan las cuatro dimensiones para pronosticar la intención de permanencia de los voluntarios pero encuentran que hay solo dos dimensiones con poder predictivo, la satisfacción con la eficacia de la participación y con la integración grupal, y que dan cuenta sólo del 14% de la varianza.

Pese a que los resultados iniciales no parecían muy prometedores, el instrumento, el *Volunteer Job Satisfaction Index*, ha sido usado en diferentes investigaciones en otros contextos. Por ejemplo, Garner y Garner (2011) evaluaron la influencia conjunta de las motivaciones para el voluntariado y de la satisfacción en la respuesta a los eventos frustrantes cuando se desempeña voluntariado. Los voluntarios más satisfechos con la integración de sus grupos eran los que tenían menos intención de abandono. Además, en este trabajo se ha explorado la influencia de la edad, que se ha encontrado positivamente relacionada con la intención de permanencia. Este instrumento ha sido traducido y adaptado al español por Vecina, Chacón y Sueiro (2009) y empleado en sus investigaciones.

Por otra parte, estudios recientes centrados en el voluntariado episódico, ponen de relieve que la satisfacción tiene un peso de regresión muy importante para pronosticar la permanencia en este tipo de voluntariado, tanto en la fase novel, como en la de transición o en la de experto, es decir 5 o 6 años después de haber iniciado la tarea (Hyde et al., 2016). En resumen, al igual que sucede en el ámbito del trabajo

remunerado, la satisfacción con la tarea es una variable muy investigada y su poder predictivo sobre los resultados más tangibles, como la permanencia, parece demostrada. Además, en este ámbito concreto del voluntariado, parece claro que, la satisfacción y las motivaciones o funciones del voluntariado también guardan estrecha relación. A la exploración de estos aspectos se dedicará el primer trabajo empírico de la presente tesis.

#### *Cansancio emocional del voluntario*

El cansancio emocional se ha definido como uno de los tres componentes del síndrome de estar quemado o burnout (Schaufeli, Leiter, y Maslach, 2009), pero hace ya dos décadas que comenzó a estudiarse separadamente, dado que se admitió de forma generalizada que en el cansancio emocional residía el corazón del síndrome (Cox, Tisserand y Taris, 2005; Otero, Santiago y Castro, 2008). Se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, el desgaste personal, el agotamiento psicológico y la fatiga física. La sensación con la que es descrito por quienes lo padecen se asemeja a un agotamiento de los recursos disponibles para hacer frente a las demandas de la tarea motivo por el cual ha recibido con frecuencia el nombre de agotamiento.

Si la satisfacción con el voluntariado está entre los resultados más explorados, el cansancio emocional presenta el patrón precisamente opuesto. Aunque son muchísimos los trabajos que han analizado la incidencia y causas del cansancio emocional en los trabajadores, son escasos los estudios que se han centrado en el voluntariado exclusivamente y, casi inexistentes los modelos explicativos específicos. En el año 2000, Vecina y Chacón reseñaban sólo cinco trabajos anteriores, recuperados de las principales bases de datos de psicología y medicina, que hubieran estudiado directamente estos resultados negativos como principal objetivo de la investigación. Tres de ellos se ocupaban de comparar a los trabajadores remunerados y a los voluntarios (Capner y Caltabiano, 1993; Glass y Hastings, 1992; Paradis y Usui, 1989), mientras los otros dos se dedicaban a estudiar a los voluntarios de hospitales (Lafer, 1991) o de intervención en emergencias (Cyr y Dowrick, 1991).

En su propio trabajo de investigación, Vecina y Chacón (2000) encuentran que los síntomas de cansancio emocional declarados por los voluntarios son poco frecuentes, y el nivel general de *burnout* es bajo. Pese al poco interés que ha despertado en los investigadores, el cansancio emocional tiene un alto poder predictivo sobre otros resultados que podrían también resultar relevantes en el voluntariado, como el distanciamiento emocional y cognitivo de los prestadores del servicio respecto de sus

clientes, y la aparición de problemas de salud en los primeros. La solidez de estas relaciones entre cansancio emocional y problemas de salud queda evidenciada por investigaciones que la documentan desde hace más de treinta años (Badeian y Armenakis, 1981; Byrne, 1994; Greenlass, Burke y Konarski, 1998; Hock, 1988; Lee y Ashforth, 1996; Pines y Keinan, 2005).

Por lo que se refiere a los predictores del cansancio emocional en el voluntariado, tampoco este aspecto ha recibido mucha atención en la literatura. Algunos estudios han puesto el acento en la co-morbilidad del cansancio emocional con problemas de salud mental en los voluntarios. En el estudio de Guinan y McCellum (1991) se encontró que un 37% de los voluntarios presentaban alguna forma de enfermedad mental y, a la vez, un 21% declaraban puntuaciones altas en la subescala de cansancio emocional del cuestionario Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1982).

La investigación que pone en relación los motivos del voluntariado y el cansancio emocional también es escasa y dispersa. Kulik (2006) examina las cuatro principales motivaciones para el voluntariado (altruismo, conformismo, crecimiento personal y deseo de llenar el tiempo libre). Según sus hallazgos, solo las mujeres que tienen motivaciones exclusivamente altruistas muestran bajos niveles de cansancio emocional. Por el contrario, todos los motivos de voluntariado se relacionan positivamente con el cansancio emocional para los varones. Los autores sugieren un efecto negativo a medio y largo plazo de un exceso de entusiasmo inicial, que llevaría a algunos voluntarios a cansarse más rápidamente que a otros.

Algunos trabajos más recientes, aplicados a colectivos específicos, como el de Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollar y Metzger (2007), con voluntarios de ambulancias en Australia, establecen que el cansancio emocional es un antecedente de los problemas de salud y de la intención de continuar. En el mismo sentido, la investigación con voluntarios en el ámbito del Sida detecta diferencias entre los voluntarios quemados y aquellos que no reportan cansancio emocional en absoluto (Bennett, Kelhar, y Ross, 1994). Las diferencias más importantes se hallaron en los niveles de ansiedad experimentados y en las estrategias de afrontamiento puestas en marcha, principalmente externas, por parte de los que denuncian mayores niveles de *burnout*. En el mismo sentido, un trabajo más reciente de Jansen (2010) refiere que los 44 voluntarios de su estudio, con una media de 13 meses de servicio, permiten afirmar que el cansancio

emocional se pronostica fundamentalmente a partir del uso de métodos de afrontamiento inadecuados.

Los consejeros voluntarios de pacientes con enfermedades terminales han sido el grupo investigado por Bakker, Van der Zee, Lewig y Dollard (2006), que recurren a los rasgos de personalidad para explicar el cansancio emocional. En este estudio, los autores establecen que el cansancio se pronostica a partir de la estabilidad emocional y la autoconfianza, entre otros factores. Así, concluyen que la inestabilidad emocional, y la tendencia a reaccionar con fuertes emociones y elevada autocrítica son predictores consistentes y significativos del cansancio emocional en los voluntarios. En algunos trabajos recientes en Turquía se ha encontrado también que la cantidad de años de dedicación a la misma tarea se relaciona negativamente con el cansancio emocional (Okray y Abatay, 2016), mientras que en trabajos precedentes en España (Moreno-Jiménez y Villodres, 2010) se habían encontrado relaciones opuestas entre tiempo dedicado y síndrome de estar quemado.

Son muy pocos los trabajos que han analizado las diferencias en cansancio emocional de los voluntarios en función de la edad, aunque algunos autores (Okray y Abatay, 2016) refieren que, entre los voluntarios de enfermería entrevistados, el cansancio emocional se relacionaba negativamente con la edad mientras la satisfacción con el voluntariado lo hacía positivamente. En resumen, en el extremo negativo de los resultados experimentados por los voluntarios, uno de los que más interés apunta por sus influencias en la salud y la retención es el cansancio emocional. Por esta razón, en la presente tesis se lo ha incluido en el trabajo empírico que constituye el primer estudio.

#### *Conductas de ciudadanía organizacional (OCBs)*

El término conductas de ciudadanía organizacional (*Organizational Citizenship behaviors*, OCB) ha sido definido por el trabajo pionero de Organ (1988) como una conducta individual, que es discrecional, es decir que no está directa y explícitamente reconocida dentro del sistema de recompensas formales, pero que, en su conjunto, está orientada a promover el funcionamiento eficaz de la organización. Este concepto ha captado gran atención de los académicos y los investigadores desde que fue propuesto.

El concepto de OCB se ha visto confundido con otros constructos relacionados en la Psicología del Trabajo, tales como las conductas extra-rol. Sin embargo, el concepto de conducta extra-rol es más amplio porque incluiría también aquellas de tipo negativo

o desafiante, como la protesta (*voice*) que han explorado ampliamente en sus trabajos Van Dyne y Lepine (1998).

Pese a que no hay consenso acerca del número de manifestaciones de las OCBs, una de las clasificaciones más aceptadas es la Podsakoff, Mackenzie, Paine, y Bachrach (2000) que incluye 1. Conductas de ayuda, por ejemplo a los compañeros para solventar dificultades en su trabajo; 2. Una actitud de deportividad, entendida como el mantenimiento de actitudes positivas cuando se afrontan tareas poco placenteras; 3. Lealtad organizacional, es decir la protección, el apoyo y la defensa de los objetivos de la organización; 4. Obediencia, entendida como la internalización de los procedimientos y las normas de conducta deseables; 5. Virtud cívica, caracterizada por la participación, el interés activo en la vida de la organización; 6. Desarrollo personal, que implica el proceso de mejora de las propias cualificaciones que permiten alcanzar un mejor desempeño en el puesto y, por último, 7. Proactividad personal, entendida como la innovación y creatividad para mejorar el desempeño en las tareas.

Hay diversas razones para su difusión, pero el poder predictivo de las OCBs sobre otros resultados puede ser una de ellas. La investigación empírica ha mostrado que las OCBs tienen relación con el rendimiento en el puesto (Borman, White, y Dorsey, 1995; Johnson, 2001; MacKenzie, Podsakoff, y Fetter, 1991; Orr, Sackett, y Mercer, 1989), con la complejidad de las tareas (Farh, Podsakoff y Organ, 1990; Hatcher, Ross y Collins, 1989) y con una gran variedad de resultados organizacionales deseables.

En el presente trabajo se analizarán detenidamente más adelante las implicaciones de las OCBs para el voluntariado, pero aquí se adelanta que, al igual que anteriormente se señaló que las diferentes motivaciones o funciones de los voluntarios tendrá diferentes resultados, es probable que los voluntarios que ejercen unos roles serán más propensos a realizar unas variedades de OCBs que otras. Esta afirmación parece acorde con la propuesta de Johnson (2001) quien pone de relieve que la importancia de unas dimensiones u otras de las OCBs variará en función de las características del puesto.

Algunos autores, como Cnaan y Cascio (1998) sostienen que la mayoría de los hallazgos en el campo de los recursos humanos no son transferibles a la gestión de los voluntarios. Sin embargo, las OCBs y el voluntariado son dos áreas que se han integrado en diversos trabajos empíricos, como los de Finkelstein y Penner (2004) o la investigación de Liao-Troth, (2001), entre otros. En concreto, Finkelstein y Penner (2004) postulan un modelo de tres motivos subyacentes para implicarse en las OCBs:

los valores prosociales, la preocupación por la organización y el manejo de la impresión, encontrando que el primero de ellos, es decir la motivación de ayudar, es el mejor predictor de las OCBs.

Además, encontraron que, al igual que los voluntarios han demostrado que se desarrollan, en el largo plazo, una *identidad de voluntarios*, que aumenta mucho la probabilidad de que sigan participando como voluntarios en el futuro (Grube y Pillavin, 2000), los empleados que realizan los OCBs desarrollan, a largo plazo, un auto-concepto de *buen ciudadano organizacional*, que correlaciona positivamente con la probabilidad de que tales comportamientos se vuelvan a producir (Finkelstein y Penner, 2004). Sus hallazgos parecen apoyar el modelo Penner y sus colaboradores quienes defienden que es la identidad de buen ciudadano el antecedente más consistente de las OCBs (Penner et al., 1997). Esta idea parece coincidir con Bolino (1999), quien señaló que las OCBs se originan o bien en una disposición para ayudar o en un sentido de obligación. En este sentido, Chen, Hui y Seago (1998) ya habían sugerido que las OCBs reflejan el deseo de los empleados de estar involucrado o, por el contrario, de distanciarse de la organización. Estos postulados se hallan en consonancia con el modelo basado en la identidad social aplicada al voluntariado de Tidwell (2005).

Si bien no todas las ONGs lo hacen, algunas organizaciones de voluntario de Canadá recomiendan que a los nuevos miembros se les dé una descripción de la tarea por escrito antes de que comiencen su compromiso con una organización. Tal práctica permite a los voluntarios tener una comprensión clara de las tareas que se están llevando a cabo, así como las limitaciones de sus roles (Millete y Gagné, 2008). Con este procedimiento es posible sostener que todos aquellos comportamientos que van más allá de la tarea descrita son OCB.

Ahora bien, Wolfe (1994) demostró que la medida en la cual los empleados se implicaban en las OCBs dependía de la amplitud con que definían sus puestos de trabajo. Así, si las OCBs no están claramente definidas en el trabajo, porque sus límites con aquello que es obligatorio se basan en percepciones individuales (Wolfe, 1994), esto es aún más probable que ocurra en el caso del voluntariado, en el cual las descripciones de trabajo tienden a ser más flexibles todavía.

Otra manera de mirar la aplicabilidad del concepto OCB al voluntariado es tener en cuenta las consecuencias de la ciudadanía organizacional en los ámbitos laborales (Cuskelly y Boag, 2001). Por ejemplo, Chen y sus colegas encontraron que los

empleados que realizan menos OCBs eran más propensos a dejar la empresa (Chen, Hui y Segó, 1998). Así, cuando están insatisfechos, los trabajadores reducen sus comportamientos de ciudadanía anteriores, empezando por aquellos en los que es menos probable que el descenso de rendimiento sea penalizado, mientras que las acciones que son obligatorias en el puesto no dejan de ejecutarse por temor a las represalias (Rosse y Miller, 1984). Por lo tanto, la falta de OCBs es un indicador de alta probabilidad de abandono (Chen et al., 1998) en el puesto de trabajo remunerado. Ahora bien, en lo que a voluntariado se refiere, es posible que los voluntarios que están satisfechos permanezcan en la organización, y que su satisfacción incremente la probabilidad de que se realicen OCBs. Mientras tanto, los voluntarios insatisfechos, simplemente dejarán de la organización. Si ese fuera el caso, se podría afirmar que, en el largo plazo, todos los voluntarios acabarían manifestando, en mayor o menor medida, OCBs. Justamente en este mismo sentido, Van Dyne, Vandenwalle, Kostova, Latham y Cummings (2000) encontraron que la permanencia moderaba la relación entre la confianza y las OCBs en el ámbito de las ONGs.

#### *Intención de permanecer*

Los voluntarios son uno de los activos más preciosos de las ONGs. Sin sus actividades, los servicios que estas organizaciones dedican a sus clientes no podrían prestarse. Las personas que ejercen el voluntariado deben ser retenidas no sólo porque permiten a la ONG alcanzar sus objetivos, sino también porque se han invertido en ellas una cantidad importante en términos de reclutamiento y formación. Una vez que se han capacitado, los voluntarios representan para las ONGs un bien más valioso que el dinero, precisamente en un ámbito en el cual el dinero es difícil de atraer, especialmente porque ellos son la principal fuente para reclutar otros voluntarios a través de su red de amigos y conocidos (Modise, 2001).

Ahora bien, los estudios a nivel nacional en Estados Unidos revelan que una de cada tres personas, que son voluntarias en el momento de la investigación, dejará de serlo al año siguiente (Bang, Ross y Reio, 2013), dato que pone de relieve la urgencia del tema para las ONGs. Las tasas de retención más altas de algunos estados norteamericanos, como Nueva York, oscilaban en torno al 60 % en 2007. Entre los estudios españoles, el Observatorio del Voluntariado (2013) refiere que un 60 % de las personas encuestadas dejaría el voluntariado si tuviese un cambio importante en su situación personal o laboral, un 25% lo dejaría por falta de tiempo y sólo un 6 % lo

abandonaría por descontento con la organización. Sin embargo, aunque ofrece un detallado análisis de las posibles razones en función de la edad y el género, el informe no arroja cifras globales de tasas de abandono actualizadas.

En cualquier organización, el bajo abandono es visto como un indicador de que la organización es fuerte y efectiva, y también es considerado como una medida indirecta de la elevada satisfacción de los voluntarios (Reinklou y Rosén, 2013). Debido a que, como ya se ha señalado, las ONGs invierten ingentes cantidades de tiempo y dinero en sus voluntarios (Sowa, Selden y Sandfort, 2004), una alta tasa de abandono aumentaría los costes asociados al reclutamiento y formación de nuevos voluntarios (Fidalgo y Borges Gouveia, 2012). Son diversos los trabajos que señalan que las tasas de abandono del sector sin fines de lucro son más altas que el abandono en los trabajos remunerados, lo cual es fácil de comprender debido a las escasas barreras que tiene el abandono del voluntariado (Lynn, 2003; Alatrística y Arrowsmith, 2003; Phillips y Phillips, 2010).

Las ONG's dependen de la existencia de oferta de ciudadanos que puedan cumplir con las demandas de voluntarios en el ambiente en que la organización opera, por lo cual, muchas deben afrontar la escasez de voluntarios y no pueden dar la participación por sentada. Debido a que muchos voluntarios lo son en su tiempo libre, las organizaciones se ven afectadas por la disponibilidad de las agendas de sus voluntarios y las actividades de la ONG se ven afectadas por las ausencias de sus integrantes, lo cual es percibido como un defecto demasiado frecuente en el voluntariado (Brudney, 2012). Esto implica cierto grado de incertidumbre que afecta a la ONG y a sus operaciones (Anheier, 2005), por lo cual tener una alta tasa de abandono parece un resultado claramente indeseable en el voluntariado (Alatrística y Arrowsmith, 2003).

En el ámbito anglosajón, los estudios centrados en la intención de permanencia de los voluntarios no son muy abundantes, y esto resulta agravado por el hecho de que encontrar trabajos con muestras grandes y diseños longitudinales no es tan frecuente como se desearía. El enfoque funcional del voluntariado ha sido aplicado con frecuencia. Por ejemplo, Stukas, Worh, Clary y Snyder (2009) muestran que los voluntarios más satisfechos son aquellos que alcanzan sus motivaciones primarias en sus ONGs y que tienden a permanecer más tiempo que aquellos que refieren un desajuste entre las motivaciones y el cumplimiento.

Otros trabajos coetáneos (Eisner, Grimm, Maynard y Washburn, 2009) muestran que algunas de las razones del abandono residen en el fracaso para vincular las

capacidades de los voluntarios con las tareas asignadas, el fallo en expresarles el debido reconocimiento, y la falta de formación y de liderazgo en las ONGs. En este mismo sentido, los trabajos más recientes han insistido en la importancia de la comunicación y el *feedback* para los voluntarios, como herramienta para aumentar el compromiso y favorecer la retención (Garner y Garner, 2011). Igualmente otros autores han subrayado el papel del apoyo social dentro de la ONG para favorecer la retención, y lo han hecho en ámbitos sajones (Wymer, 2012), como en España (Arias y Barrón, 2008).

Algunos autores han analizado la problemática con metodologías cualitativas, con la intención de brindar una imagen más completa sobre el tema. Estudios como el de Skoglund (2006) ofrecen hallazgos obtenidos a través de entrevistas abiertas con 42 participantes en voluntariado hospitalario, quienes señalan que los primeros seis meses son el período clave para determinar la futura retención de los voluntarios. Los resultados muestran que los voluntarios sienten que se debería dar más atención a la formación y que se desperdician oportunidades para favorecer la retención. Estas investigaciones tienen su principal debilidad en la especificidad de los hallazgos pero, aun así, sus sugerencias podrían ser útiles de cara a otros programas.

En el ámbito español destacan los estudios de Dávila, Chacón, Vecina y colegas, que aplican un modelo centrado en la satisfacción para explicar la permanencia en el voluntariado (Dávila y Chacón, 2004; Vecina et al., 2009; Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón, 2012). En la mayoría de estos trabajos, los estudios son longitudinales y esto da mejor sustento a las conclusiones extraídas. En el primer trabajo, la satisfacción y el compromiso con la organización son los antecedentes de la intención de permanecer, que junto con las motivaciones del voluntariado, explican la permanencia real doce meses después. Estos datos son avalados por los hallazgos del segundo trabajo que, en 2009, constata que la satisfacción pronostica la intención de permanecer, que a su vez es un predictor del 17,9% de la varianza en la retención real. Esta línea de trabajo muy prometedora se prolonga en la publicación de 2012, en la cual el compromiso vuelve a resultar el mejor predictor de la intención de continuar.

Casi no existen estudios, hasta donde se ha podido investigar, que analicen como interés principal las diferencias en intención de permanencia de los voluntarios en función de su edad. Sin embargo, Hager y Brudney (2011) señalan que es más fácil reclutar gente joven para las ONGs, pero que las organizaciones pueden obtener un compromiso con mayor continuidad de los voluntarios de más edad, porque éstos

disponen de más tiempo y oportunidades para el voluntariado dado que a su edad suelen estar jubilados. En cualquier caso, Ward y McKillop (2011) apuntan que, para aquellos voluntarios que siguen siendo miembros de una ONG, debe existir un vínculo, tal como un interés común en la tarea o en la organización específica.

En resumen, parece que la retención del voluntariado es claramente una de las mayores debilidades de las ONGs y una de las tareas que mayor cantidad de tiempo y de recursos puede consumirles. Con la mira puesta en este problema, en la presente tesis se analiza la influencia de variable del plano personal y organizacional en la intención de permanecer de los voluntarios en el tercer estudio empírico.

### *Conducta innovadora*

Las conductas innovadoras de los miembros de una organización tienen una enorme importancia de cara a la eficacia y a la supervivencia organizacional (Oldham y Cummings, 1996; Scott y Bruce, 1994; Shalley, 1995; West, Hirst, Richter, y Shipton, 2004; Woodman, Sawyer y Griffin, 1993), especialmente en aquellos ambientes que cambian a gran velocidad y que resaltan la importancia de las ventajas competitivas de unas organizaciones sobre otras. Es posible que este sea el motivo por el cual la conducta innovadora se haya explorado casi exclusivamente en el marco de las organizaciones laborales, es decir aquellas que tienen fines lucrativos (De Leede y Looise, 2005; Shipton, West, Dawson, Birdi y Patterson, 2006).

No obstante, la conducta innovadora es el resultado de un proceso que incluye el reconocimiento de problemas, la generación de nuevas ideas y soluciones, la búsqueda y fortalecimiento de vínculos con posibles aliados, y la producción final de resultados novedosos (Scott y Bruce, 1994). Y todos estos aspectos del desempeño son claramente aplicables a la conducta del voluntario e indudablemente beneficiosos para el desarrollo organizacional.

En su trabajo de 1994, Scott y Bruce ofrecen un modelo de la conducta innovadora que ha sido repetidamente tomado como referencia para el estudio en el ámbito organizacional. Comienzan señalando las diferencias entre la creatividad y la conducta innovadora, subrayando que la primera tiene relación con la producción de ideas nuevas y útiles, mientras la segunda incluye tanto el desarrollo de la idea novedosa como su implementación, es decir la adaptación del proceso o producto hasta que éste sea auténticamente eficaz. Dicho de otra manera, la conducta innovadora incluye la

creatividad, que no es más que uno de sus pasos o momentos (Amabile, 1997; Potocnik y Anderson, 2016).

El proceso de la conducta innovadora comienza cuando la persona identifica un problema o reconoce un fallo y genera ideas o soluciones, que pueden ser totalmente novedales o adaptaciones de soluciones anteriores. En el siguiente momento, la persona innovadora busca apoyos, y trata de construir relaciones con quienes pueden sostener su idea. En la etapa final, el individuo produce un modelo, prototipo o aplicación que se pueda ver, mostrar, difundir y que sirve para ser producido o institucionalizado como procedimiento (Kanter, 1988, Potocnik y Anderson, 2016).

El modelo de conducta innovadora que proponen Scott y Bruce señala como antecedentes de la conducta el clima organizacional que apoya la innovación, el liderazgo y la calidad de la relación entre el líder y los seguidores (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers y Stam, 2009). Trabajos posteriores han destacado las relaciones con el supervisor (Janssen y Van Yperen, 2004), las características del puesto (Oldham y Cummings, 1996), y el contexto del grupo de trabajo. No obstante esto, ya se ha señalado que los procesos psicosociales intermedios, que podrían explicar cómo y porqué diferentes personas y antecedentes contextuales afectan a la conducta innovadora, permanecen todavía poco explorados (Shalley, Zhou y Oldham, 2004; Yuan y Woodman, 2010).

Este proceso a menudo implica frustraciones y afrontamiento de dificultades y obstáculos, porque la persona innovadora no solamente tiene que dar una respuesta novedosa frente a una situación demandante, sino que además ha de ser capaz de resistir frente a las adversidades que surgirán hasta que la actividad innovadora fructifique (Carmeli, Meitan y Weisberg, 2006). Además, las personas del entorno tienden a ofrecer resistencias al cambio y a sentirse amenazadas por la inestabilidad que la innovación supone, también debido en parte a que las formas institucionalizadas de resolver los problemas tienen más crédito que las innovaciones, al menos en un primer momento.

Esta mutua influencia de la innovación con el ambiente del grupo de trabajo y de la organización, han llevado a un grupo de estudios empíricos a profundizar en las relaciones entre la justicia organizacional percibida y la conducta innovadora (Janssen, 2004; Tepper, 2001; Young, 2012). En los trabajos referidos, la justicia organizacional ha sido vista ya sea como un antecedente de la conducta innovadora (Young, 2012) o como un mediador entre la conducta innovadora y el estrés resultante (Janssen, 2004).

No obstante, otros modelos como el de la incertidumbre en relación con la justicia organizacional (Van den Bos y Lind, 2002) podrían apoyar el papel moderador de las percepciones de justicia en la relación entre los antecedentes del ambiente y la conducta innovadora.

Como señalan Yuan y Woodman (2010), la gente actúa en función de las consecuencias esperadas a raíz de su conducta. Por consiguiente, si las personas tienen expectativas positivas como resultado de su conducta, la ejecutarán y, en caso contrario, no lo harán. Dicho de otra forma, si las personas perciben que su organización es justa, es más probable que asuman los riesgos implicados en la innovación y si perciben que no lo es, es más probable que se mantengan dentro del ámbito de los comportamientos habituales. En tal sentido, en la presente tesis se aplicará este modelo al tercer estudio empírico.

Ahora bien, apenas hay algún trabajo que analiza la conducta innovadora en el voluntariado, más allá de los ámbitos empresariales orientados a las ganancias. Por ejemplo, Starbird y Palen (2011) analizan la conducta innovadora de los voluntarios quienes, durante las secuelas del terremoto de Haití, se organizaron de manera espontánea mediante los blogs, pero los trabajos empíricos en esta línea son incipientes y escasos. Este trabajo aislado aborda una cuestión de enorme relevancia, porque las ONG y organizaciones sin ánimo de lucro se encuentran a expensas de sus voluntarios, y de la conducta innovadora que éstos estén dispuestos a asumir, a fin de solventar las dificultades que se presentan en la prestación del servicio día a día en entornos en los que no se dispone de exceso de recursos.

Como ya se ha señalado anteriormente en esta revisión, el modelo tradicional de voluntariado parece estar cambiando (Hustinx, 2010b), desde una perspectiva muy estable y de compromiso a largo plazo con una única ONG, hacia una más individualista, episódica y centrada en proyectos concretos y organizaciones diversas. Las ONGS, por consiguiente, están muy interesadas en atender a los diversos tipos de resultados que la tarea del voluntariado implica para los mismos voluntarios, para los clientes y para la organización, en orden a gestionar de la forma más eficaz posible a estos miembros, con la mira puesta en alcanzar los fines organizacionales y, a la vez, repercutir de la forma más positiva posible en una mejora de la calidad de vida de sus miembros y de los beneficiarios de su acción.

## CAPÍTULO 2.

# MOTIVACIONES PARA EL VOLUNTARIADO, SATISFACCIÓN Y CANSANCIO EMOCIONAL: EFECTO MODERADOR DE LA EDAD DE LOS VOLUNTARIOS.

*Este artículo se encuentra sometido a evaluación por pares.*



## CAPÍTULO 2.

MOTIVACIONES PARA EL VOLUNTARIADO, SATISFACCIÓN Y CANSANCIO EMOCIONAL:  
EFECTO MODERADOR DE LA EDAD DE LOS VOLUNTARIOS.

### **Resumen**

Las motivaciones de los voluntarios se han propuesto como antecedentes de la satisfacción con su tarea y el cansancio emocional que experimentan. Esta investigación se propone explorar el papel moderador de la edad de los voluntarios en las relaciones entre las motivaciones – de una parte- y la satisfacción y el cansancio emocional- de la otra parte. El presente estudio longitudinal se ha llevado a cabo con una muestra de 241 voluntarios socioasistenciales españoles. La edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre los motivos sociales (T1) y la satisfacción con el voluntariado (T2), así como entre los motivos de crecimiento (T1) y la satisfacción (T2). La edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones sociales (T1) y el cansancio emocional en el voluntariado (T2), al igual que las relaciones entre las motivaciones de crecimiento (T1) y el cansancio en el voluntariado (T2). Las relaciones entre las motivaciones de seguridad (T1) y los resultados – satisfacción y cansancio emocional- no son moderadas por la edad. Nuestros hallazgos subrayan que la influencia de los motivos sociales y de crecimiento sobre la satisfacción es negativa y estadísticamente significativa para los voluntarios más jóvenes, mientras que es positiva y pierde significación para los mayores. La influencia de los motivos sociales y de crecimiento en el cansancio emocional es alta y estadísticamente significativa para los jóvenes, pero es no significativa para los mayores. Las implicaciones se discuten de cara a mejorar las prácticas de gestión de los voluntarios en las ONGs.

*Palabras claves:* voluntariado; motivación para el voluntariado; satisfacción con el voluntariado; cansancio emocional; edad.

### **Introducción**

El voluntariado en general, y el de tipo socioasistencial en concreto, revisten una enorme importancia en las sociedades occidentales en la actualidad. Entre otros motivos porque involucra a muchos millones de personas que lo llevan a cabo y a una cantidad aún mayor que se beneficia de sus servicios, por las implicaciones económicas y sociales que trae aparejadas (Jaraíz-Arroyo, 2015). Los estudios que analizan la implicación de diferentes grupos de edad en la tarea de voluntariado indican que son los

dos grupos de edades extremas de la población adulta, es decir, jóvenes menores de 30 años y mayores de 65, los que más se involucran en esta tarea. Los informes más recientes (EDIS y Fundación Luis Vives, 2015) indican que, en el grupo de personas mayores implicadas en esta tarea, la media de edad también aumenta. Ahora bien, aunque los estudios sobre las diferencias de motivaciones entre los voluntarios jóvenes y los mayores son escasos (Black y Jirovic, 1999; Okun y Schultz, 2003), la literatura parece apuntar a la existencia de diferencias que convendría explorar con más detenimiento (Black y Kovacs, 1999).

La tarea de voluntariado trae aparejada consecuencias para los destinatarios de los servicios y para las organizaciones, pero también para los voluntarios. Entre los resultados más estudiados se encuentran, en el extremo positivo, la satisfacción con la tarea de voluntario (Chacón et al., 2007; Finkelstein, 2007; Galindo-Kuhn y Guzley, 2002; Omoto y Snyder, 1995; Wong, et al., 2011) y, en el negativo, el cansancio emocional experimentado en el desempeño de sus cometidos (Kulik, 2006; Lewig et al., 2007). Por consiguiente, parece de interés para las ONGs, para los destinatarios de los servicios, para los propios voluntarios y para toda la sociedad explorar la posible incidencia de las motivaciones para ejercer el voluntariado en los resultados en función de la edad. El presente estudio se propone analizar la influencia de las motivaciones de los voluntarios socioasistenciales en la satisfacción con el voluntariado y el cansancio emocional con la tarea en un estudio longitudinal, valorando el papel moderador de la edad de los voluntarios en la relación entre sus motivaciones y los resultados.

#### *Motivaciones del voluntariado: la influencia de la edad de los voluntarios*

Los estudios sobre la motivación en general, y sus aplicaciones al trabajo son abundantes, mientras que los trabajos específicos sobre la motivación para el voluntariado resultan menos abundantes y sus resultados son poco concluyentes (Chacón y Dávila, 2001). Diferentes teorías se han usado para explicar las razones por las cuales las personas dedican tiempo y esfuerzo a las tareas de voluntario, tales como los modelos de Omoto y Snyder (1995) y de Clary y sus colegas (1998). Se han propuesto diversas clasificaciones de los motivos para el voluntariado (Yubero y Larrañaga, 2002) y una de ellas distingue entre motivaciones para el crecimiento personal y motivaciones para la afiliación (Barrick, Stewart y Piotrowsky, 2002). Los motivos relacionados con el crecimiento evalúan la importancia o preferencia por aquellas características de las tareas que se relacionan con el logro y la maestría. Los

motivos sociales valoran la preferencia por la afiliación y la colaboración con otros, ya sean compañeros o supervisores. Finalmente, diversos autores añaden los motivos de seguridad, que incluyen medidas para evaluar la importancia o preferencia por la satisfacción de necesidades materiales y fisiológicas que se relacionan con el propio bienestar general, tales como la recompensa material (Kooij et al, 2011).

En la última década, un conjunto de investigaciones ha propuesto que los motivos de las personas son flexibles y varían en función de la edad, de tal modo que sus motivaciones diferían, incrementándose unas y decreciendo las otras (Kanfer y Ackerman, 2004). En concreto, pese a que hay poca investigación empírica en el ámbito del trabajo (Kooij et al., 2008; Kooij, et al., 2011) y menos aún en relación con el voluntariado (Dávila y Díaz-Morales, 2009; Okun y Shultz, 2003), parece señalarse una tendencia general por la cual los motivos sociales se incrementan con la edad mientras las motivaciones de crecimiento y de seguridad decrecen a medida que los voluntarios envejecen. En el presente estudio, por lo tanto, se pronostica que la edad de los voluntarios moderará las relaciones entre las motivaciones y los resultados-satisfacción y cansancio emocional, pero debido a la ausencia de investigación sólida no se puede pronosticar la dirección de las diferencias.

#### *Satisfacción con el voluntariado*

Una de las variables más estudiadas en relación con el voluntariado es la satisfacción de los voluntarios. En general se ha considerado que las motivaciones de los voluntarios eran buenos predictores de su satisfacción y que ésta, a su vez, explicaba la intención de permanecer y la dedicación a la tarea. Finkelstein (2007) evalúa las motivaciones de los voluntarios, su cumplimiento y la influencia de estas dos variables sobre la satisfacción. En su investigación halla que las funciones relativas a valores, conocimiento, mejora de la autoestima y sociales, y especialmente el cumplimiento de estas funciones, son los mejores predictores de la satisfacción. Son numerosos los trabajos que han profundizado en la relación entre la satisfacción del voluntario y la participación en el voluntariado, por ejemplo a través del número de horas dedicadas a la tarea, y de las futuras intenciones de permanecer en la actividad (Chacón et al., 2007; Dávila y Chacón, 2004; Farrell, et al., 1998; Finkelstein, 2007; Omoto y Snyder, 1995, Trautwein, 2011; Vecina, et al., 2009).

El estudio precedente de Okun y Schultz (2003) apoya que los voluntarios más jóvenes tendrán menores motivaciones sociales, probablemente debido a que ya

invierten mucho en sus propias redes sociales familiares y ocupacionales, mientras que los mayores, que están atemorizados por perder estas redes en la jubilación, intentan compensar dicho decremento a través del voluntariado. En cualquier caso, aunque la investigación previa es reducida, la edad parece ejercer un papel moderador en las relaciones entre la motivación y otras variables. Sobre la base de la literatura revisada hasta aquí, en el presente estudio se propone que la edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones de los voluntarios (T1) y la satisfacción con el voluntariado (T2).

#### *Cansancio emocional del voluntario socioasistencial*

Mientras que la satisfacción de los voluntarios ha sido muy investigada, el cansancio emocional ha despertado menos interés y ha sido analizado por pocos estudios (Capner y Caltabiano, 1993; Glass y Hastings, 1992; Paradis y Usui, 1989), aunque su influencia sobre los indicadores de malestar y ausencia de salud están bien documentados desde hace tiempo (Badeian y Armenakis, 1981; Byrne, 1994; Greenlass, et al., 1998; Hock, 1988; Lee y Ashforth, 1996; Lewig et al., 2007; Pines y Keinan, 2005).

La investigación que pone en relación los motivos del voluntariado y el cansancio emocional examina las cuatro principales motivaciones (Kulik, 2006) y encuentra algunas diferencias interesantes en el cansancio emocional en función del patrón motivacional. Los hallazgos sugieren que solo las mujeres que tienen motivaciones exclusivamente altruistas muestran bajos niveles de cansancio emocional. Por el contrario, todos los motivos de voluntariado se relacionan positivamente con el cansancio emocional para los varones. Por otra parte, son también escasos los trabajos que han analizado las diferencias en cansancio emocional de los voluntarios en función de la edad (Okray y Abatay, 2016). Los autores refieren que, entre los voluntarios de enfermería entrevistados, el cansancio emocional se relacionaba negativamente con la edad mientras la satisfacción con el voluntariado lo hacía positivamente.

En resumen, en el presente estudio se explora el papel moderador de la edad de los voluntarios en las relaciones entre las motivaciones para el voluntariado y los resultados -satisfacción con el voluntariado, y cansancio emocional - en un grupo de voluntarios socioasistenciales de edades comprendidas entre 26 y 64 años.

Sobre la base de la literatura revisada hasta aquí, en el presente estudio se proponen las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1:* la edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones (T1) y la satisfacción con el voluntariado (T2).

*Hipótesis 1a:* la edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones sociales (T1) y la satisfacción con el voluntariado (T2).

*Hipótesis 1b:* la edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones de crecimiento (T1) y la satisfacción con el voluntariado (T2).

*Hipótesis 1c:* la edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones de seguridad (T1) y la satisfacción con el voluntariado (T2).

*Hipótesis 2:* la edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones (T1) y el cansancio emocional en el voluntariado (T2).

*Hipótesis 2a:* a edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones sociales (T1) y el cansancio emocional en el voluntariado (T2)...

*Hipótesis 2b:* a edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones de crecimiento (T1) y el cansancio emocional en el voluntariado (T2).

*Hipótesis 2c:* a edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones de seguridad (T1) y el cansancio emocional en el voluntariado (T2).

## **Método**

### *Muestra*

El presente estudio se ha efectuado con un diseño longitudinal, con dos momentos de recolección de datos, que estuvieron separados entre sí aproximadamente seis meses. El Tiempo 1 (T1) se efectuó en septiembre-noviembre del primer año y el Tiempo 2 (T2) en los meses de marzo-mayo del año siguiente. Los participantes en este estudio han sido 241 voluntarios socioasistenciales con una media de edad de 42.9 años (DT = 12), de los cuales el 34.9 % eran varones y llevaban una media de 4.5 años (DT = 1.9) participando en el voluntariado y un número medio de 8 horas semanales dedicados a las tareas de voluntarios.

### *Instrumentos*

*Motivaciones para el voluntariado.* Se evaluó con el Inventario de funciones del voluntariado de Clary y colegas (1998) en su versión adaptada al español por Dávila y Chacón (2003). El inventario consta de 30 ítems que evalúan las razones por las cuales

las personas se dedican a la tarea de voluntariado con una escala de respuesta tipo Likert que oscila entre 1 (Totalmente en desacuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo).

La estructura factorial de la escala no parecía estable, puesto que los estudios precedentes referían diversas soluciones, tanto de seis (Dávila y Chacón, 2003) como de menor número de factores y con diversas distribuciones factoriales de los ítems (Dávila y Chacón, 2005). Por este motivo se procedió a efectuar un análisis factorial exploratorio que nos devolvió una solución de tres factores principales que daban cuenta del 57.9% de la varianza.

El primer factor (motivos de crecimiento) reúne aquellos ítems que en la estructura factorial original pertenecían a las subescalas conocimiento y mejora del curriculum y explica el 22.9% de la varianza. El segundo factor (motivos sociales) agrupa los ítems que pertenecían a la subescala relaciones sociales, explicando el 18.8% de la varianza, y el tercero (motivos de seguridad) incluye ítems de la escala defensa del yo y mejora del estado de ánimo, explicando el 16.2% de la varianza.

*Satisfacción con el voluntariado.* Se evaluó esta variable con la escala de satisfacción general con la organización donde se desempeña el voluntariado, que diseñaron Vecina, Chacón y Sueiro (2009) a partir de estudios precedentes (Galindo-Kuhn y Guzley, 2002), que constaba de siete ítems, uno de los cuales aludía a la satisfacción general y el resto a diversos aspectos de la relación del voluntario con su institución. La fiabilidad de la escala original era buena ( $\alpha=.88$ ) y en nuestro estudio alcanzó un valor de  $\alpha=.87$ .

*Cansancio emocional.* Esta variable fue evaluada con la subescala de cansancio emocional de la versión española (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000) del MBI-GS (Maslach Burnout Inventory General Survey) de Maslach y Jackson (1982). La subescala completa consta de cinco ítems en los que se sustituyeron los términos “trabajo” por “labor de voluntario”, siguiendo la metodología de estudios precedentes (Chacón y Vecina, 2000). La fiabilidad de la medida empleado en el presente estudio ha sido adecuada alcanzando  $\alpha=.83$ .

#### *Variables sociodemográficas*

Se evaluó la edad cronológica de los voluntarios preguntando la fecha de nacimiento a los participantes.

### *Procedimiento*

Para reclutar a los participantes se propuso un proyecto de investigación del Departamento de Psicología Social de la Universidad Nacional de Educación a Distancia a los centros de organización del Voluntariado Social Municipal de los ayuntamientos de la periferia sur de Madrid. Se dirigieron cartas a los centros explicando los motivos del estudio y las características del procedimiento de recolección de datos. Se contactó en forma personal con 10 organizaciones que respondieron a las primeras comunicaciones escritas, de las que sólo cinco accedieron a colaborar y facilitaron el acceso a sus integrantes.

Los participantes fueron reunidos en la sede de las organizaciones y el equipo investigador expuso las condiciones del estudio: objetivos, contenidos, anonimato, voluntariedad y posibilidad de abandonar el estudio cuando se deseara. Aquellos asistentes que accedieron a participar, recogieron en mano los cuestionarios relativos al T1 y los cumplimentaron en su domicilio, devolviéndolo al equipo investigador a través de una urna cerrada colocada a tal efecto en la sede de la organización.

Se distribuyeron 400 cuestionarios, de los que se recogieron 316 respuestas (tasa de respuesta 79%). Los participantes crearon un código individual a efectos de unir las dos respuestas de cada participante. En el tiempo 2, se envió a la sede de las organizaciones los cuestionarios en sobres cerrados, que contenían las escalas a cumplimentar y el material para el envío postal prepago a la sede de la Universidad. Las organizaciones colaboradoras notificaron a sus integrantes que estaba disponible la segunda parte de la investigación y enviaron un nuevo recordatorio masivo a las dos semanas.

La tasa de respuesta del T1 fue alta, probablemente debido a la implicación activa de las organizaciones, pero en el T2 no hubo posibilidad de contactar en forma individual con los participantes, sino que se hizo solo a través de mensajes masivos en las sedes de las organizaciones, lo cual pudo contribuir al descenso de la tasa de respuesta en la segunda etapa del estudio longitudinal. Finalmente se recibieron 252 cuestionarios cumplimentados en T2 (63% tasa de respuesta), de los cuales se eliminaron 11 por tener más del 30% de datos incompletos. La muestra final de la investigación longitudinal estuvo constituida por 241 participantes.

### *Análisis de datos*

En el presente trabajo se han realizado análisis descriptivos y correlacionales de las variables del estudio. A continuación, con objeto de poner a prueba las hipótesis, se han efectuado análisis de regresión lineal múltiple con la macro PROCESS para SPSS (Hayes y Preacher, 2014) que permite valorar el efecto moderador de la edad en la relación entre los motivos de los voluntarios y sus resultados de satisfacción con el voluntariado y cansancio emocional con la tarea. Para determinar si la moderación de la edad en la relación entre predictores y criterios se cumplía, se recurrió a los indicadores del modelo de regresión, coeficientes no estandarizados (b), errores estándar, niveles de probabilidad asociados a los estadísticos de contraste y, especialmente a los IC (intervalos de confianza) del *bootstrapping* de 1000 muestras (con un nivel de confianza del 95%), para el efecto estandarizado del predictor sobre el criterio en los diferentes niveles del moderador.

## **Resultados**

Los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones de las variables del estudio se observan en Tabla 1. El examen preliminar de la matriz pone de manifiesto que la edad se relaciona negativamente con las motivaciones sociales y de crecimiento, mientras que se relaciona positivamente con las motivaciones de seguridad. En cuanto a los resultados, la edad se relaciona negativamente con el cansancio emocional y no guarda relación significativa con la satisfacción. Por otra parte, las motivaciones sociales tienen relación negativa con la satisfacción y positiva con el cansancio emocional, mientras que las motivaciones de crecimiento muestran el patrón opuesto de relación, ya que se vinculan positivamente con la satisfacción, y el resto de las correlaciones son estadísticamente irrelevantes.

Los resultados relativos a la hipótesis 1a muestran que ésta resulta apoyada por los datos. Como se observa en la Tabla 2, los niveles probabilidad asociados tanto a los dos predictores como al término de interacción son estadísticamente significativos. Además, la moderación de la edad se evidencia porque el efecto de los motivos sociales sobre la satisfacción es negativo y estadísticamente significativo para los voluntarios más jóvenes (media de edad de 30 años), pero es positivo y pierde la significación estadística para los voluntarios mayores (media de edad de 55 años), tal como se observa en la Tabla 3. Como es de esperar, en el primer caso el intervalo de confianza no contiene el cero y en el segundo si lo contiene.

Los resultados de la moderación de la edad en la relación entre motivaciones sociales y satisfacción con el voluntariado se grafican en la Figura 1.

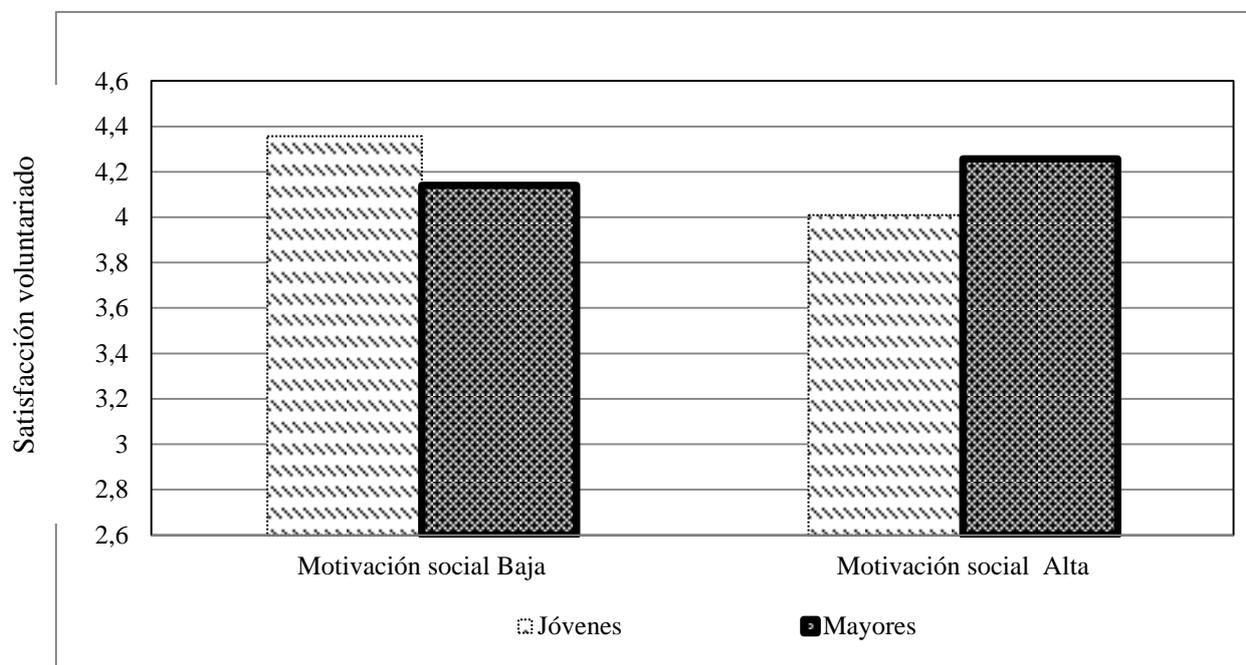


Figura 1. Gráfico de interacción de la edad en la relación entre los motivos sociales y la satisfacción con el voluntariado.

Los resultados relativos a la hipótesis 1b confirman la moderación de la edad en la relación entre motivaciones de crecimiento y satisfacción, dado que todos los niveles de probabilidad asociados, tanto a los predictores, como al término de interacción son significativos y el incremento de la varianza explicada por la interacción, aunque pequeño en valor absoluto, también es estadísticamente significativo, como se observa en la segunda columna de la Tabla 2.

Los valores del efecto de los motivos de crecimiento sobre la satisfacción varían en función de la edad de los voluntarios, siendo negativos y sin significación estadística para los jóvenes pero siendo positivos y estadísticamente significativos para los mayores, como se observa en la Tabla 3, en las filas inferiores. Este efecto se grafica en la Figura 2.

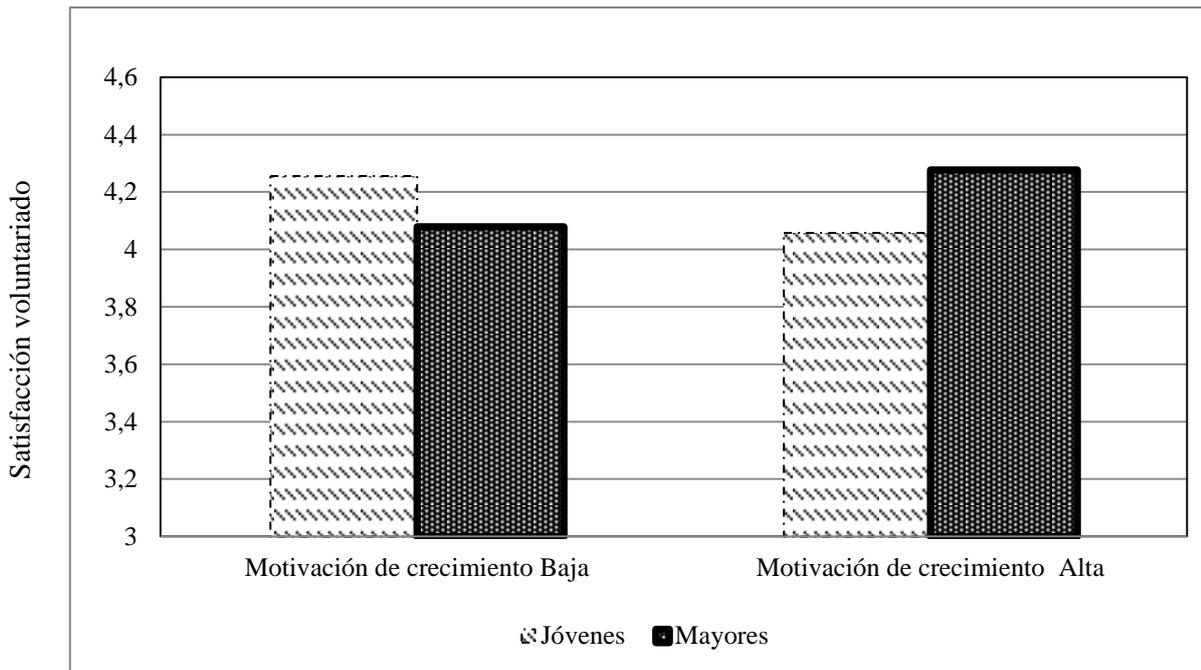


Figura 2. Gráfico de interacción de la edad en la relación entre los motivos de crecimiento y la satisfacción con el voluntariado.

Los resultados relativos a la hipótesis 1c la desconfirman totalmente, dado que los niveles de probabilidad asociados no son significativos ni tampoco lo es el incremento de varianza asociado a la interacción, como se aprecia en la tercera columna de la Tabla 2.

En relación con el segundo bloque de hipótesis de este estudio, se puede apreciar en la Tabla 4 que las dos primeras hipótesis resultan confirmadas por los datos, mientras que la tercera se desconfirma. Los niveles de probabilidad asociados a la interacción de la edad en las relaciones entre motivos sociales y cansancio emocional son estadísticamente significativos (hipótesis 2a), al igual que lo son para la moderación de la edad en la relación entre motivos de crecimiento y cansancio emocional (hipótesis 2b). Lo contrario sucede con la moderación de la edad en la relación entre los motivos de seguridad y el cansancio emocional de los voluntarios (hipótesis 2c).

La edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones sociales (T1) y el cansancio emocional en el voluntariado (T2) de tal modo que, como se aprecia en la Tabla 5, el efecto de los motivos sociales sobre el cansancio emocional es grande y estadísticamente significativo cuando el voluntario es joven, pero se ve reducido y pierde su significación cuando el voluntario es mayor. La edad de los voluntarios (T1) modera la relación entre las motivaciones de crecimiento (T1) y el cansancio emocional

en el voluntariado (T2), puesto que tal como se aprecia en la Tabla 5, el efecto de los motivos de crecimiento sobre el cansancio es positivo y estadísticamente significativo para los participantes jóvenes, pero pierde significación y se vuelve negativo para los mayores.

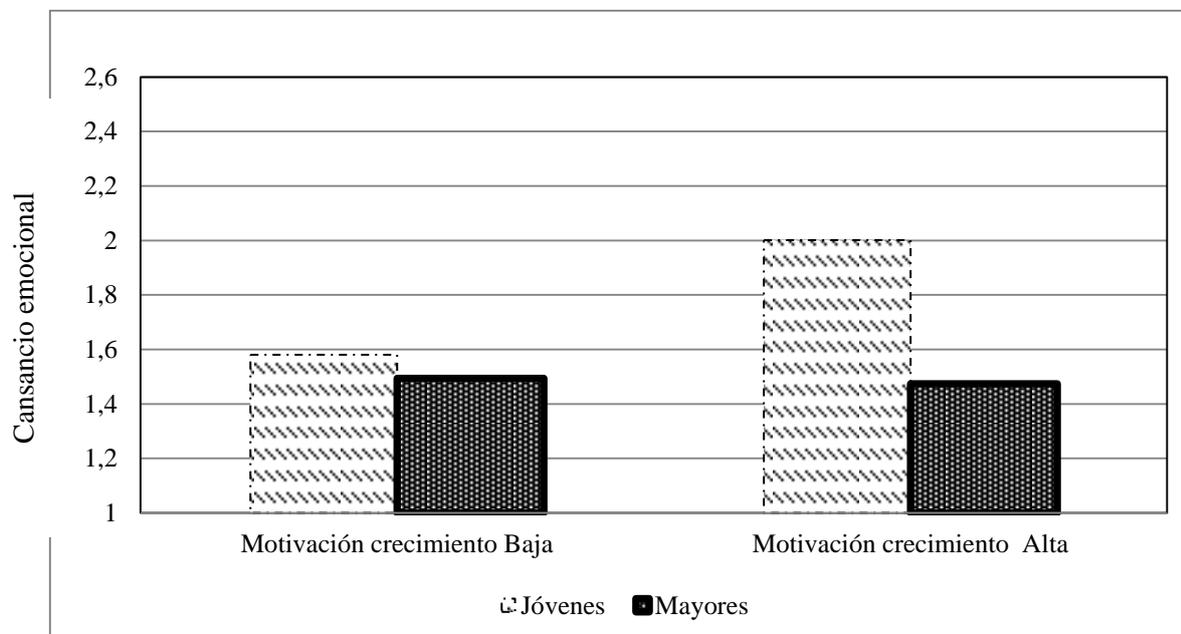
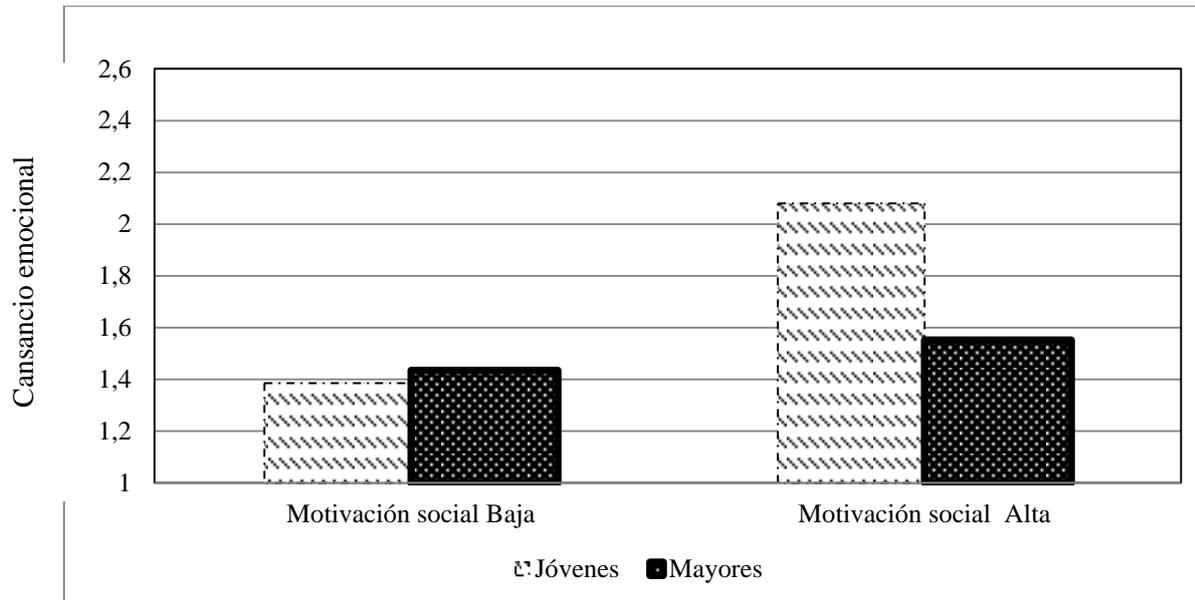


Figura 3. Graficos de efecto moderador de la edad en las relaciones entre motivaciones y cansancio emocional de los voluntarios (motivación social arriba, motivaciones de crecimiento abajo)

Los datos de la Tabla 4 también evidencian que la hipótesis 2c se desconfirma, puesto que no alcanza la significación estadística ni el predictor principal, los motivos de seguridad, ni la edad ni el término de interacción. Los efectos de moderación estadísticamente significativos, relativos a las hipótesis 2a y 2b se representan gráficamente en la Figura 3.

Tabla 1 *Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones*

<i>Variables</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Edad (T1)	42.9	12.4					
2. Motivos sociales (T1)	1.51	0.84	-.11	1			
3. Motivos crecimiento (T1)	3.51	1.01	-.16*	.13	1		
4. Motivos seguridad (T1)	2.52	1.35	.10	.32**	.21**	1	
5. Satisfacción con voluntariado (T2)	4.17	0.56	.04	-.10	.23**	.04	1
6. Cansancio emocional (T2)	1.61	0.69	-.23**	.31**	.05	.09	-.37**

*Nota:* N = 241, M=media, DT= desviación típica, T 1= tiempo 1, T 2= tiempo 2.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Tabla 2 *Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre motivaciones del voluntario y satisfacción con el voluntariado*

Variables predictoras	Resultado: Satisfacción con el voluntariado (T2)														
	Motivación social (T1)					Motivación de crecimiento (T1)					Motivación de seguridad (T1)				
	B <sup>a</sup>	EE	<i>t</i>	LLCI	ULCI	B <sup>a</sup>	EE	<i>t</i>	LLCI	ULCI	B <sup>a</sup>	EE	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Edad (T1)	-.02	.00	-2.75**	-.03	-.005	-.01	.00	-2.17*	-.03	-.00	.02	.01	1.4**	-.007	.04
Motivación (T1)	-.54	.14	-3.73**	-.83	-.26	-.25	.10	-2.45*	-.45	-.05	.28	.14	1.9*	.00	.56
Interacción Edad x Motivación	.01	.00	3.43**	.005	.02	.006	.00	2.69**	.00	.01	.003	.00	1.10	.00	.031
<i>R</i> <sup>2</sup>	.06**					.03*					.06*				
$\Delta R^2$ asociado al término de interacción	.05**					.03*					.005				
<i>F</i>	4.84*					2.65*					5.12				

Nota: N = 235. a Coeficientes no estandarizados B

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Tabla 3 *Resultados del análisis de moderación de la edad en las relaciones entre Motivaciones sociales y satisfacción con el voluntariado*

	Niveles del moderador	Efecto condicional <sup>a</sup>	Boot EE	<i>t</i>	<i>p</i>	95% IC	
						Boot LLCI	Boot ULCI
Motivaciones sociales	Baja (M - 1 DT)	-.21	.05	-3.47	.00	-.32	-.08
	Alta (M + 1 DT)	.07	.05	1.18	.23	-.05	.18
Motivos de crecimiento	Baja (M - 1 DT)	-.07	.04	-1.71	.09	-.16	.01
	Alta (M + 1 DT)	.07	.03	2.13	.03	.005	.14

*Nota:* N = 235.<sup>a</sup> Coeficientes no estandarizados B; EE = error estándar; IC= intervalo de confianza. LL= lower limit; UL= upper limit. Bootstrap = 5.000 muestras.

Tabla 4 *Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre motivaciones del voluntario y cansancio emocional del voluntario*

Variables predictoras	Resultado: Cansancio emocional del voluntario (T2)														
	Motivación social (T1)					Motivación de crecimiento (T1)					Motivación de seguridad (T1)				
	B <sup>a</sup>	EE	<i>t</i>	LLCI	ULCI	B <sup>a</sup>	EE	<i>t</i>	LLCI	ULCI	B <sup>a</sup>	EE	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Edad (T1)	.01	.00	1.67	-.002	.02	.004	.00	.54	-.01	.02	-.02	.01	1.34	-.05	.009
Motivación (T1)	.83	.17	5.00**	.50	1.16	.35	.12	2.89*	.11	.59	-.07	.17	-.37	-.41	.29
Interacción Edad x Motivación	-.01	.00	-3.75**	-.02	-.006	-.006	.00	-2.52**	-.01	-.001	.002	.00	.43	-.006	.009
<i>R</i> <sup>2</sup>	.18**					.09**					.05*				
$\Delta R^2$ asociado al término de interacción	.05**					.03*					.0007				
<i>F</i>	16.8**					7.32*					4.4**				

Nota: N = 235. a Coeficientes no estandarizados B

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Tabla 5 *Resultados del análisis de moderación de la edad en las relaciones entre Motivaciones sociales y cansancio emocional del voluntario*

	Niveles del moderador	Efecto condicional <sup>a</sup>	Boot EE	t	p	95% IC	
						Boot LLCI	Boot ULCI
Motivaciones sociales	Baja (M - 1 DT)	.41	.07	6.07	.00	.27	.54
	Alta (M + 1 DT)	.07	.06	1.03	.30	-.06	.20
Motivos de crecimiento	Baja (M - 1 DT)	.16	.06	3.05	.00	.05	.26
	Alta (M + 1 DT)	-.007	.04	-.17	.86	-.09	.07

Nota: N = 238.<sup>a</sup> Coeficientes no estandarizados B; EE = error estándar; IC= intervalo de confianza. LL= lower limit; UL= upper limit. Bootstrap = 5.000 muestras.

## Discusión

El presente estudio tenía por objeto explorar el papel moderador de la edad de los voluntarios en las relaciones entre las motivaciones para el voluntariado y los resultados -satisfacción con el voluntariado, y cansancio emocional - en un grupo de voluntarios socioasistenciales de edades comprendidas entre 26 y 64 años. A la vista de los hallazgos principales se puede concluir que este objetivo se ha alcanzado.

Los resultados permiten afirmar, en primer lugar, que la influencia de los motivos sociales y de crecimiento sobre la satisfacción de los voluntarios es negativa y estadísticamente significativa para los más jóvenes, mientras que es positiva y pierde significación para los mayores. En segundo lugar, la influencia de los motivos sociales y de crecimiento en el cansancio emocional es alta y estadísticamente significativa para los jóvenes, pero es no significativa para los mayores. En tercer lugar, las relaciones entre las motivaciones de seguridad –de una parte, y la satisfacción y el cansancio emocional-de la otra- no resultan moderadas por la edad de los voluntarios. En este sentido es importante destacar que las hipótesis relativas a la influencia de las motivaciones sociales y de crecimiento se confirman, mientras que aquellas relativas a las motivaciones de seguridad resultan desconfirmadas. Estos hallazgos contribuyen a un creciente cuerpo de evidencia relativa a la existencia de cansancio emocional en los voluntarios (Farzadfar, Ganjooyi, y Hezaveh,. 2014).

Las motivaciones para el voluntariado se han investigado desde hace tiempo, aunque muchos enfoques se han centrado en el altruismo (Smith, 1981) de forma preferente. Los presentes hallazgos, que confirman la existencia de una variedad de motivaciones del voluntariado, también abundan en el debate relativo a la clasificación de tales motivaciones. Las investigaciones más recientes, con voluntarios

internacionales, proponen la existencia de dos patrones motivacionales, uno de ellos orientado hacia el interior y otro hacia el exterior, que se podrían aplicar al voluntariado en sentido amplio y que parecen correlacionar con la satisfacción del voluntario (Meneghini, 2016). Otros estudios internacionales también han apoyado la existencia de dos patrones motivaciones, uno implícito y otro explícito, que se vinculaban con las conductas deseables y se mostraban estables transculturalmente (Liu, Mo, Song, y Wang, 2015).

El hallazgo de que la variedad de motivaciones pueda tener diferente impacto en los resultados es acorde con otros estudios recientes que muestran que los voluntarios que tienen motivos de autodeterminación, no con motivos de control, tienen mejores niveles de salud y menos burnout que los que no son voluntarios (Ramos, Brauchli, Bauer, G., Wehner, Hämmerling, 2015). En este mismo sentido, Stukas Hoye, Nicholson; Brown y Aisbett (2016) encuentran que las diferencias en bienestar de sus voluntarios australianos están relacionadas con los motivos orientados hacia los otros o hacia sí mismos.

Un comentario más detenido merece el papel moderador de la edad, puesto que los voluntarios mayores con motivaciones sociales y motivaciones de crecimiento más altas se muestran más satisfechos, mientras que el patrón contrario se observa en los más jóvenes. Por el contrario, cuando las motivaciones sociales y de crecimiento son más altas, los voluntarios mayores se muestran menos cansados emocionalmente. Estos hallazgos parecen apoyar la idea de que las motivaciones, tanto sociales como de crecimiento, tienen un impacto más acusado sobre los resultados para los mayores que para los jóvenes.

Dicha evidencia tiene diversas implicaciones. De cara a la teoría de la Selectividad Socioemocional y al enfoque motivacional de Kanfer y Ackerman (2000; 2004), añade una evidencia novedosa, puesto que todos los estudios precedentes se habían limitado a trabajadores asalariados, mientras que la exploración de estas diferencias en el ámbito del voluntariado no se había puesto a prueba. Por otra parte, estos resultados acrecientan el debate sobre la existencia de otras variables que podrían estar influyendo en el cansancio emocional y la satisfacción, y que influyen de forma diferencial en función de la edad. Por una parte es posible que la implicación en el voluntariado pueda ser un sustituto para la pérdida de roles en el retiro Chambré (1984; 1987; 1993), y esta variable afectaría sólo a los mayores. Por otra parte, es posible que el equilibrio entre

vida y trabajo pueda afectar a los resultados, como la satisfacción, y esta variable influiría más para los jóvenes, que para los mayores, que en su mayoría se encuentran retirados (Visser, Mills, Heyse, Wittek y Bollettino, 2016).

#### *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Algunas limitaciones de este estudio deben ser tenidas en cuenta. Pese a que se ha considerado un abanico amplio de motivaciones del voluntariado, el conjunto de motivaciones todavía representa una selección. Otras áreas podrían ser significativas y deberían incluirse en estudios futuros. Especialmente las motivaciones defensivas del yo, como escapar a la soledad, podrían tener una fuerte influencia en los resultados y, a la vez, acusar el efecto moderador de la edad.

Además, aunque nosotros creemos que nuestra medida para valorar la satisfacción y el cansancio emocional de los voluntarios es exitosa y evalúa adecuadamente las actitudes de los voluntarios, los estudios futuros podrían también incluir otras metodologías que evaluaran las emociones cotidianas asociadas a la tarea del voluntariado para quienes lo ejecutan, por ejemplo mediante el Test de la Felicidad o el Método Abreviado de la Reconstrucción Diaria (Smith, Ryan, Queen, Becker, y Gonzalez, 2014).

Por otra parte, aunque nuestros resultados muestran que las perspectivas temporales asociadas a la edad podrían influir en la relación entre motivaciones y resultados, no tenemos medidas de relevancia de la edad para las personas entrevistadas, por lo que esta conclusión parece más bien basada en un razonamiento indirecto que en una evidencia directa. En estudios futuros se podría preguntar directamente a los voluntarios si para ellos son importantes su edad y los cambios asociados a esa edad, a fin de incluir esta información como variables moderadora en los análisis.

Pese a estas limitaciones y a las cuestiones abiertas que quedan por responder, el presente estudio hace un aporte al creciente cuerpo de literatura sobre las motivaciones y las actitudes de los voluntarios. Además amplía esta literatura añadiendo evidencia de un estudio longitudinal que pone en relación las motivaciones y las actitudes de los voluntarios con su edad. Este estudio tiene fortalezas y debilidades. Entre sus principales debilidades debemos señalar el carácter autoinformado de los datos y la medición de todas las variables mediante cuestionarios. Un aspecto novedoso es su aplicación de las hipótesis sobre diferencias de motivación en función de la edad de las

personas al voluntariado. Otra fortaleza es su diseño longitudinal, en el que los participantes son evaluados en distintos momentos, y que permite extraer conclusiones más sólidas sobre las relaciones entre las variables.

Esta línea de investigación sirve para informar las futuras intervenciones destinadas a incrementar la satisfacción y reducir el cansancio emocional de los voluntarios. En concreto, puede alentar el diseño de estrategias de gestión de los voluntarios diferenciadas en función de su edad y de sus motivaciones más relevantes. Así contribuirá a un mejor desempeño de la tarea de los voluntarios, a un más eficaz logro de los objetivos de las ONGs y a una mejora del bienestar de los destinatarios de los servicios.

### CAPÍTULO 3.

## RUPTURA DE CONTRATO PSICOLÓGICO Y CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL EN VOLUNTARIADO: PAPEL MEDIADOR DEL AFECTO Y MODERACIÓN DE LA EDAD DE LOS VOLUNTARIOS.

*Este artículo se encuentra sometido a evaluación por pares.*



### CAPÍTULO 3.

RUPTURA DE CONTRATO PSICOLÓGICO Y CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL EN VOLUNTARIADO: PAPEL MEDIADOR DEL AFECTO Y MODERACIÓN DE LA EDAD DE LOS VOLUNTARIOS.

#### **Resumen**

La ruptura de contrato psicológico es la percepción de los miembros de una organización relativa a que ésta ha incumplido las promesas que le realizó cuando iniciaron su relación con ella. Esta percepción genera intensas emociones negativas y se ha mostrado un predictor eficaz de las conductas futuras en el ámbito del trabajo. Con esta investigación se exploran las relaciones entre la ruptura de contrato y las conductas de ciudadanía organizacional en el voluntariado. Más aún, nosotros exploramos el papel mediador del afecto negativo en la relación entre ruptura y conductas de ciudadanía y el papel moderador de la edad. Este estudio se ha efectuado con un diseño longitudinal, con dos momentos de recolección de datos con 419 voluntarios socioasistenciales. Los resultados apoyan la afirmación de que hay un efecto directo de la ruptura de contrato en la conducta de ciudadanía organizacional y un efecto indirecto de la ruptura a través del afecto negativo. Además, existe una moderación de la edad en la relación entre la ruptura de contrato psicológico y el afecto negativo. Finalmente, el efecto condicional de la ruptura de contrato sobre el afecto negativo es mayor cuando la edad del voluntario es baja, pero pierde su potencia cuando la edad es alta. Las implicaciones se han discutido de cara a la comprensión de la actividad de los voluntarios y al diseño de intervenciones.

*Palabras clave:* contrato psicológico; voluntariado; conductas de ciudadanía organizacional; afecto negativo; edad.

#### **Introducción**

El contrato psicológico entre los voluntarios y sus organizaciones se basa en el intercambio explícito e implícito de promesas, y la ruptura de estas promesas puede impactar en las actitudes y conductas de los voluntarios (Blackman y Benson, 2010). Recientemente, diversos estudiosos han explorado el contrato psicológico de los voluntarios (Liao-Troth, 2005; Stirling, et al., 2011; Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts y Jergers, 2012). La ruptura de contrato psicológico en el trabajo ha mostrado un impacto negativo en las conductas de ciudadanía de los trabajadores

asalariados y es razonable esperar que también tenga implicaciones importantes para el comportamiento de los voluntarios (Harman, 2013). Dada la importancia que las OCB tienen en el voluntariado el primer objetivo de este estudio es examinar la influencia de la ruptura de contrato psicológico en las conductas de ciudadanía de los voluntarios.

Para entender mejor los mecanismos que subyacen a la influencia de la ruptura de contrato psicológico en las conductas, este estudio se basa en la Teoría de los Sucesos Afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996). Una posible explicación de la influencia de la ruptura de contrato en las conductas de ciudadanía es la generación de intensos estados psicológicos negativos, lo cual, a su vez, tiende a ejercer una influencia en las conductas (Bal y Kooij, 2011). Sobre la base de esta evidencia, el segundo propósito de este trabajo es explorar el papel mediador del afecto negativo generado por la ruptura de contrato en la relación entre ruptura y conductas de ciudadanía de los voluntarios.

Finalmente, y de acuerdo con la Teoría de la Selectividad Socioemocional, las personas mayores es más probable que se centren en las emociones positivas, prestando menos atención a los resultados desagradables (Carstensen, Gottman, y Levenson, 1995; Carstensen y Mikels, 2005; Carstensen y Tuk-Charles, 1994). Debido al hecho que la población de voluntarios incluye un amplio abanico de personas, el presente estudio se centra en el papel moderador de la edad de los voluntarios en la relación entre ruptura de contrato psicológico y OCB's.

En resumen, el presente estudio se propone analizar la influencia de la ruptura de contrato psicológico en la conducta de ciudadanía organizacional de los voluntarios en un estudio longitudinal. Se analizará, además, el papel mediador del afecto en la relación entre ruptura de contrato y conducta de ciudadanía organizacional y el papel moderador de la edad de los voluntarios en la relación.

#### *La concepción activa del desempeño: conducta de ciudadanía organizacional*

Por conducta de ciudadanía organizacional (*Organizational Citizenships behaviors, OCB's*) se alude a una conducta individual, que es discrecional, es decir que no está directa y explícitamente reconocida dentro del sistema de recompensas formales, pero que, en su conjunto, está orientada a promover el funcionamiento eficaz de la organización.

Las OCBs y el voluntariado son dos áreas que se han integrado en diversos trabajos empíricos, como los de Finkelstein y Penner (2004) o la investigación de Liao-Troth,

(2001), entre otros. Hay diversas razones para su difusión, pero el poder predictivo de las OCBs sobre otros resultados puede ser una de ellas. La investigación empírica ha mostrado que las OCBs tienen relación con el rendimiento en el puesto (Borman, et al., 1995; Johnson, 2001; MacKenzie, et al., 1991; Orr, et al., 1989), con la complejidad de las tareas (Farh, et al., 1990; Hatcher, et al., 1989) y con una gran variedad de resultados organizacionales deseables.

Ahora bien, en lo que a voluntariado se refiere, es posible que los voluntarios que están satisfechos permanezcan en la organización, y que su satisfacción incremente la probabilidad de que se realicen OCBs. Mientras tanto, los voluntarios insatisfechos, simplemente dejarán de la organización. Si ese fuera el caso, se podría afirmar que, en el largo plazo, todos los voluntarios acabarían manifestando, en mayor o menor medida, OCBs. Justamente en este mismo sentido, Van Dyne y sus colegas (2000) encontraron que la permanencia moderaba la relación entre la confianza y las OCBs en el ámbito de las ONGs.

*La ruptura de contrato como predictor de la conducta: mediación del afecto negativo*

Hace relativamente muy poco tiempo que la investigación empírica ha comenzado a explorar la naturaleza y el impacto del contrato psicológico de los voluntarios (Blackman y Benson, 2010; Farmer y Fedor, 1999; Liao-Troth, 2001, 2005; Smith, 2004; Starnes, 2007; Stirling, et al., 2011; Vantilborgh et al., 2012). La ruptura del contrato, entendida como la percepción que una de las partes desarrolla en relación al incumplimiento, por parte de la otra, de sus promesas y obligaciones para con ella, ha sido poco explorada en el ámbito del voluntariado. Sin embargo, los voluntarios también esperan cumplir con sus motivaciones y recibir el reconocimiento y el respeto de sus de las organizaciones por su contribución (Stirling et al., 2011). Por otra parte, las ONGs se ven obligadas a adaptarse al ambiente que cambia a gran velocidad y estas modificaciones internas de las organizaciones pueden acabar afectando a sus voluntarios y siendo vistas por éstos como rupturas o violaciones del contrato, en la medida en que les aparten del cumplimiento de las funciones o motivaciones que ellos buscan satisfacer (Wu, 2015).

Estas experiencias de incumplimiento de las promesas de la organización pueden actuar como “golpes afectivos”, que demandan una interpretación adicional y van seguidos de la reacción conductual. Las emociones negativas se caracterizan porque

mueven a las personas a buscar procedimientos correctivos o que restauren el equilibrio (Zhao et al., 2007). Por lo tanto, la influencia de la ruptura de contrato en los resultados personales se basaría en la generación de intensos estados psicológicos negativos, lo cual, a su vez, dan fuerza a las actitudes (Bal y Kooij, 2011) y a las conductas. Este modelo pretende subrayar la existencia de un mecanismo básico que vincula los sucesos externos, el afecto y las respuestas conductuales de las personas y que parece adecuado para explicar la mediación del afecto en la relación entre la ruptura percibida del contrato psicológico y las OCBs (Spector y Fox (2002).

*La edad y su papel moderador en la relación entre ruptura de contrato y resultados*

La edad es un aspecto importante que afecta a la dinámica del contrato psicológico y de su posible ruptura. Los trabajadores mayores difieren de los jóvenes en sus percepciones del contrato psicológico como han mostrado los estudios precedentes (Bal et al., 2008; Schalk, 2004). Debido a que tienen diferentes necesidades que satisfacer mediante el trabajo, las personas mayores reaccionan de forma distinta que los jóvenes en relación con aquellas compensaciones que las organizaciones prometen y que efectivamente cumplen. Las diferencias en sus necesidades y metas han sido sólidamente establecidas por la investigación específica de la psicología del ciclo vital (Carstensen, et al., 2003; Carstensen, Isaacowitz, y Charles, 1999; Löckenhoff y Carstensen, 2004).

Según la Teoría de la Selectividad Socioemocional, (Carstensen et al., 1999, 003), cuando las personas envejecen, sus perspectivas temporales cambian (Lang y Carstensen, 2002). Por consiguiente, los sentimientos de que el tiempo se les está acabando se hacen más evidentes y, en consecuencia, las personas tienden a prestar más atención y concentrar sus energías en los aspectos gratificantes y positivos de sus relaciones con los otros, evitando a la par los aspectos negativos. La investigación longitudinal apoya esta idea de la selección emocional a través de varios hallazgos, como que la gente mayor informa de menor afectividad negativa que los jóvenes, mientras que la afectividad positiva permanece estable a lo largo del ciclo vital (Charles, Reynolds, y Gatz, 2001).

Por otra parte, la investigación también señala que los mayores y los jóvenes difieren en sus percepciones de los recursos que tienen a su disposición. Para las personas mayores, los aspectos socioemocionales de los intercambios con sus empresas son más importantes, más aún para aquellos que continúan trabajando cuando ya

podrían estar jubilados (Feldman, 1994). Así, algunos estudios han mostrado que las obligaciones socioemocionales y el cumplimiento tenían un impacto mayor en los trabajadores mayores que en los jóvenes (Lambert et al., 2003). En cambio, los aspectos económicos y de desarrollo de carrera eran más importantes para los jóvenes, que buscaban mejorar su estatus y promocionar dentro de la organización (Ebner, Freund, y Baltes, 2006; Freund, 2006; Simpson, Greller, y Stroh, 1999).

Como consecuencia de esto parece razonable esperar que la influencia de percepciones de ruptura de contrato por parte de la organización en el afecto negativo que ésta genera, varíe en función de su edad. Sobre la base de la literatura revisada hasta aquí, el presente estudio tiene por objeto analizar la influencia de la ruptura de contrato psicológico de los voluntarios en la conducta de ciudadanía organizacional. Se explorará el papel mediador del afecto en la relación entre ruptura de contrato y conducta de ciudadanía organizacional y el papel moderador de la edad de los voluntarios. Por lo tanto se proponen las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1:* el afecto negativo (T1) media la relación entre la ruptura de contrato psicológico (T1) y la conducta de ciudadanía organizacional de los voluntarios (T2).

*Hipótesis 2:* la relación entre la ruptura de contrato psicológico (T1) y la conducta de ciudadanía organizacional de los voluntarios (T2), mediada por el afecto negativo (T1), es moderada por la edad. El efecto indirecto y negativo de la ruptura de contrato sobre la conducta de ciudadanía organizacional a través del afecto es más intenso cuando el voluntario es más joven y menos intenso cuando el voluntario es mayor. El modelo de relaciones propuesto en el presente trabajo se representa en la Figura 1.

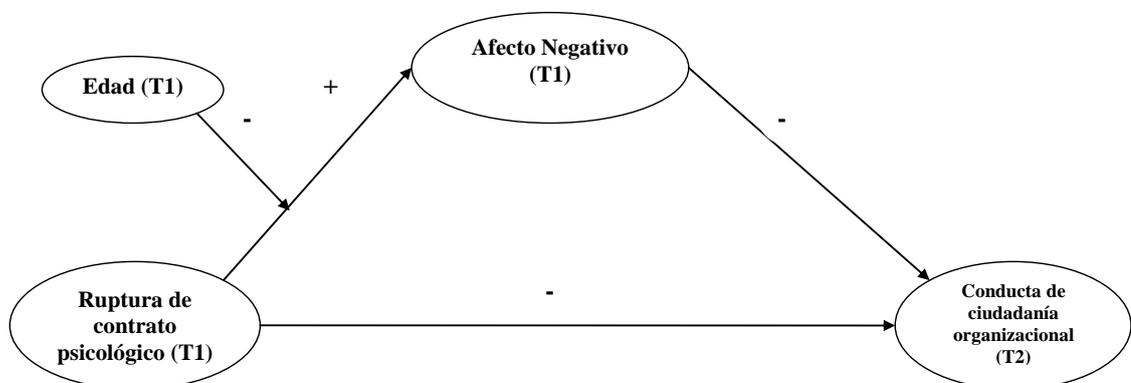


Figura 1. Modelo teórico propuesto en el presente estudio

## **Método**

### *Muestra*

El presente estudio se ha efectuado con un diseño longitudinal, con dos momentos de recolección de datos, que estuvieron separados entre sí aproximadamente seis meses. El Tiempo 1 (T1) se efectuó en septiembre-noviembre del primer año y el Tiempo 2 (T2) en los meses de marzo-mayo. Los participantes en este estudio han sido 419 voluntarios socioasistenciales con una media de edad de 43.1 años (DT = 18.7), de los cuales el 44.5 % eran varones y llevaban una media de 3.9 años (DT = 1.3) participando en el voluntariado y un número medio de 5.2 (DT = 6.8) horas semanales dedicados a las tareas de voluntarios. El 51.2 % desempeñaba sus tareas de voluntariado en hospitales y el 45.3% en los hogares de los destinatarios del servicio. El resto lo hacía en oficinas de las ONGs.

### *Instrumentos*

*Ruptura de contrato psicológico.* Se evaluó con la escala de Robinson y Morrison (2000) que contiene cinco ítems referidos a la percepción de los integrantes sobre el inadecuado cumplimiento de sus promesas por parte de la organización. Una de las ventajas de esta escala es que no aludía a promesas concretas, de tipo económico o profesional, como otras escalas de ruptura o cumplimiento de contrato (Bal, Jansen, Van der Velde, De Lange, y Rousseau, 2010), con lo cual resultaba adecuada para aplicarla a la labor de los voluntarios. Además, la escala ha sido usada en estudios precedentes con excelentes resultados de fiabilidad (Ng, Feldman y Lam, 2010) y en el presente estudio el coeficiente Alpha de Cronbach fue de  $\alpha=.85$ . La escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos oscilaba entre 1 (*Nada de acuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*).

*Conductas de ciudadanía organizacional.* Se utilizó una adaptación al español (Dávila y Finkelstein, 2010) de la escala diseñada por Lee y Allen (2002). Este instrumento tiene la ventaja de que permite evaluar tanto los comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a la organización como los que están dirigidos a los individuos, a diferencia de otras escalas que sólo se centran en la perspectiva de la institución. Esta escala, formada por 16 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos pide a los sujetos que informen con qué frecuencia cada afirmación del cuestionario se ajusta a sus propios comportamientos en el entorno laboral. La escala de respuesta tipo Likert iba de 1 (*Nada frecuente*) a 5 (*Muy frecuente*). El análisis de

fiabilidad mostró una consistencia interna satisfactoria para la escala en estudios precedentes (Edú, Moriano, Molero, y Topa, 2012). En el presente estudio, la fiabilidad fue adecuada alcanzando un  $\alpha=.82$ .

*Afecto negativo.* Sobre la base de la Teoría de los eventos afectivos, en el presente estudio se evaluaron las reacciones negativas al trabajo de voluntario usando los ítems de la Job Emotion Scale (JES; Fisher, 2000). En esta investigación se usaron los ocho adjetivos que se referían a las emociones negativas: deprimido, frustrado, enojado, disgustado, triste, decepcionado, avergonzado, preocupado. La subescala fue usada en estudios precedentes (Topa y Jiménez, 2016) con elevados resultados de fiabilidad pese a su reducida longitud  $\alpha = .84$  y en el presente estudio la fiabilidad fue de  $.80$ .

#### *Variables sociodemográficas*

En el T1 se evaluó la edad cronológica de los participantes preguntando la fecha de nacimiento.

#### *Procedimiento*

Para reclutar a los participantes se propuso un proyecto de investigación del Departamento de Psicología Social de la Universidad Nacional de Educación a Distancia a diversas Organizaciones sin fines de lucro a través de sus sedes en Madrid. Se dirigieron cartas a los centros explicando los motivos del estudio y las características del procedimiento de recolección de datos. Se contactó en forma personal con las organizaciones que respondieron a las primeras comunicaciones escritas, de las que sólo tres accedieron finalmente a colaborar y facilitaron el acceso a sus integrantes. Los participantes recibieron una comunicación del equipo investigador en la que se exponían las condiciones del estudio: objetivos, contenidos, anonimato, voluntariedad y posibilidad de abandonar el estudio cuando se deseara. Junto con esta carta se recibieron los cuestionarios relativos al T1.

Los participantes cumplimentaron el cuestionario en su domicilio, devolviéndolo al equipo investigador a través de una urna cerrada colocada a tal efecto en la sede de la organización. Se distribuyeron 800 cuestionarios, de los que se recogieron 584 respuestas (tasa de respuesta 73%). Los participantes crearon un código individual a efectos de unir las dos respuestas de cada participante. En el tiempo 2, se envió a la sede de las organizaciones los cuestionarios en sobres cerrados, que contenían las escalas a cumplimentar y el material para el envío postal prepagado a la sede de la Universidad.

Las organizaciones colaboradoras notificaron a sus integrantes que estaba disponible la segunda parte de la investigación y enviaron un nuevo recordatorio masivo a las dos semanas.

La tasa de respuesta del T1 fue alta, probablemente debido a la implicación activa de las organizaciones, pero en el T2 no hubo posibilidad de contactar en forma individual con los participantes, sino que se hizo solo a través de mensajes masivos en las sedes de las organizaciones, lo cual pudo contribuir al descenso de la tasa de respuesta en la segunda etapa del estudio longitudinal. Finalmente se recibieron 448 cuestionarios cumplimentados en T2 (56% tasa de respuesta), de los cuales se eliminaron 29 por tener más del 30% de datos incompletos. La muestra final de la investigación longitudinal estuvo constituida por 419 participantes.

#### *Análisis de datos*

En el presente trabajo se han realizado análisis descriptivos y correlacionales de las variables del estudio. A continuación, con objeto de poner a prueba las hipótesis, se han efectuado análisis de regresión lineal múltiple con las macros INDIRECT y PROCESS para SPSS (Praecher y Hayes, 2013; Hayes, 2014) que permiten valorar los efectos mediadores del afecto negativo y moderadores de la edad en la relación entre la ruptura de contrato psicológico y las OCBs del voluntario. Para determinar si la mediación y la moderación en la relación entre predictores y criterios se cumplían, se recurrió a los indicadores del modelo de regresión, coeficientes no estandarizados (b), errores estándar, niveles de probabilidad asociados a los estadísticos de contraste y, especialmente a los IC (intervalos de confianza) del *bootstrapping* de 5000 muestras (con un nivel de confianza del 95%), para el efecto estandarizado del predictor sobre el criterio en los diferentes niveles del moderador.

#### **Resultados**

Los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones de las variables del estudio se observan en Tabla 1. El examen preliminar de la matriz pone de manifiesto que la ruptura de contrato psicológico y el afecto negativo son inferiores a la media teórica de la escala y que las OCBs son superiores a esta media. La edad no presenta relaciones estadísticamente significativas con el resto de las variables. La ruptura de contrato y el afecto negativo se relacionan de forma positiva y estadísticamente significativa. Por su parte, las relaciones de las OCBs con la ruptura de contrato y con el

afecto negativo son negativas y estadísticamente significativas, lo cual proporciona un apoyo preliminar a las hipótesis del estudio.

Tabla 1 *Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones*

<i>Variables</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Edad T1	43.1	18.7	1			
2. Ruptura de contrato psicológico T1	2.18	.83	-.04	1		
3. Afecto negativo T1	2.25	.76	-.007	.39**	1	
4. OCBs T2	3.76	.53	.06	-.18**	-.21**	1

*Nota:* N = 419, M=media, DT= desviación típica, T1= tiempo 1, T2= tiempo 2.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Los resultados relativos a la hipótesis 1 muestran que ésta resulta apoyada por los datos. Como se puede apreciar en la Tabla 2, hay un efecto directo de la ruptura de contrato en la conducta de ciudadanía organizacional, que es negativo y estadísticamente significativo (path c',  $b = -.07$ ;  $p = .03$ ) y un efecto indirecto de la ruptura a través del afecto negativo en la conducta de ciudadanía organizacional, que también es negativo y estadísticamente significativo (path ab,  $b = -.04$ ;  $p = .002$ ), lo cual verifica el apoyo a la hipótesis planteada. Los datos confirman que la influencia negativa de la ruptura de contrato psicológico en la conducta de ciudadanía organizacional resulta mediada por el afecto negativo que genera la percepción de ruptura (path a, de la variable independiente sobre el mediador,  $b = .36$ ,  $p < .001$ ). Además, el intervalo de confianza para el efecto indirecto no contiene el cero y el test de Sobel confirma que la mediación es significativa ( $z = 2.97$ ;  $p = .002$ ).

Tabla 2 *Prueba de significación del modelo de mediación del afecto negativo en la relación entre ruptura de contrato psicológico y OCBs de los voluntarios*

	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>a x b</i>	<i>EE</i>	<i>95% IC</i>
Efecto total	-.11***	.03	-3.63			
Efecto directo: ruptura → conducta de ciudadanía organizacional	-.07*	.03	-2.15			
Efecto indirecto: ruptura → afecto negativo → conducta de ciudadanía organizacional				-.04	.01	[-.07, -.01]

*Nota:* N = 419. SE = error estándar; IC= intervalo de confianza. Bootstrap = 5.000 muestras.

\*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Los resultados relativos a la hipótesis 2 muestran que existe una moderación de la edad en la relación entre la ruptura de contrato psicológico y el afecto negativo. El término de interacción tiene asociado un nivel de probabilidad estadísticamente significativo, como se aprecia en la Tabla 3. Además, el intervalo de confianza para el coeficiente asociado a la interacción no contiene el cero. Los resultados del análisis nos muestran que el efecto condicional del predictor (ruptura de contrato) sobre la variable mediadora (afecto negativo) es mayor cuando la edad del voluntario es baja, pero pierde su potencia cuando la edad es alta, tal como se comprueba en la Tabla 4.

Tabla 3 *Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre ruptura de contrato psicológico y afecto negativo*

Variable criterio: Afecto negativo (T1)					
Variables predictoras	b <sup>a</sup>	EE	t	LLCI	ULCI
Ruptura de contrato psicológico (T1)	.62	.10	6.03***	.42	.82
Edad (T1)	.02	.00	2.62**	.003	.02
Interacción Ruptura x Edad	-.006	.002	-2.76**	-.01	-.008
<i>R</i> <sup>2</sup>	.17***				
<i>F</i> <sub>(3, 407)</sub>	28.5				
Variable criterio: Conducta de ciudadanía organizacional (T2)					
Variables predictoras	b <sup>a</sup>	EE	t	LLCI	ULCI
Ruptura de contrato psicológico (T1)	-.07	.03	-1.96*	-.13	.000
Afecto negativo (T1)	-.11	.03	-3.08**	-.19	-.04
<i>R</i> <sup>2</sup>	.05***				
<i>F</i> <sub>(2, 408)</sub>	10.8				

Nota: N = 411.<sup>a</sup>Coefficientes no estandarizados b

\**p* <.05; \*\**p* <.01; \*\*\**p* <.001.

Tabla 4 *Resultados del análisis de moderación*

	Niveles del moderador	Efecto condicional <sup>a</sup>	Boot <i>EE</i>	95% IC	
				Boot LLCI	Boot ULCI
Edad	24.4 (M - 1 DT)	-.05	.01	-.09	-.02
	61.7 (M + 1 DT)	-.02	.01	-.06	-.007

Nota: N = 411.<sup>a</sup>Coefficientes no estandarizados b; EE = error estándar; IC= intervalo de confianza. LL= lower limit; UL= upper limit. Bootstrap = 5.000 muestras.

## **Discusión**

El presente estudio tenía por objeto analizar la influencia de la ruptura de contrato psicológico de los voluntarios en la conducta de ciudadanía organizacional y explorar el papel mediador del afecto en la relación entre ruptura de contrato y conducta de ciudadanía organizacional y el papel moderador de la edad de los voluntarios en la relación entre ruptura y afecto negativo. Los hallazgos muestran un efecto directo de la ruptura de contrato en la conducta de ciudadanía organizacional y un efecto indirecto a través del afecto negativo. Además, existe una moderación de la edad en la relación entre la ruptura de contrato psicológico y el afecto negativo. Finalmente, el efecto condicional de la ruptura de contrato sobre el afecto negativo es mayor cuando la edad del voluntario es baja, pero pierde su potencia cuando la edad es alta.

Estos resultados se añaden a la creciente literatura que vincula las teorías del contrato psicológico y de la Selectividad Socioemocional, pero aportan la novedad de que la evidencia procede del ámbito del voluntariado, mientras que los estudios precedentes se centraban en trabajadores asalariados (Bal et al., 2010). La selectividad socioemocional operaría a través de una mayor facilidad de las personas mayores para olvidar las experiencias negativas (Charles, Mather y Carstensen, 2003) y a través de los sesgos atencionales para procesar la información emocional, que favorecen el recuerdo de las experiencias positivas, según se ha mostrado recientemente (Mather, y Carstensen, 2003; 2005; Mather, Knight, y McCaffrey, 2005).

Esta evidencia también es coincidente con estudios precedentes que mostraban un papel amortiguador de la antigüedad en la empresa en las relaciones entre ruptura de contrato y conductas de ciudadanía, aunque dichos hallazgos procedían del ámbito laboral (Topa y Palací, 2005). Los presentes hallazgos sobre ruptura del contrato psicológico entre los voluntarios, por otra parte, contribuye a enriquecer el debate sobre las ofertas de intercambio que se brindan a los voluntarios a cambio de sus esfuerzos en la tarea, lo que pone en evidencia la naturaleza híbrida y compleja de las relaciones entre los voluntarios y sus organizaciones (Toraldó, Contu y Mangia, 2016).

Diversos teóricos del contrato psicológico han señalado desde hace mucho tiempo la importancia de otras variables, tales como la confianza en la relación entre ruptura de contrato y conductas de los integrantes de la organización (Robinson, 1996). Esta misma relación ha sido destacada en la literatura sobre voluntariado, ya que estudios recientes han mostrado que la confianza puede actuar como un moderador en la relación

entre las facetas negativas de la tarea del voluntario y sus indicadores de bienestar (Visser, Mills, Heyse, Wittek, y Bollettino, 2016).

#### *Limitaciones y sugerencias de futura investigación*

Este trabajo tiene fortalezas y debilidades. Aunque consideramos que nuestra medida del afecto negativo generado por la ruptura de contrato es eficiente a la hora de captar las emociones que provocan los eventos negativos, es posible que esta medida no haya captado toda la amplitud de emociones asociadas a la tarea. Así, los estudios futuros podrían también incluir otras metodologías que incluyesen las emociones cotidianas asociadas a la tarea del voluntariado para quienes lo ejecutan, por ejemplo mediante el Test de la Felicidad o el Método Abreviado de la Reconstrucción Diaria (Smith, et al., 2014).

Por otra parte, aunque hemos analizado el papel mediador del afecto negativo en las relaciones entre ruptura y conductas del voluntario, es posible que haya otras variables de tipo individual, no incluidas en esta investigación, que medien esas relaciones. Las investigaciones más recientes evidencian que algunas características de las personas, tales como la autoeficacia podrían ser un mediador entre las actitudes y las conductas de los voluntarios (Harp, Scherer, y Allen, 2016). En este sentido se recomienda ampliar el análisis en investigaciones futuras para incluir aquellas características de las personas, tales como el optimismo o la resiliencia que podrían actuar como moderadores en la relación entre las dificultades de la tarea y el desempeño del voluntario.

#### *Sugerencias de intervención*

La construcción de un vínculo sólido y estable entre los voluntarios y sus organizaciones es una cuestión difícil y compleja, con serias implicaciones económicas y de planificación de sus actividades para las ONGs. En la gestión de los recursos humanos del Tercer Sector es recomendable ampliar el abanico de los intercambios que las organizaciones ofrecen a los voluntarios, sin olvidar que las expectativas iniciales se deberían ajustar a la realidad, puesto que inflar estas expectativas generaría posibles rupturas de contrato, con sus indeseables consecuencias.

Por otra parte, la gestión de los recursos humanos de las ONGs debería tener presente que los trabajadores asalariados que la integran, quienes muchas veces comparten tareas con los voluntarios pero tienen contratos psicológicos distintos, se convierten no obstante en estándares de comparación para estos últimos, de modo que

un trato excesivamente desigual puede fácilmente repercutir en rupturas de contrato psicológico que sean producto de la comparación social (Morrison y Robinson, 2000).

Por último, la investigación ha mostrado de forma consistente que las personas empeoran sus actitudes como consecuencia de la ruptura de contrato psicológico, pero que sus conductas acusan un menor impacto negativo de la ruptura (Topa, Moriano y Morales, 2008). Este resultado, debido probablemente a la mayor visibilidad de las conductas y a la facilidad con que pueden ser evaluadas, se ha constatado solo entre los trabajadores asalariados. Nuestros hallazgos muestran altas conductas de ciudadanía, pero podrían estar ocultando procesos similares entre los voluntarios, por lo cual es conveniente evaluar periódicamente las actitudes de los voluntarios, que revelarían el impacto de las rupturas de contrato antes de que lleguen a manifestarse en conductas.

Esta línea de investigación pretende informar las futuras intervenciones destinadas a incrementar las OCBs de los voluntarios. En concreto, puede alentar el diseño de estrategias de gestión de los voluntarios diferenciadas en función de su edad y de sus contratos psicológicos. Así contribuirá a un mejor desempeño de la tarea de los voluntarios, a un más eficaz logro de los objetivos de las ONGs y a una mejora del bienestar de los destinatarios de los servicios.



## CAPÍTULO 4.

SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN VOLUNTARIADO Y  
SUS RELACIONES CON LA INTENCIÓN DE PERMANECER Y LA  
CONDUCTA INNOVADORA: MEDIACIÓN DE LA JUSTICIA  
ORGANIZACIONAL PERCIBIDA Y MODERACIÓN DE LA EDAD  
DE LOS VOLUNTARIOS.

*Este artículo se encuentra sometido a evaluación por pares.*



## CAPÍTULO 4.

SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN VOLUNTARIADO Y SUS RELACIONES CON LA INTENCIÓN DE PERMANECER Y LA CONDUCTA INNOVADORA: MEDIACIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA Y MODERACIÓN DE LA EDAD DE LOS VOLUNTARIOS.

### **Resumen**

La socialización organizacional es el proceso por el cual las personas pasan a ser miembros expertos de sus organizaciones y tiene influencia sobre sus actitudes y conductas posteriores. En este estudio se exploran las influencias de la socialización en la intención de permanecer y las conductas innovadoras usando un diseño longitudinal de dos tiempos con una muestra (N = 308) de voluntarios dedicados al asesoramiento y la orientación. Además, se analizan el papel mediador de las percepciones de justicia organizacional y de la edad como moderador en las relaciones entre socialización y resultados. Los hallazgos muestran que hay un efecto directo positivo de la socialización organizacional en la intención de permanecer y un efecto indirecto positivo a través de la justicia organizacional. En segundo lugar, hay un efecto directo positivo de la socialización organizacional en la conducta innovadora y un efecto indirecto positivo de la socialización a través de la justicia organizacional. Por último, el efecto condicional de la socialización organizacional sobre la intención de permanecer es mayor y positivo cuando la edad del voluntario es baja, pero pierde su potencia y es negativo cuando la edad es alta. Además, el efecto de la socialización sobre la conducta innovadora es mayor cuando los voluntarios son jóvenes, pero se vuelve más débil cuando los voluntarios son mayores. Las implicaciones teóricas y prácticas se discuten.

*Palabras clave:* voluntarios; socialización organizacional; intención de permanecer; conducta innovadora; edad; justicia organizacional.

### Introducción

Entre las organizaciones que ejercen su acción a través de voluntarios hay un creciente conjunto dedicadas a tareas de asesoramiento o de orientación, ya sea jurídica, empresarial. Estas organizaciones integran a personas con elevada cualificación que destinan su tiempo libre a guiar a otros que se enfrentan a problemas legales, desean constituir una nueva empresa o necesitan ayuda para hacer gestiones y trámites administrativos y carecen de las competencias necesarias para llevarlos a cabo de forma autónoma.

La socialización organizacional es el proceso por el cual las personas pasan a ser miembros expertos de una organización y se encuentran adecuadamente integrados en ella. Ese proceso ha sido profusamente estudiado debido a la influencia que la socialización ejerce sobre las actitudes y los comportamientos a medio y largo plazo de los miembros de la organización. En el ámbito concreto que nos ocupa, la intención de permanecer prestando el servicio de voluntario y la conducta innovadora son indicadores actitudinales y conductuales de especial interés. El primero de ellos debido a que la experiencia y el conocimiento experto que poseen este tipo de voluntarios hacen que resulte muy valiosa su permanencia en las organizaciones. La segunda porque en la tarea de asesoramiento la conducta innovadora del voluntario puede contribuir al mejor logro de los objetivos del destinatario del servicio y, por consiguiente, de la organización que lo presta.

Durante la socialización, las personas que se incorporan alcanzan un conocimiento de los procedimientos empleados por sus organizaciones y se desarrollan unas percepciones acerca de la justicia de tales procedimientos (Bauer y Erdogan, 2011; 2012; Bauer, et al., 2007; Morrison, 1993). Las percepciones de justicia organizacional se han estudiado por su papel mediador en las relaciones entre las características de la organización y las actitudes y conductas de los integrantes de éstas. La teoría de la Selectividad Socioemocional explica cómo las personas, a medida que envejecen, cambian su enfoque temporal y, como consecuencia de ello tienden a centrarse más en las experiencias positivas que en las negativas (Carstensen, et al., 2000; 2003). Así, parece emerger en la investigación una diferencia en las relaciones entre los antecedentes organizacionales y las conductas de los participantes, en función de la edad cronológica de las personas. La edad de los voluntarios puede moderar las relaciones entre la socialización organizacional y sus actitudes y conductas.

Por lo tanto, la presente investigación analiza la influencia de la socialización organizacional en la intención de permanencia y las conductas innovadoras de los voluntarios en un estudio longitudinal. También se explora el papel mediador de la justicia organizacional en la relación entre la socialización organizacional –de una parte- y la intención de permanencia y las conductas innovadoras de los voluntarios - de la otra- y el papel moderador de la edad en estas relaciones.

### *La socialización organizacional*

La literatura sobre socialización organizacional es muy abundante pero, en relación con el voluntariado, no son frecuentes los trabajos empíricos, pese a que se ha insistido en su importancia para los voluntarios y su influencia en el desempeño, la integración y la adquisición de las normas de funcionamiento dentro de una ONG (Arias y Barrón, 2008; Hidalgo y Moreno-Jiménez, 2009; Malanska, 1996).

En relación con esto, Haski-Leventhal y Bargal (2008) han destacado que la socialización del voluntario es un proceso crítico porque ayuda a la persona a hacer frente a su entorno nuevo y aumenta su compromiso emocional con la organización y con el papel de voluntario que comienza a desempeñar. La socialización es considerada un antecedente de la permanencia y de la forma de desempeñar la tarea de voluntariado (Haski-Leventhal, 2009), aunque la evidencia empírica para esta relación sea escasa.

### *La intención de permanecer y la conducta innovadora*

Las personas que ejercen el voluntariado deben ser retenidas no sólo porque permiten a la ONG alcanzar sus objetivos, sino también porque se ha invertido en ellas una cantidad importante en términos de reclutamiento y formación. Sin embargo, los estudios a nivel nacional en Estados Unidos revelan que uno de cada tres voluntarios dejará de serlo al año siguiente (Bang, et al., 2013). Además, la alta tasa de abandono implica cierto grado de incertidumbre que afecta a la ONG y a sus operaciones (Anheier, 2005), siendo, por tanto, un resultado claramente indeseable en el voluntariado (Alatrística y Arrowsmith, 2003). La intención de permanecer resulta afectada por la socialización, como señalan los hallazgos de Skoglund (2006) en voluntariado hospitalario, para quien los primeros seis meses son el período clave para determinar la futura retención de los voluntarios (Hidalgo y Moreno-Jiménez, 2009).

Por otra parte, la socialización organizacional determina la forma en que las personas redefinen las tareas que deben realizar y ajustan estas demandas a sus propias capacidades y recursos (Saks y Gruman, 2011; 2012). La conducta innovadora, que es uno de los componentes del concepto más amplio y actual del desempeño (Potocnik y Anderson, 2016), incluye el reconocimiento de problemas, la generación de nuevas ideas y soluciones, la búsqueda y fortalecimiento de vínculos con posibles aliados, y la producción final de resultados novedosos (Scott y Bruce, 1994). Todos estos aspectos del desempeño son claramente aplicables a la conducta del voluntario e indudablemente

beneficiosos para el desarrollo de las ONGs. Por ejemplo, Starbird y Palen (2011) analizan la conducta innovadora de los voluntarios quienes, durante las secuelas del terremoto de Haití, se organizaron de manera espontánea mediante los blogs, pero los trabajos empíricos en esta línea son incipientes y escasos. Pese a esta escasez de investigaciones, algunos autores subrayan la importancia decisiva de la socialización para explicar las conductas de los voluntarios en el desempeño de su tarea (Haski-Leventhal, 2009).

#### *Las percepciones de justicia organizacional como mediadoras*

La percepción de justicia organizacional es el juicio de los integrantes acerca del trato que reciben de la organización. Aunque este tema no es frecuente en relación con el voluntariado, el hecho de que la tarea voluntaria se desempeñe en un ámbito organizacional apoya la existencia de percepciones sobre la justicia entre los voluntarios (Borzaga y Defourny, 2001; Ohana, et al., 2012).

Los efectos de la justicia en la vida organizacional son amplios y profundos, en particular su papel en la explicación de las actitudes y conductas subsiguientes de los miembros de la organización (Donovan, et al., 1998; Cohen-Charash y Spector, 2001). En concreto, un grupo de estudios empíricos ha profundizado en las relaciones entre la justicia organizacional percibida y la conducta de los integrantes de la organización (Van den Bos y Lind, 2002). Su Teoría de la gestión de la incertidumbre podría apoyar el papel moderador de las percepciones de justicia en la relación entre los antecedentes del ambiente y la conducta innovadora. Algunos estudios empíricos recientes con trabajadores asalariados vuelven a confirmar que las innovaciones se favorecen si los trabajadores perciben justicia organizacional (Shockley y Turner, 2016).

#### *Papel moderador de la edad*

Como ya se ha señalado, las personas mayores cambian su perspectiva temporal y, por consiguiente, tienden a centrarse en los aspectos más positivos de sus experiencias vitales, tal como predice la Teoría de la Selectividad Socioemocional. Casi no existen estudios, hasta donde se ha podido investigar, que analicen como interés principal las diferencias en intención de permanencia de los voluntarios en función de su edad. Sin embargo, Hager y Brudney (2011) señalan que es más fácil reclutar gente joven para las ONGs, pero que las organizaciones pueden obtener un compromiso con mayor continuidad de los voluntarios de más edad. Así, las relaciones entre la socialización

organizacional y las actitudes y conductas de los voluntarios podrían variar en función de la edad de estas personas debido a que las personas mayores tenderán a centrarse más en las emociones positivas que en las negativas.

En resumen, el objetivo de este trabajo es analizar las relaciones entre la socialización organizacional de los voluntarios y los resultados - intención de permanencia y conducta innovadora - mediadas por la justicia organizacional, y moderadas por la edad de los voluntarios, en un estudio longitudinal con voluntarios dedicados al asesoramiento. Sobre la base de la literatura revisada hasta aquí, en el presente trabajo se propone que:

*Hipótesis 1:* la socialización organizacional (T1) influirá en los resultados de los voluntarios (T2) y esta relación estará mediada por la justicia organizacional (T1).

*Hipótesis 1a:* la socialización organizacional (T1) influirá en la intención de permanencia de los voluntarios (T2) y esta relación estará mediada por la justicia organizacional (T1).

*Hipótesis 1b:* la socialización organizacional (T1) influirá en la conducta innovadora de los voluntarios (T2) y esta relación estará mediada por la justicia organizacional (T1).

*Hipótesis 2:* la edad de los voluntarios moderará las relaciones positivas entre la socialización organizacional (T1) y los resultados (T2).

*Hipótesis 2a:* la edad de los voluntarios moderará la relación entre la socialización organizacional (T1) y la intención de permanecer (T2), de tal modo que los voluntarios más jóvenes mostrarán una influencia mayor de la socialización organizacional en la intención de permanecer y los voluntarios de mayor edad mostrarán una influencia menor.

*Hipótesis 2b:* la edad de los voluntarios moderará la relación entre la socialización organizacional (T1) y la conducta innovadora (T2), de tal modo que los voluntarios más jóvenes mostrarán una influencia mayor de la socialización organizacional en la conducta innovadora y los voluntarios de mayor edad mostrarán una influencia menor.

El modelo de relaciones hipotetizado se representa en la Figura 1.

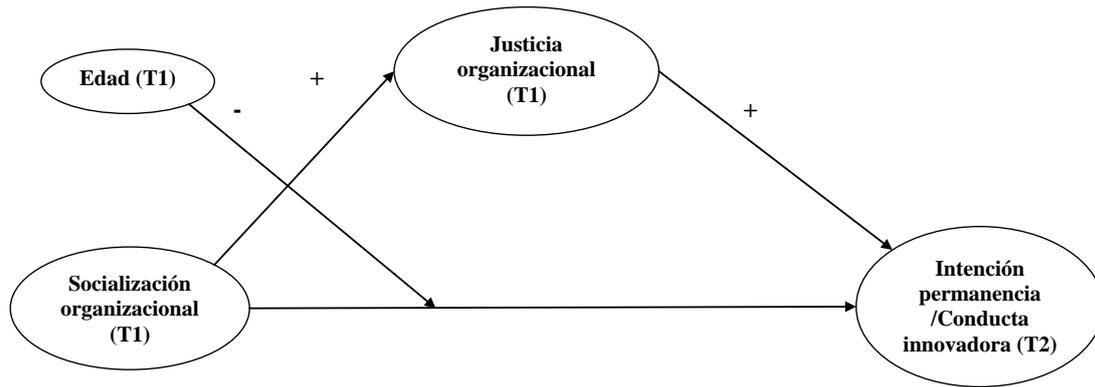


Figura 1. *Modelo teórico propuesto en el presente estudio*

## **Método**

### *Muestra*

El presente estudio se ha llevado a cabo con una muestra de voluntarios (N = 308) que se desempeñaban en organizaciones que brindan asesoramiento de tipo empresarial o jurídico a los destinatarios de su acción. El diseño del estudio ha sido longitudinal, con dos momentos de recolección de datos, el primero de ellos (T1) entre enero y marzo del primer año y el segundo (T2) entre octubre y diciembre del mismo año. La muestra estuvo formada por un 54.2% de varones, con una media de horas de dedicación de 7.9 horas semanas (DT = 6.9) y una media de 4 años de dedicación a su labora de voluntarios (DT = 1.9). El rango de edad de los voluntarios que desempeñan este tipo de tareas es diferente al de otras formas de voluntariado, debido a que es requisito el nivel académico de licenciatura o grado para desempeñarse, por lo que se observa que la edad oscila entre los 27 y los 83 años, con una media de 50.3 (DT = 16.1). Asimismo, en el presente estudio se observa que la mayoría de los voluntarios son varones, al contrario de lo que sucede en otras investigaciones o en la población general de voluntarios (EDIS y Fundación Luis Vives, 2015; Jaraíz-Arroyo, 2015).

### *Instrumentos*

*Socialización organizacional.* Se empleó el cuestionario de socialización de los novatos (*Newcomer socialization questionnaire, NSQ*) de Haueter, Macan y Winter (2003), en su escala de socialización organizacional, que contiene 12 ítems orientados a evaluar el conocimiento de la organización y la comprensión de las conductas esperadas

en el rol que la persona recién llegada va a desempeñar. La escala ha mostrado fiabilidad adecuada en los estudios precedentes y validez, a partir de su relación con otras medidas semejantes, como la escala de socialización de Chao y sus colaboradores (1994). La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (*Totalmente en desacuerdo*) y 5 (*Totalmente de acuerdo*).

*Justicia Organizacional.* La *Organizational justice scale* de (Moliner, Martínez-Tur y Carbonell, 2003) fue empleada para esta evaluación debido a que se trataba de una escala breve y diseñada expresamente para el contexto español. El referido instrumento ha mostrado propiedades psicométricas adecuadas en estudios precedentes (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, 2005). La escala consta de 11 ítems que evalúan los aspectos reconocidos en la investigación sobre justicia: distributivos, procedimentales y de interacción. La escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos oscilaba entre 1 (*Totalmente en desacuerdo*) y 5 (*Totalmente de acuerdo*).

*Intención de permanencia.* La evaluación de la intención de permanecer se efectuó con la escala de tres ítems de intenciones de permanecer en el servicio de Vecina y Chacón (2006), que pide a los voluntarios que puntúen su probabilidad de continuar desempeñando las tareas de voluntario dentro de la organización a la que pertenecían a los seis meses, a los 12 meses y a los dos años. La escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos iba desde 1 (*Ninguna probabilidad*) a 5 (*Totalmente probable*).

*Conducta innovadora.* Para evaluar la conducta innovadora en este estudio se usó la escala de Janssen (2001) de nueve ítems que evalúa la conducta innovadora individual a través de los tres estadios de la innovación: la generación de ideas, la promoción de ideas nuevas y la implementación o realización de estas ideas. Los participantes debían indicar con qué frecuencia ellos ejecutaban conductas innovadoras tales como generar nuevas ideas, obtener apoyo para las propuestas innovadoras o aplicarlas usando una escala tipo Likert de cinco puntos que oscilaba entre 1 (*Nunca*) y 5 (*Siempre*). El instrumento alcanzó indicadores de fiabilidad altos ( $\alpha=.93$ ) en estudios precedentes (Janssen, 2004).

### *Procedimiento*

La presente investigación se desarrolló con la colaboración de diversas organizaciones sin fines de lucro dedicadas al asesoramiento en emprendimiento empresarial, en temas jurídicos o en la búsqueda de empleo y desarrollo de la carrera. El

motivo de seleccionar este tipo de voluntariado es la especificidad de las tareas que se acometen en este ámbito y la posibilidad de analizar resultados específicos, diferentes a los propios del voluntariado socioasistencial o medioambiental, tales como la conducta innovadora, que se podrían manifestar con más frecuencia en estos entornos. Para reclutar a los participantes se propuso, mediante una carta de invitación, un proyecto de investigación del Departamento de Psicología Social de la Universidad Nacional de Educación a Distancia a cuatro organizaciones dedicadas a este tipo de voluntariado, de las que solo tres accedieron a participar. El equipo investigador contactó telefónicamente con los gestores de las instituciones que respondieron a la solicitud y se visitaron sus sedes, donde se organizó la recolección de datos. Los potenciales participantes recibieron un sobre conteniendo la carta de presentación del estudio, con las informaciones relativas a objetivos, contenidos, anonimato, voluntariedad y posibilidad de abandonar el estudio cuando se deseara. Además se incluía el cuestionario del T1 y un sobre cerrado para guardar el cuestionario cumplimentado y depositarlo en una urna cerrada en la sede de la organización.

Se distribuyeron 980 cuestionarios, de los que sólo se recogieron cumplimentados en T1 el 67% (N = 656). Los participantes facilitaron un código identificativo para unir ambas fases del estudio, creado a tal efecto por ellos mismos. Los investigadores repitieron el procedimiento de recolección en la segunda fase. Las organizaciones enviaron dos recordatorios a sus participantes con objeto de incrementar la tasa de respuesta. Finalmente, se recogieron 308 cuestionarios completos cumplimentados, encontrando en este caso sólo un 47% de tasa de respuesta en relación con la fase anterior del presente estudio.

#### *Análisis de datos*

En el presente trabajo se han realizado análisis descriptivos y correlacionales de las variables del estudio. A continuación, con objeto de poner a prueba las hipótesis, se han efectuado análisis de regresión lineal múltiple con la macro INDIRECT para SPSS (Hayes, 2014) que permite valorar el efecto mediador de la justicia organizacional en la relación entre la socialización organizacional de los voluntarios y sus resultados de intención de permanencia y conductas innovadoras en la tarea. A continuación, se aplicó la macro PROCESS para determinar si la moderación de la edad en la relación entre predictores y criterios se cumplía.

En ambos casos se recurrió a los indicadores del modelo de regresión, coeficientes no estandarizados (b), errores estándar, niveles de probabilidad asociados a los estadísticos de contraste y, especialmente a los IC (intervalos de confianza) del *bootstrapping* de 5000 muestras (con un nivel de confianza del 95%), para el efecto estandarizado del predictor sobre el criterio en los diferentes niveles del moderador.

## Resultados

Los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones de las variables del estudio se observan en Tabla 1. El examen preliminar de la matriz pone de manifiesto que la edad se relaciona de forma estadísticamente significativa y positiva con la intención de permanencia, y con las percepciones de justicia organizacional. La socialización organizacional se relaciona de forma positiva y estadísticamente significativa con la justicia organizacional y con la conducta innovadora. Por último, la intención de permanencia se relaciona de forma positiva y estadísticamente significativa con la justicia organizacional y con la conducta innovadora, aunque no muestra relación alguna ( $r = 04$ ) con la socialización organizacional.

Tabla 1 *Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones*

VARIABLES	M	DT	1	2	3	4
1. Edad (T1)	50.3	16.1	1			
2. Socialización organizacional (T1)	3.9	0.65	.02	1		
3. Justicia organizacional (T1)	3.7	0.65	.13*	.52**	1	
4. Intención de permanencia (T2)	4.3	1.16	.25**	.04	.18**	1
5. Conducta innovadora (T2)	22.51	3.07	.08	.28**	.25**	.14*

Nota: N = 307, M=media, DT= desviación típica, T1= tiempo 1, T2= tiempo 2.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Los resultados relativos a la hipótesis 1<sup>a</sup> muestran que ésta resulta apoyada por los datos. Como se puede apreciar en la Tabla 2, hay un efecto directo de la socialización organizacional en la intención de permanecer, que es positivo (*path c'*,  $b = .13$ ) y un efecto indirecto de la socialización a través de la justicia organizacional en la intención de permanecer, que es positivo y estadísticamente significativo (*path axb*,  $b = .20$ ;  $p = .002$ ), lo cual verifica el apoyo a la hipótesis planteada. Los datos confirman que la influencia de la socialización organizacional en la intención de permanecer resulta mediada por la justicia organizacional puesto que el intervalo de confianza para el

efecto mediado por la justicia organizacional no contiene el cero y el test de Sobel confirma que la mediación es significativa ( $z = 3.07$ ;  $p = .002$ ).

Tabla 2 *Prueba de significación del modelo de mediación de la justicia organizacional en la relación entre socialización e intención de permanencia de los voluntarios*

	b	SE	t	a x b	EE	95% IC
Efecto total	.07	.10	.69			
Efecto directo: socialización → intención de permanencia	.13	.12	1.07			
Efecto indirecto: socialización → justicia organizacional → intención de permanencia				.20	.06	[.08, .35]

Nota: N = 295. SE = error estándar; IC= intervalo de confianza. *Bootstrap* = 5.000 muestras.

\*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Los resultados relativos a la hipótesis 1b muestran que ésta resulta apoyada por los datos. Como se puede apreciar en la Tabla 3, hay un efecto directo de la socialización organizacional en la conducta innovadora, que es positivo (*path c'*,  $b = .99$ ) y un efecto indirecto de la socialización a través de la justicia organizacional en la conducta innovadora, que es positivo y estadísticamente significativo (*path axb*,  $b = .34$ ;  $p = .03$ ), lo cual verifica el apoyo a la hipótesis planteada.

Tabla 3 *Prueba de significación del modelo de mediación de la justicia organizacional en la relación entre socialización y conducta innovadora de los voluntarios*

	b	SE	t	a x b	EE	95% IC
Efecto total	1.33***	.26	5.03			
Efecto directo: socialización → conducta innovadora	.99**	.30	3.22			
Efecto indirecto: socialización → justicia organizacional → conducta innovadora				.34	.16	[.01, .73]

Nota: N = 298. SE = error estándar; IC= intervalo de confianza. *Bootstrap* = 5.000 muestras.

\*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Los datos confirman que la influencia de la socialización organizacional en la conducta innovadora resulta mediada por la justicia organizacional puesto que el intervalo de confianza para el efecto mediado por la justicia organizacional no contiene el cero y el test de Sobel confirma que la mediación es significativa ( $z = 2.09$ ;  $p = .03$ ).

Los resultados relativos a la hipótesis 2<sup>a</sup> muestran que existe una moderación de la edad en la relación entre la socialización organizacional y la intención de permanecer. El término de interacción tiene asociado un nivel de probabilidad estadísticamente significativo, como se aprecia en la Tabla 4. Además, el intervalo de confianza para el coeficiente asociado a la interacción no contiene el cero.

Tabla 4 *Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre socialización organizacional e intención de permanecer*

Variable criterio: Intención de permanecer (T2)					
VARIABLES predictoras	b <sup>a</sup>	EE	t	LLCI	ULCI
Socialización organizacional (T1)	.57	.32	1.77 <sup>+</sup>	-.06	1.2
Justicia organizacional (T1)	.33	.12	2.85**	.10	.56
Edad (T1)	.07	.02	2.93**	.02	.12
Interacción Socialización x Edad	-.01	.006	-2.29*	-.03	-.002
R <sup>2</sup>	.10***				
F <sub>(4, 290)</sub>	8.16				

Nota: N = 290.<sup>a</sup> Coeficientes no estandarizados b

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001.

Los resultados del análisis nos muestran que el efecto condicional del predictor (socialización organizacional) sobre la variable criterio (intención de permanecer) es mayor y positivo cuando la edad del voluntario es baja, pero pierde su potencia y es negativo cuando la edad es alta, tal como se comprueba en la Tabla 5.

Tabla 5 *Resultados del análisis de moderación*

	Niveles del moderador	Efecto condicional <sup>a</sup>	Boot EE	95% IC	
				Boot LLCI	Boot ULCI
Edad	34.2 (M - 1 DT)	.10	.15	-.19	.39
	66.6 (M + 1 DT)	-.34	.15	-.64	-.04

Nota: N = 295.<sup>a</sup> Coeficientes no estandarizados b; EE = error estándar; IC= intervalo de confianza. LL= lower limit; UL= upper limit. Bootstrap = 5.000 muestras.

Para facilitar la interpretación se han calculado los coeficientes estandarizados o betas de las relaciones entre el predictor y el criterio en ambos niveles de la variable moderadora (edad). Se puede observar que el efecto de la socialización sobre la intención de permanecer es positivo ( $\beta=.06$ ) cuando los voluntarios son jóvenes, pero el efecto se vuelve negativo cuando los voluntarios son mayores ( $\beta=-.19$ ).

Los resultados relativos a la hipótesis 2b muestran que existe una moderación de la edad en la relación entre la socialización organizacional y la conducta innovadora. El término de interacción tiene asociado un nivel de probabilidad estadísticamente significativo, como se aprecia en la Tabla 6. Además, el intervalo de confianza para el coeficiente asociado a la interacción no contiene el cero.

Tabla 6 *Análisis de Regresión Lineal Múltiple para moderación de la edad en la relación entre socialización organizacional y conducta innovadora*

Variable criterio: Conducta innovadora (T2)					
VARIABLES predictoras	b <sup>a</sup>	EE	t	LLCI	ULCI
Socialización organizacional (T1)	2.38	.84	2.81**	.71	4.05
Justicia organizacional (T1)	.63	.31	2.02*	.01	1.2
Edad (T1)	.12	.06	1.91*	-.004	.24
Interacción Socialización x Edad	-.03	.02	-1.74+	-.06	.004
R <sup>2</sup>	.11***				
F <sub>(4, 290)</sub>	8.69				

Nota: N = 290.<sup>a</sup> Coeficientes no estandarizados b

+  $p < .10$ ; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

Los resultados del análisis nos muestran que el efecto condicional del predictor (socialización organizacional) sobre la variable criterio (conducta innovadora) es mayor cuando la edad del voluntario es baja, siendo estadísticamente significativo, pero pierde su potencia cuando la edad es alta y deja de ser significativo, tal como se comprueba en la Tabla 7.

Tabla 7 *Resultados del análisis de moderación*

Niveles del moderador	Efecto condicional <sup>a</sup>	Boot EE	95% IC		
			Boot LLCI	Boot ULCI	
Edad	33.9 (M - 1 DT)	1.46***	.40	.67	2.24
	66.2 (M + 1 DT)	.57	.39	-.21	1.36

Nota: N = 295.<sup>a</sup> Coeficientes no estandarizados b; EE = error estándar; IC= intervalo de confianza. LL= lower limit; UL= upper limit. Bootstrap = 5.000 muestras.

Para facilitar la interpretación se han calculado los coeficientes estandarizados o betas de las relaciones entre el predictor y el criterio en ambos niveles de la variable moderadora (edad). Se puede observar que el efecto de la socialización sobre la conducta innovadora es mayor ( $\beta = .31$ ) cuando los voluntarios son jóvenes, pero el efecto se vuelve más débil cuando los voluntarios son mayores ( $\beta = .12$ ).

## Discusión

En este trabajo, el objetivo principal ha sido analizar las relaciones entre la socialización organizacional de los voluntarios y los resultados – intención de permanencia y conducta innovadora – mediadas por la justicia organizacional, y

moderadas por la edad de los voluntarios. A la vista de los resultados podemos afirmar que dicho objetivo se ha cumplido.

Los hallazgos muestran que hay un efecto directo positivo de la socialización organizacional en la intención de permanecer y un efecto indirecto positivo a través de la justicia organizacional. En segundo lugar, hay un efecto directo positivo de la socialización organizacional en la conducta innovadora y un efecto indirecto positivo de la socialización a través de la justicia organizacional. Por último, el efecto condicional de la socialización organizacional sobre la intención de permanecer es mayor y positivo cuando la edad del voluntario es baja, pero pierde su potencia y es negativo cuando la edad es alta. Además, el efecto de la socialización sobre la conducta innovadora es mayor cuando los voluntarios son jóvenes, pero se vuelve más débil cuando los voluntarios son mayores.

Este trabajo hace una aportación novedosa porque analiza un conjunto de relaciones entre variables en el voluntariado de asesoramiento. El debate sobre las diferencias entre los diversos tipos de voluntariado es intenso, pero los estudios más recientes proponen tipologías amplias que incluyen una dimensión de voluntariado administrativo donde se encuadraría esta investigación. Los resultados de Maky y Snyder (2015) revelan que ciertas personas se hallan interesadas en tipos específicos de voluntariado y que su implicación en conductas que se ajustan a sus preferencias influye positivamente en su satisfacción como voluntarios.

La presente evidencia abona el debate sobre la segregación de género en el mundo del trabajo y su correlato en el voluntariado. Entre las especificidades de este tipo de voluntarios se podrían señalar el mayor porcentaje de varones y la media de edad es más elevada puesto que es necesaria una formación académica terciaria para desempeñar estas tareas. Como han comprobado Rotolo y Wilson (2007), los varones es más probable que ocupen posiciones de dirección y se ocupen de tareas de gestión que las mujeres.

Los resultados relativos al papel mediador de la justicia organizacional entre la socialización organizacional y las actitudes y conductas vuelven a incidir en una relación que ha sido verificada empíricamente en estudios precedentes, aunque con trabajadores (Topa, et al., 2008). Los presentes hallazgos amplían esta evidencia a los voluntarios. Por otra parte, aunque nuestra medida de justicia organizacional es amplia y abarca todas las dimensiones –distributiva, procedimental e interactiva– los análisis se

han efectuado con una evaluación global de la justicia percibida. En los estudios futuros podría ser conveniente explorar si estas relaciones varían en función de las dimensiones de la justicia y de la especificidad de las tareas del voluntario.

En relación con la intención de permanecer, que es una de las variables frecuentemente exploradas en la investigación empírica con voluntarios, nuestro estudio encuentra que el porcentaje de varianza explicado por la socialización y la justicia no es muy alto, pero aún así el modelo resulta significativo. Estos hallazgos coinciden con trabajos relativos al voluntariado en otros sectores (Lee y Olshfski, 2002).

La conducta innovadora ha sido poco estudiada en el ámbito del voluntariado y este estudio hace un aporte relevante en ese sentido. Aunque el porcentaje de varianza explicado por el modelo es también modesto, la socialización y la justicia dan cuenta de la intención de innovar de los voluntarios. En este sentido habría que explorar más detenidamente el impacto de las peculiaridades de la organización y la tarea en la conducta innovadora. La investigación reciente en el trabajo parece apuntar que las personas que tienen una idea novedosa con frecuencia consultan a sus pares antes de poner esta idea en práctica (Urbach, Fay y Lauche, 2016). Esto nos sugiere que la conducta innovadora está muy condicionada por el entorno, la evaluación de los pares e incluso las motivaciones y afectos que la idea propuesta genera en el evaluador, aspectos todos estos que convendría explorar en el voluntariado.

#### *Limitaciones del presente estudio y sugerencias de investigación futura*

Considerado desde la perspectiva de la generalización de los resultados, la especificidad del tipo de voluntarios que participaron en este estudio podría parecer una dificultad, ya que es posible que la mayoría de las personas voluntarias, que se orientan a tareas socioasistenciales, manifiesten patrones de relaciones entre las variables distintos a los que hemos constatado aquí. En todo caso, este estudio tiene el mérito de ser uno de los pocos que ha explorado las intenciones de permanecer en un tipo específico de voluntariado, ya que hay estudios precedentes que comparan grupos de voluntarios pero se limitan a los ecologistas y a los socioasistenciales.

#### *Recomendaciones para la intervención*

La investigación sobre la socialización de los voluntarios es escasa, pero nuestros estudios aportan evidencia empírica que sostiene las recomendaciones prácticas de estudios precedentes (Skoglund, 2006). Las implicaciones para la práctica llevan a

insistir en la importancia de mejorar la socialización inicial, a través de la creación de grupos de apoyo para los nuevos miembros, seminarios de formación y programas de mentoría. Los administradores y gestores de los programas deberían monitorizar de cerca a los nuevos incorporados para detectar las dificultades en una fase temprana e intentar ajustar la distribución de las tareas en función de las necesidades y motivaciones de los voluntarios, en la medida de lo posible.



## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN GENERAL



## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN GENERAL

En el presente capítulo se procura, en primer lugar, resaltar los hallazgos de los estudios que componen esta tesis y sus contribuciones a la investigación sobre el voluntariado. En segundo lugar, se prestará atención a sus limitaciones, de cara a hacer sugerencias de líneas de futura investigación. En tercer lugar, a partir de los resultados empíricos, se proponen líneas de intervención para las personas que participan en actividades de voluntariado y para las organizaciones en las que dichas personas realizan su actividad.

En el primero de los estudios se ha confirmado el poder predictivo de las motivaciones para el voluntariado en la satisfacción y el cansancio emocional de los voluntarios, y el papel moderador de la edad. Estos hallazgos avalan una profusa línea de investigación de varias disciplinas –psicología, sociología, entre otras- que inciden en los antecedentes de la satisfacción de los voluntarios, y en la importancia de sus motivaciones a la hora de explicar las actitudes de los voluntarios. Menos explorados han sido los resultados negativos, como el cansancio emocional, pero dado que el abandono es un hecho frecuente para muchas organizaciones de voluntarios, parece necesario incidir en qué aspectos son menos positivos dentro de la tarea a la hora de buscar explicaciones para el abandono. Aunque las tasas de cansancio emocional de nuestros participantes sean bajas, es posible que allí encontremos un antecedente del abandono. El cansancio emocional y la influencia de la edad en este resultado eran relaciones ya estudiadas, pero principalmente en el ámbito del trabajo asalariado, mientras que este estudio las extiende al voluntariado. En resumen, parece claro que los voluntarios jóvenes y los mayores se mueven por motivaciones distintas y que la edad modera la relación entre estas motivaciones y sus actitudes.

En el segundo de los estudios se ha dado un paso arriesgado, puesto que se ha aplicado la teoría del contrato psicológico al voluntariado, aunque no había gran número de estudios empíricos previos en este ámbito. En primer lugar, se ha encontrado que se confirmaban postulados generales de la teoría, comprobándose el impacto negativo de la ruptura en las conductas de ciudadanía. En el análisis más detallado, también se verifica la influencia indirecta de la ruptura a través del afecto negativo que produce en los voluntarios. Por último, considerando la moderación de la edad, también se han vuelto a confirmar los postulados de la Teoría de la selectividad socioemocional, que se había aplicado al trabajo.

En relación con los resultados de este segundo estudio hay que hacer dos comentarios. Por una parte, la teoría del contrato psicológico ha sido cuestionada desde hace tiempo en relación con la multiplicidad de focos del contrato psicológico. Esta difícil cuestión, que recientemente se ha vuelto a plantear de forma empírica (Alcover, Rico, Turnley, y Bolino, 2016b), quizá tenga mucha relevancia en el ámbito que aquí se estudia. El supervisor inmediato, el jefe del grupo, y en el caso del voluntariado, el coordinador de la tarea son una parte importante de la vivencia cotidiana del contrato y pueden diferir mucho de los reclutadores o de los que tienen posiciones organizacionales más elevadas en sus intercambios con el voluntario. Así, el estudio del contrato psicológico en este ámbito debería enriquecerse en el sentido de explorar esta multi-focalidad que se plantea hoy en el ámbito de los empleados.

Por otra parte, la generación de afecto en el desempeño de las tareas no sólo se puede deber a la ruptura de contrato, sino a un amplio abanico de eventos que actúan como antecedentes. Recientemente se ha explorado si la misma conducta innovadora generaba afecto positivo en el trabajo (Tavares, 2016). En este sentido, convendría tener en cuenta la posibilidad de que las OCBs, que son consideradas por algunos como una parte de las conductas innovadoras (Potocnik y Anderson, 2016) podría generar afectos positivos y verificarse así un círculo de influencias más complejo que el que aquí hemos explorado.

En el tercer estudio se recogen algunas perspectivas novedosas que no se habían abordado en los estudios previos de esta tesis. En primer lugar, el tipo de voluntarios administrativos o de asesoramiento que analiza el estudio es distinto a la mayoría del voluntariado y sus tareas también lo son. Por otra parte, este estudio se arriesga a la hora de analizar la socialización, la justicia y la conducta innovadora, que son variables poco exploradas empíricamente en relación con el voluntariado. Probablemente el hecho de que la tarea voluntaria haya sido vista siempre bajo una luz benévola, animada por motivaciones prosociales, llevase a interesarse poco por las cuestiones relativas a si los voluntarios se integran bien o no en sus organizaciones y grupos, si se sienten justamente tratados o si tratan de modificar el diseño de sus puestos de trabajo, que aún siendo voluntario, sigue siendo trabajo. Por último, el estudio de la innovación en el trabajo también se ha hecho generalmente destacando sus facetas positivas, pero en el monográfico reciente sobre conducta innovadora del *European Journal of Work and organizational psychology* se apunta la posibilidad de que la conducta innovadora tenga

un lado oscuro. Así se analiza que la conducta innovadora sea evaluada como amenazante por los pares (Urbach et al., 2016), genere afecto negativo o tenga consecuencias poco deseables para quien la ejecuta (Devloo, Anseel, De Beuckelaer y Marjolein, 2016; González-Romá y Hernández, 2016). Como es claro, estas cuestiones tampoco han sido exploradas en el voluntariado, pero no habría que descartarlas de antemano, ya que estos procesos podrían replicarse entre los voluntarios.

### **Aportaciones de esta tesis**

El conjunto de las investigaciones desarrolladas hasta aquí ofrece aportaciones de cara al futuro desarrollo de la teoría. En primer lugar, esta tesis aporta un análisis de los procesos que se producen en el voluntariado desde una óptica muy cercana a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Este enfoque, que ha sido cuestionado por muchos autores y defendido por otros, permite poner de relieve ciertos procesos que se dan en el ámbito del voluntariado y que plantean desafíos y oportunidades de mejora. Si los voluntarios padecen cansancio emocional, perciben que su contrato psicológico se ha roto y experimentan injusticia en sus organizaciones, es fácil entender porqué se marchan. El hecho de poner a prueba modelos de la conducta en el trabajo y encontrar que funcionan también para explicar el voluntariado, como se ha hecho en los tres trabajos de esta tesis, permite defender la proximidad entre voluntariado y trabajo remunerado.

En segundo lugar, en el estudio de los antecedentes de las conductas innovadoras, de ciudadanía y otras que entran en el concepto de desempeño activo, también se hace un aporte a la teoría. Aunque hasta ahora se había acumulado evidencia de que las conductas extrarol se daban en el voluntariado, en estos estudios hemos explorado dos tipos de estas conductas – de ciudadanía e innovadoras- en diversas clases de voluntariado. Además, se ha intentado identificar algunos antecedentes de estas conductas, para ofrecer así un intento de modelo explicativo, que ayude a proponer intervenciones adecuadamente informadas en la teoría.

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Los estudios que forman parte de esta tesis tienen varias limitaciones que deben tenerse en cuenta. La primera de ellas es que se han empleado métodos correlacionales, en lugar de procedimientos experimentales, que por lo tanto no permiten hacer afirmaciones sobre la causalidad de los procesos en estas investigaciones. Con el objeto

de evitar este problema, en los tres estudios se emplean diseños longitudinales, lo cual permite hacer una valoración suficientemente fundada de las potenciales relaciones entre los antecedentes y los consecuentes. Aún así convendría seguir explorando estas relaciones con diseños más complejos, con más de dos momentos de recogida de datos. Por ejemplo, en relación con las motivaciones habría que considerar la posibilidad de que éstas cambien con el paso del tiempo, como se ha verificado en estudios españoles en el ámbito de la Agencia Española de Lucha contra el cáncer (Buscemi y Celdrán, 2014) o en el ámbito del SIDA (Chacón y Vecina, 1999).

En segundo lugar, se han estudiado los efectos de la edad en la moderación de las relaciones entre antecedentes y consecuencias, pero no se ha ido más allá, explorando el impacto de la tarea del voluntariado para los propios voluntarios mayores. Los estudios previos, especialmente algunos recientes en el ámbito español, dejan claro que el trabajo de voluntario también se relaciona con la salud y la satisfacción vital de los voluntarios mayores.

En tercer lugar, aunque en estos estudios se ha usado medidas de las variables con adecuada fiabilidad, y que se entiende que son eficientes a la hora de valorar los constructos de interés, es cierto que todas las evaluaciones están basadas en autoinformación. Este tipo de datos contienen varias fuentes potenciales de sesgo como, por ejemplo, la deseabilidad social, a la hora de valorar las propias actitudes y conductas. Los estudios futuros deberían replicar estos hallazgos pero incluir también medidas más objetivas, como indicadores globales de eficacia de las ONGs o evaluaciones de los destinatarios del servicio y de los coordinadores de los equipos de trabajo.

En cuarto lugar, una limitación que debe mencionarse es la relativa a la muestra. La selección de los participantes en los tres estudios no ha sido aleatoria y tampoco se ha realizado una estratificación por sector de voluntariado para que todos los tipos de voluntariado estuviesen representados, sino que se ha recurrido a aquellas organizaciones que aportaron su colaboración con un muestreo de conveniencia.

En quinto lugar, aunque en este estudio se ha recurrido a variables y modelos propios de la psicología de las Organizaciones, hay ciertas características de las propias ONGs que no hemos evaluado. Por este motivo, las futuras investigaciones podrían examinar la posible influencia de los factores estructurales en las actitudes y conductas de los voluntarios.

## **Implicaciones prácticas y de intervención**

Esta tesis pretende hacer algunas aportaciones de utilidad para la práctica y para el diseño de intervenciones que se destinen a mejorar la calidad de vida de las personas que desarrollan acciones de voluntariado y a los destinatarios de sus servicios (Morales et al., 2012). Concretamente, en el momento actual de crisis económica, cuyas consecuencias aún se sufren, por una parte, y de modificaciones sociales, como la gran cantidad de ancianos solos, la llegada de población refugiada, entre otras, las organizaciones tienen grandes dificultades para hacer predicciones a largo plazo y necesitan estar constantemente buscando nuevos recursos humanos de voluntariado y ofreciendo nuevas soluciones a sus beneficiarios. Estas sugerencias están orientadas a los gestores de voluntarios en las ONGs y a los propios voluntarios.

En primer lugar, los hallazgos de estos estudios son útiles de cara a promover intervenciones orientadas a aumentar la satisfacción de los voluntarios y reducir su cansancio emocional. De una parte, tomando en consideración las diferentes motivaciones de los voluntarios y la influencia de éstas sobre la satisfacción y el cansancio, es posible proponerles tareas que se ajusten a estas motivaciones en mayor medida y así evitar que surjan las percepciones indeseables de agotamiento por la tarea.

Por ejemplo, los coordinadores de voluntarios podrán centrarse en diseñar actividades de formación y apoyo para mejorar la motivación y la satisfacción de los voluntarios y así incrementar las posibilidades de retenerlos. Para ello es importante que se centren en la mejora de la gestión del rendimiento y en las manifestaciones de reconocimiento a los voluntarios.

En segundo lugar, los hallazgos sobre la ruptura de contrato psicológico y el afecto que ésta genera son muy prometedores para alentar intervenciones orientadas a ajustar las prevenir la ruptura. Los reclutadores y las acciones de captación de nuevos voluntarios tendrán que ser cautas para no generar expectativas infladas que luego sea más difícil satisfacer. Por otra parte, tomando en consideración que el efecto de la ruptura varía según la edad de los voluntarios, los captadores tendrán que tener presente este dato y proponer acciones específicas orientadas a cada tipo de voluntario según sus características sociodemográficas. En relación con esto es muy importante que las actividades de planificación y reclutamiento sean adecuadas por la importancia que tienen a la hora de influir en la satisfacción y, por lo tanto también, en la retención.

En tercer lugar, los hallazgos sobre la socialización y su impacto en la intención de abandono y las conductas innovadoras son muy relevantes porque pueden alentar al diseño de actividades eficaces de acogida, programas de mentoría y de apoyo social para los voluntarios novatos. Además, si se toma en cuenta que no es uniforme este efecto sino que varía en función de la edad de los voluntarios, los programas de socialización se diseñarán teniendo presentes las características de edad de los destinatarios. Para los voluntarios también brinda un resultado esta investigación, porque por ejemplo, pueden ahora solicitar la formación y el apoyo de su organización con el fin de un mejor rendimiento y también esperar el reconocimiento de sus organizaciones por su contribución.

## REFERENCIAS



## REFERENCIAS

- Adams, R. (1990). *Self-Help, Social Work and Empowerment*. London: MacMillan.
- Adler, S., y Aranya, N. (1984). A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 25 (1), 45-57.
- Alatrista, J. y Arrowsmith, J. (2003). Managing employee commitment in the not-for-profit sector. *Personnel Review*, 33 (5), 536-548.
- Alcover, C-M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., y Bolino, M. C. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21<sup>st</sup> century organizations. A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 2041386616628333.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., y Bolino, M. C. (2016 b). Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14.
- Alcover, C-M. y Topa, G. (2015). *Job – level factors, work-related goals, motivation and late career intentions in Spanish older workers*. Poster presentado en 14<sup>th</sup> European Congress of Psychology, Milan. DOI: 10.13140/RG.2.1.3559.7846
- 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, 243–255.
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26.
- Ambrose, M. L., y Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Anderson, J. C., y Moore, L. F. (1978). The motivation to volunteer. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 7(3), 120-129.

- Anheier, H. K. (2005). *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Third Sector*. Londres: Routledge.
- Anheier, H. K., y Salamon, L. M. (1999). Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 43-65.
- Arias, A. y Barrón, A. (2008). El apoyo social en la predicción a corto y medio plazo de la permanencia del voluntariado socioasistencial. *Psicothema*, 20(1), 97-103.
- Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Badeian, A.G. y Armenakis, A.A. (1981). A path-analysis study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24, 417-424.
- Bagozzi, R., Gopinath, M y Nyer, P. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 184-206.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., y Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.
- Bal, P. M., Jansen, P. G., Van Der Velde, M. E., de Lange, A. H., y Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474-486.
- Bal, P. M., y Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497-523.
- Baltes, P. B., y Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. En: B. Baltes y M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp.1-34). Nueva York, Cambridge University Press.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., y Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.

- Bang, H., Ross, S., y Reio, T. G. (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96-112.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., y Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43.
- Batson, D. C., Ahmad, N., y Tsang, J. (2002). Four motives for community involvement. *Journal of Social Issues*, 58, 429-445.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., y Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T. N., y Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. En: S. Zedeck, (Ed), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 51-64). Washington: American Psychological Association.
- Bauer, T. N., y Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. En: C. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 97-112). Nueva York: Oxford University Press.
- Beck, U. (1997). *La reinención de la política: hacia una teoría de la modernización reflexiva. Modernización Reflexiva, Política, Tradición, y Estética en el Orden Social Moderno*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bennett, L., Kelaher, M., y Ross, M. W. (1994). Quality of life in health care professionals: Burnout and its associated factors in HIV/AIDS related care. *Psychology y Health*, 9(4), 273-283.
- Bezzina, F., Cassar, V., Azzopardi, J. G., y McKiernan, P. (2015). The matching of motivations to affordances among Maltese elected local government volunteers: Implications for sustaining civil society. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 178-194.
- Bies, R. J., y Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55.

- Black, B., y Jirovic, R. L. (1999). Age differences in volunteer participation. *Journal of Volunteer Administration*, 17, 38-47.
- Black, B., y Kovacs, P. J. (1999). Age-related variation in roles performed by hospice volunteers. *Journal of Applied Gerontology*, 18(4), 479-497.
- Blackman, D. A., y Benson, A. M. (2010). The role of the psychological contract in managing research volunteer tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(3), 221-235.
- BOE de 15 de octubre de 2015. Ley 45/2015, de 14 de octubre de Voluntariado.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Borman, W. C., White, L. A., y Dorsey, D. W. (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer's performance ratings?. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168-177.
- Borzaga, C., y Defourny, J. (2001). Conclusions: Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. En: C. Borzaga y J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 350-370). Londres: Routledge.
- Brickman, P. (1987). *Commitment, conflict, and caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brudney, J. L. (2012). Preparing the organization for volunteers. En: T. D. Connors y J. L. Brudney. (Eds.), *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success* (pp.55-80). Nueva Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Brudney, J. L., y Meijs, L. C. (2009). It isn't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 564-581.
- Buscemi, V., & 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), 85-90.
- Byrne, B.M. (1994). Burnout: testing for the validity, replication and invariance of causal structure across elementary, intermediate and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31, 645-676.;

- Caldwell, S. D., Herold, D. M., y Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882.
- Cambero, S. (2015). *Ciudadanía y voluntariado senior en la sociedad telemática. Estudio de AVIMEX como paradigma del envejecimiento activo e inclusivo en Extremadura*. (Tesis doctoral). Recuperada de: <http://dehesa.unex.es/handle/10662/3289>
- Capner, M. y Caltabiano, M. L. (1993). Factors affecting the progression towards burnout. A comparison of professional and volunteer counseling. *Psychological Reports*, 73(2), 555-561.
- Carmeli, A., Meitar, R., y Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: support for socio-emotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7(3), 331-338.
- Carstensen, L.L. (1995). Evidence for a life-span theory of socio-emotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 151-156.
- Carstensen, L. L., y Fredrickson, B. (1998). Influence of HIV status and age on cognitive representations of others. *Health Psychology*, 17, 494-503.
- Carstensen, L. L., Fung, H., y Charles, S. (2003). Socio-emotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation and Emotion*, 27, 103-123.
- Carstensen, L. L., Gottman, J. M., y Levenson, R. W. (1995). Emotional behavior in long-term marriage. *Psychology and Aging*, 10, 140-149.
- Carstensen, L.L., Isaacowitz, D. y Charles, S.T. (1999). Taking time seriously: A theory of socio-emotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165-181.
- Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Mayr, U., y Nesselroade, J. R. (2000). Emotional experience in everyday life across the adult life span. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 644-655.

- Carstensen, L. L., y Mikels, J. A. (2005). At the intersection of emotion and cognition aging and the positivity effect. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 117-121.
- Carstensen, L. L., y Turk-Charles, S. (1994). The salience of emotion across the adult life span. *Psychology and Aging*, 9, 259-264.
- Casado, D. (1999). *Imagen y Realidad de la Acción Voluntaria*. Barcelona: Editorial Hacer.
- Chacón, F., y Dávila, M.C. (2001). La construcción de una tipología cognitiva sobre actividades de voluntariado. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11(2), 35-59.
- Chacón, F., Menard, M., Sanz, M., y Vecina, M.L. (1997). Factores Psicosociales que influyen en el voluntariado: un estudio piloto. *Intervención Psicosocial*, 6(1), 105-116.
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J., y Vecina, M.L. (2010). Motivos del voluntariado: categorización de las motivaciones de los voluntarios mediante pregunta abierta. *Intervención Psicosocial*, 19(3), 213-222.
- Chacón, F., Vecina, M.L., y Dávila, M.C. (2007). The Three-Stage Model of Volunteer's Duration. *Social Behavior and Personality*, 35(5), 627-642.
- Chacón, F., y Vecina, M.L. (1999). Análisis de la fiabilidad de un cuestionario de motivaciones del voluntariado en SIDA. *Psicothema*, 11(1), 211-223.
- Chacón, F., y Vecina, M. L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Madrid. Síntesis.
- Chambré, S.M. (1984). Is volunteering a substitute for role loss in old age? An empirical test of activity theory. *Gerontologist*, 24(3), 292-298.
- Chambre, S.M. (1987). *Good Deeds in Old Age: Volunteering by the New Leisure Class*. Lexington MA: Lexington Books.
- Chambré, S.M. (1993). Volunteerism by elders: Past trends and future prospects. *The Gerontologist*, 33, 221-228.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., y Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730.

- Chappell, N. L., y Prince, M. J. (1997). Reasons why Canadian seniors volunteer. *Canadian Journal on Aging, 16*(2), 336-353.
- Charles, S. T., Mather, M., y Carstensen, L. L. (2003). Aging and emotional memory: The forgettable nature of negative images for older adults. *Journal of Experimental Psychology, 132*, 310 – 324.
- Charles, S. T., Reynolds, C. A., y Gatz, M. (2001). Age-related differences and change in positive and negative affect over 23 years. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*, 136-151.
- Chen, X. P., Hui, C., y Seago, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 922-931.
- Chi, N. W., y Han, T. S. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(4), 691-711.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., y Walker, O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research, 7*(1), 25-50.
- Clary, G y Snyder, M. (1991). A Functional Analysis of Altruism and Prosocial Behavior. The Case of Volunteerism. Prosocial Behavior. *Review of Personality and Social Psychology, 12*, 119-148.
- Clary, E. G., Snyder, M., y Ridge, R. (1992). Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Nonprofit Management y Leadership, 2*, 333-350.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. A., y Miene, P. K.(1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 1516-1530.
- 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. *Journal of Applied Social Psychology, 24*, 1129-1149.

- Cnaan, R. A., y Cascio, T. A. (1998). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3-4), 1-37.
- Cnaan, R. A., y Goldberg, G. R. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *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). Definition: who is a volunteer?: Conceptual and Empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383.
- Cohen-Charash, Y., y Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cox, T., Tisserand, M. y Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: questions and directions. *Work & Stress*, 19, 187-191.
- Coyle-Shapiro, J., y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., y Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48.
- Cullinane, N., y Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Cuskelly, G., y Boag, A. (2001). Organisational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer sport administrators: Results of a time-lagged study. *Sport Management Review*, 4(1), 65-86.
- Cyr, C. y Dowrick, P. W. (1991). Burnout in crisis-line volunteers. *Administration and Policy in Mental Health*, 18 (5), 343-354.
- Dávila, M.C. (2003). *La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid.

- 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.C., y Chacón, F. (2004). Factores psicosociales y tipo de voluntariado. *Psicothema*, 16(4), 639-645.
- Dávila, M. C., y Díaz-Morales, J. (2009). Voluntariado y tercera edad. *Anales de Psicología*, 25 (2), 375-389.
- Dávila, M. C., y Finkelstein, M. A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish employees. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(01), 277-283.
- Davis, R. (2013). *Understanding Volunteerism in an Animal Shelter Environment: Improving Volunteer Retention*. College of Professional Studies Professional Projects. Paper 54, Marquette University.
- De Leede, J., y Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and innovation management*, 14(2), 108-117.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Deery, M. A., Jago, L. K., y Shaw, R. N. (1997). Managing Volunteers: A Profile of Satisfied Participants. *The Journal of Tourism Studies*, 8(2), 18-25.
- Dekker, P. (2004). The sphere of voluntary associations and the ideals of civil society: A West-European perspective. *Korea Observer*, 35(3), 391-416.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., y Feys, M. (2016). When the fire dies: Perceived success and support for innovation shape the motivating potential of innovative work 129ehavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13.
- Dong, L. (2015). *The relationship between organizational justice and turnover intention in the voluntary sector*. (Tesis de Maestría), JAMK University, Finlandia.

- Donovan, M. A., Drasgow, F., y Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.
- Duff, C. y Logan, E. (2008). *Investigating the roots of involvement in the natural heritage: marketing and motivation and their influence on volunteer recruitment and retention in the natural heritage sector*. Scottish Natural Heritage Archive Report No. 023.
- EDIS y Fundación Luis Vives (2015). *El Tercer Sector de Acción social en 2015: impacto de la crisis*. Disponible en: [http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio\\_completo\\_el\\_TSAS\\_en\\_2015\\_impacto\\_de\\_la\\_crisis.pdf](http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf)
- Edú, S., Moriano, J. A., Molero, F., y Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24 (4), 561-566.
- Eisner, D., Grimm, R. T., Maynard, S., y Washburn, S. (2009). The new volunteer workforce. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 32-37.
- Fagenson, E. A. (1992). Mentoring-Who needs it? A comparison of protégés' and non protégés' needs for power, achievement, affiliation, and autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 41(1), 48-60.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., y Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farmer, S. M., y Fedor, D. B. (1999). Volunteer participation and withdrawal: a psychological contract perspective on the role of expectations and behavioral support. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-367.
- Farrell, J. M., Johnston, M. E., y Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12, 288-300.

- Farzadfar, M., Ganjooyi, F. A., y Hezaveh, H. S. (2014). Factors Affecting the Burn-Out of Sports Boards' Volunteers in Kermanshah Province. *International SAMANM. Journal of Marketing and Management*, 2 (2), 62 – 70.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FISCRMLR). (2013). *Informe anual – 2013*. Disponible en [http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/201411/IFRC%20Annual%20Report%202013\\_FINAL\\_SP.pdf](http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/201411/IFRC%20Annual%20Report%202013_FINAL_SP.pdf)
- Ferrari, J.R., Loftus, M.M. y Pesek, J. (1999). Young and older caregivers at homeless animal and human shelters: selfish and Selfless motives in helping others. *Journal of Social Distress and the Homeless*, 8 (1), 37-49.
- Fidalgo, F. y Borges Gouveia, L. (2012). Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management: The Portuguese real estate case. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(2), 1-16.
- Fineman, S. (Ed.). (2000). *Emotion in organizations*. Londres: Sage.
- Finkelstein, M. A. (2007). Correlates of satisfaction in older volunteers: A motivational perspective. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 6-12.
- Finkelstein, M. A., y Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 32(4), 383-398.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. En: K.M. Rowland y G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 101-145). Greenwich: JAI Press.
- Fitch, R. T. (1987). Characteristics and motivations of college students volunteering for community service. *Journal of College Student Personnel*, 28(5), 424-431.
- Freise, M., Pyykkönen, M y Vaidelyte, E. (2010). A panacea for all seasons? Civil society and governance in Europe. *European Civil Society*, 5, 9-22.

- Freund, A. M. (2006). Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and Aging, 21*(2), 240-252.
- Fung, H. H., Carstensen, L. L., y Lutz, M. A. (1999). Influence of time on social preferences: Implications for life-span development. *Psychology and Aging, 14*, 595-604.
- Gage, R., y Thapa, B. (2012). Volunteer motivations and constraints among college students: analysis of the Volunteer Function Inventory and Leisure Constraints Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41*(3), 405-430.
- Gakovic, A., y Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology, 18*(2), 235-246.
- Galindo-Kuhn, R., y Guzley, R. M. (2002). The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation. *Journal of Social Service Research, 28*(1), 45-68.
- 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.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., y Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 50*(10), 1359-1367.
- Glass, J. C. y Hastings, J. L. (1992). Stress and burnout: Concerns for the hospice volunteer. *Educational Gerontology, 18*(7), 717-731.
- González-Romá, V., y Hernández, A. (2016). Uncovering the dark side of innovation: the influence of the number of innovations on work teams' satisfaction and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 1*-13.
- Graefe, A. R., Thapa, B., Confer, J. J., y Absher, J. D. (2000). Relationships between trip motivations and selected variables among Allegheny National Forest visitors. En: S. McCool, D. Cole, W. Borrie, y J. O' Loughlin (Eds.),

*Proceedings from the wilderness science in a time of change conference, USDA-Forest Service, 4, 107-112.*

- Graham, M. (2001). *The impact of social change on the roles and management of volunteers in Glasgow museums* (Tesis doctoral). Recuperada de: <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.340612>.
- Grandey, A. A., Tam, A. P., y Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion, 26*(1), 31-55.
- Greenlass, E.R., Burke, R.J. y Konarski, R. (1998). Components of burnout, resources and gender-related differences. *Journal of Applied Social Psychology, 28*, 1088-1106.
- 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 volunteers functions inventory in older Australian adults. *The Journal of Social Psychology, 145*(2), 155-172.
- Griggs, D. (2014). *Older adult volunteer value in the workplace: voices of experience with the Long Beach Fire Ambassador Program* (Tesis doctoral). Recuperada de <http://pqdtopen.proquest.com/doc/1625677263.html?FMT=ABS>
- Grube, J., y Piliavin JA. (2000). Role identity, organizational experiences, and volunteer experiences. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 1108-1119.
- Gruman, J. A., y Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123-136.;
- Guinan, J. J., y McCallum, W. (1991). Stressors and rewards of being an AIDS emotional-support volunteer. *AIDS Care, 3*(2).
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.
- Hager, M. A., y Brudney, J. L. (2011). Problems recruiting volunteers: Nature versus nurture. *Nonprofit Management and Leadership, 22*(2), 137-157.

- Handy, F. Cnaan, R., y Brundney, L. (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.
- Harp, E. R., Scherer, L. L., y Allen, J. A. (2016). Volunteer Engagement and Retention Their Relationship to Community Service Self-Efficacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764016651335.
- 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., y Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67-102.
- 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(01), 139-158.
- Haski-Leventhal, D., Ronel, N., York, A. S., y Ben-David, B. M. (2008). Youth volunteering for youth: Who are they serving? How are they being served? *Children and Youth Services Review*, 30(7), 834-846.
- Haslam, A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. (2<sup>nd</sup> Ed.). Londres: Sage.
- Hatcher, L., Ross, T. L., y Collins, D. (1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 231-248.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., y Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.
- Hayes, A. F., y Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Henderson, K. A. (1981). Motivations and Perceptions of Voluntarism as a Leisure Activity. *Journal of Leisure Research*, 13, 208 – 218.

- Henderson, K.A. (1984). Volunteerism as Leisure. *Journal of Voluntary Action Research*, 13, 55-63.
- Hidalgo, M. C., y Moreno-Jiménez, P. (2009). Organizational socialization of volunteers: the effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*, 37, 594–601.
- Hock, R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17, 167-189.
- Holmes, K. (2002). *Volunteer and Visitor interaction in the UK Heritage Sector: motives and benefits* (Tesis doctoral). Recuperada de: <http://etheses.whiterose.ac.uk/2607/>
- Ho-Tang, W., Chin-Tang, T., Mei-Ju, C., Jing-Fang, H., y Meng-Shan, L. (2016). Development of Taiwan Undergraduates' Volunteer Service Motivation Scale. *Universal Journal of Educational Research*, 4(4), 761-770.
- Hoy, W., y Miskel, C. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4<sup>th</sup> Ed.). Nueva York: Random House.
- Huang, W. (2013). *An examination of Online Volunteers' organizational and Work-group identification and Intent to leave: a case study of OCEF* (Tesis de Máster). Recuperada de: <http://digitalcommons.wku.edu/theses/1284>.
- Huczynski, A., y Buchanan, D. (20019). *Organizational Behaviour: an introductory text*. 4<sup>th</sup> edition, Harlow, Essex: Prentice-Hall.
- Hustinx, L. (2001). Individualisation and new styles of youth volunteering: An empirical exploration. *Voluntary Action*, 3(2), 57-76.
- Hustinx, L. (2010). Institutionally individualized volunteering: Towards a late modern re-construction. *Journal of Civil Society*, 6(2), 165-179.
- Hustinx, L. (2010b). The organizational behavior of volunteers re- visited? Explaining differences in styles of volunteering in the Red Cross in Flanders. En: Freise M., Pyykkönen M., Vaidelyte E. (Eds.), *A Panacea for All Seasons? Civil Society and Governance in Europe* (pp. 239-260). Baden-Baden: Nomos.

- Hustinx, L., Haski-Leventhal, D., y Handy, F. (2008). One of a kind? Comparing episodic and regular volunteers at the Philadelphia Ronald McDonald House. *International Journal of Volunteer Administration*, 25(3), 50-66.
- 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.
- Ilsley, P. J. (1989). The Voluntary Sector and Adult Education. En: S.B. Merriam y P. M. Cunningham (Eds.), *Handbook of Adult and Continuing Education* (pp. 99-111). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ilsley, P.J. (1990). *Enhancing the Volunteer experience: New Insights on Strengthening volunteer Participation, Learning and Commitment*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- IMSERSO (2010). *Encuesta sobre personas mayores 2010*. Madrid: Ministerio de Sanidad y Política Social.
- Jago, L., y Deery, M. (1999). Volunteer Management at Nuggett Hill: a case study. En: A. Leask, y I. Yeoman (Eds.), *Heritage Visitor Attractions: an operations management perspective*. Londres: Cassell.
- Jansen, K. L. (2010). *Coping, stress, and burnout factors in long-term volunteering* (Tesis doctoral). Recuperada de: <http://utdr.utoledo.edu/theses-dissertations>
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Janssen, O., y Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader – member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368 – 384.
- Jaraíz-Arroyo, G. (2015). El Tercer Sector como sociedad civil. Dialógicas y recursividades en un contexto de cambios sociales. *Revista Española del Tercer Sector*, 30, 99-126.

- Johnson, J. L., y O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984.
- Judge, T. A., y Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661-673.
- Kanfer, R., y Ackerman, P. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology*, 49(3), 470-482.
- Kanfer, R., y Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kangasharju, H., y Nikko, T. (2009). Emotions in organizations joint laughter in workplace meetings. *Journal of Business Communication*, 46(1), 100-119.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. En: B. M. Staw, y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10 (pp.169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kim, M., Trail, G. T., Lim, J., y Kim, Y. K. (2009). The role of psychological contract in intention to continue volunteering. *Journal of Sport Management*, 23(5), 549-573.
- Kluger, A. N., y De Nisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., y Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., y Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.

- Kulik, L. (2006). Burnout among volunteers in the social services: The impact of gender and employment status. *Journal of Community Psychology*, 34(5), 541-561.
- Lafer, B. (1991). The attrition of hospice volunteers. *Omega Journal of Death and Dying*, 23 (3), 161-168.
- Lang, F. R., y Carstensen, L. L. (2002). Time counts: future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125-139.
- Lapham, S. L. (1990). *Volunteer Motivation and Attitudes: field and laboratory studies of intrinsic motivation* (Tesis Doctoral). University of Exeter, Exeter.
- Lee, K., y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Lee, R.T. y Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lee, S. H., y Olshfski, D. (2002). An examination of variations in the nature of employee commitment: The case of paid and volunteer firefighters. *International Review of Public Administration*, 7(1), 29-38.
- 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.
- Liao-Troth, M. A. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4), 423-442.
- Liao-Troth, M. A. (2005). Are they here for the long haul? The effects of functional motives and personality factors on the psychological contracts of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4), 510-530.
- Lilly, J. D., Duffy, J. A., y Virick, M. (2006). A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict. *Women in Management Review*, 21(8), 662-680.
- Liu, Y., Mo, S., Song, Y., y Wang, M. (2015). Longitudinal Analysis in Occupational Health Psychology: A Review and Tutorial of Three Longitudinal Modeling Techniques. *Applied Psychology*, 65 (2), 379-411.

- Lo, S., y Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1005-1020.
- Locke, E. A., y Latham, G. P. (1984). *Goal Setting: A motivational technique that Works!*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lynn, D. B. (2003). Symposium Human Resource Management in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 91-96.
- MacDuff, N. (2005). Societal changes and the rise of the episodic volunteer. *Emerging areas of volunteering*, 1(2), 49-61.
- Macduff, N., y Netting, F. E. (2007). The Volunteer and Staff Team: How Do We Get Them to Get Along?. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(6), 137-145.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., y Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Maki, A., y Snyder, M. (2015). Investigating Similarities and Differences between Volunteer Behaviors Development of a Volunteer Interest Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764015619703.
- Malanska, H. (1996). Burnout, social support and AIDS volunteers. *AIDS Care* 8(2), 195-207.
- Marriott Senior Living Services. (1991). *Marriott senior volunteerism study*. Washington.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1982). Burnout in health professions. A social psychological analysis. En: G. S.Sander y J. Suls. (Eds.), *Social Psychology of Health and Illness*. Nueva Jersey: LEA.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Mather, M., y Carstensen, L. L. (2003). Aging and attentional biases for emotional faces. *Psychological Science, 14*, 409-415.
- Mather, M., y Carstensen, L. L. (2005). Aging and motivated cognition: The positivity effect in attention and memory. *Trends in Cognitive Sciences, 9*, 496-502.
- Mather, M., y Knight, M. (2005). Goal-directed memory: the role of cognitive control in older adults' emotional memory. *Psychology and Aging, 20*, 554-570.
- Mather, M., y Knight, M. (2006). Angry faces get noticed quickly: Threat detection is not impaired among older adults. *Journal of Gerontology: Social Sciences, 61*, 54-57.
- Mather, M., Knight, M., y McCaffrey, M. (2005). The allure of the alignable: younger and older adults' false memories of choice features. *Journal of Experimental Psychology, 134*, 38-51.
- Mc Cudden, J. (2000). What Makes a Committed Volunteer? Research into the factors affecting the retention of volunteers in Home – Start. *Voluntary Action 2*(2) 59-75.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, Nueva York: Van Nostrand.
- Meijs, L. C. P. M., y Brudney, J. L. (2007). Winning volunteer scenarios: The soul of a new machine. *International Journal of Volunteer Administration, 24*(6), 68-79.
- Meijs, L. C., y Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: Combining membership management and Program management. *Voluntary Action-London-Institute for Volunteering Research, 3*(3), 41-62.
- Meneghini, A. M. (2016). A Meaningful Break in a Flat Life The Motivations Behind Overseas Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 0899764016630834*.
- Merchant, A., Ford, J. B., y Sargeant, A. (2010). Charitable organizations' storytelling influence on donors' emotions and intentions. *Journal of Business Research, 63*(7), 754-762.
- 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*(1), 11-22.

- Modise, V. (2001). *Retainment of volunteers in African communities with the specific reference to the Cancer Association of South Africa (CANSA)* (Tesis de Máster). Recuperada de: <http://hdl.handle.net/2263/29787>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., y Cropanzano, R. (2005). Relationships between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-116.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., y Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3), 91-106.
- Montgomery, K., y Gottlieb-Robles, B. (2006). Youth as e-Citizens: The Internet's contribution to civic engagement. En: D. Buckingham y R. Willett (Eds.), *Digital generations: Children, young people, and new media* (pp. 131-148). Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Morales, J. F., Nouvilas, E. y Arias, A.V. (2012). Aplicaciones de la Psicología Social. En: A. Arias, J.F. Morales, E. Nouvilas y J.L. Martínez (Eds.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 1 – 44). Madrid: UNED-Editorial Médica Panamericana.
- Morán, M. y Benedito, J. (2000). *Jóvenes y Ciudadanos*. Madrid: INJUVE.
- Moreno-Jiménez, M. P. y Villodres, M. C. H. (2010), Prediction of Burnout in Volunteers. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1798–1818.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Morrison, E. W., y Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Musick, M. A., y Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Netting, F. E. (2008). Including and excluding volunteers: Challenges of managing groups that depend on donated talent. En: R. Cnaan y C. Milofsky (Eds.), *Handbook of Community Movements and Local Organizations* (pp. 410-425). Nueva York: Springer US.

- Ng, T. W., Feldman, D. C., y Lam, S. S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744-751.
- Nichols, G., y Ojala, E. (2009). Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4), 369-387.
- Nichols, G., y Ralston, R. (2012). Lessons from the volunteering legacy of the 2002 Commonwealth Games. *Urban Studies*, 49(1), 169-184.
- Observatorio del Voluntariado (2013). *Así somos: El perfil del Voluntariado Social en España*. Madrid: Plataforma del Voluntariado.
- Oda, N. (1991). Motives of volunteer works: self another-oriented motives. *Tohoku Psychologica Folia*, 50, 55-61.;
- Ohana, M., Meyer, M., y Swaton, S. (2012). Decision-making in social enterprises: exploring the link between employee participation and organizational commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092-1110.
- Okray, Z., y Abatay, G. B. (2016). The comparison of job burnout and job satisfaction among nurses of primary health care and inpatient treatment institutions. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance y Counselling*, 4(2), 49-57.
- 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.
- Okun, M. A., Barr, A., y Herzog, A. (1998). Motivation to volunteer by older adults: a test of competing measurement models. *Psychology and Aging*, 13(4), 608-621.
- Okun, M. A., y Schultz, A. (2003). Age and motives for volunteering: Testing hypotheses derived from socio-emotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 18, 231-239.
- Oldham, G. R., y Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.

- 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), 671-686.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Orr, J. M., Sackett, P. R., y Mercer, M. (1989). The role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 34.
- Ostroff, C., y Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Otero-López, J.M., Santiago, M.J. y Castro, C. (2008). An integrating approach to the study of burnout in University Professors. *Psicothema*, 20(4), 766-772.
- Pantea, M. C. (2013). Young people in cross-national volunteering: Perceptions of unfairness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(5), 564-581.
- Paradis, L. F. y Usui, W. M. (1989). Hospice staff and volunteers: Issues for management. *Journal of Psychosocial Oncology*, 7(1-2), 121-140.
- Payne, R. (1970). Factor analysis of a Maslow-type need satisfaction questionnaire. *Personnel Psychology*, 23(2), 251-268.
- Pearce, J. L. (1993). *The Organizational Behavior of Unpaid Workers*. Londres: 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. (2004). Volunteerism and social problems: Making things better or worse? *Journal of Social Issues*, 60 (3), 645-666.
- Penner, L. A., Midili, A. R., y Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.

- 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.
- Pi, L. L. (2001). *Factors affecting volunteerism for international sport events in Taiwan, Republic of China*. (Tesis Doctoral). United States Sports Academy.
- Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., y Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Pilak, N. (2009). *Cultivating and retaining committed volunteers: an analysis of volunteer identification in Nonprofit Organizations*. (Tesis de Máster). Recuperada de: [http://epublications.marquette.edu/theses\\_open/161](http://epublications.marquette.edu/theses_open/161)
- Pines, A. M. y Keinan, G. (2005). Stress and burnout: the significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625-635.
- Planalp, S., y Trost, M. (2009). Motivations of hospice volunteers. *American Journal of Hospice and Palliative Medicine*, 26(3), 188-192.
- Plataforma del Voluntariado. (2009). Intervención del Presidente de la Plataforma del Voluntariado en España en el Senado el 19 de octubre. *Diario de sesiones del Senado*, 214, 2 -5.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Potocnik, K., y Anderson, N. (2016). A constructively critical review of change and innovation-related concepts: towards conceptual and operational clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (4), 481-494
- Pulis, L. (2012). *The role of organizational and supervisor support in predicting commitment and satisfaction in sport event volunteers*. (Tesis doctoral). Recuperada de: <http://arrow.latrobe.edu.au:8080/vital/access/manager/Repository/latrobe:3409>

- Ramos, R., Brauchli, R., Bauer, G., Wehner, Th., Hämming, O. (2015). Busy Yet Socially Engaged: Volunteering, Work–Life Balance, and Health in the Working Population. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(2), 164-172.
- Ramos, R., Güntert, S., Brauchli, R., Bauer, G., Wehner, T., & Hämmig, O. (2016). Exploring the Interaction Between Volunteering Status, Paid Job Characteristics and Quality of Volunteers' Motivation on Mental Health. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 790-809.
- Reinklou, M. y Rosén, J. (2013). *Motivating and retaining volunteers in non-profit organizations. A qualitative study within the field of managements, striving for improvements.* (Trabajo de Fin de Máster). Recuperado de: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:639371/FULLTEXT01.pdf>
- Robbins, J. M., Ford, M. T., y Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: a meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., y Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L., y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rodríguez, G. (2003). *Las Entidades Voluntarias de Acción Social en España*. Madrid: Fundación FOESSA.
- Rodríguez, P. (1996). *Voluntariado y personas mayores*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Rosse, J. G., y Miller, H. E. (1984). Relationship between absenteeism and other employee behaviors. *Absenteeism*, 1, 194-228.
- Rotolo, T., y Wilson, J. (2007). Sex segregation in volunteer work. *The Sociological Quarterly*, 48(3), 559-585.

- Rouse, S. B., y Clawson, B. (1992). Motives and incentives of older adult volunteers. *Journal of Extension*, 30(3), 1-9.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D. M., y Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(s1), 679-695.
- Rudolph, C., Baltes, B., y Zabel, K. (2013). Age and work Motives. En: J. Field, R. Burke y C. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (pp.118-140). Londres: Sage.
- Saks, A. M., y Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- Saks, A. M., y Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. En: C. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 27-55). Nueva York: Oxford University Press.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”. ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 117-34.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., y Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Scott, S. G., y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580 – 607.
- Sergent, M. T., y Sedlacek, W. E. (1990). Volunteer motivations across student organizations: A test of person–environment fit theory. *Journal of College Student Development*, 31, 255-261.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.

- Shalley, C. E., Zhou, J., y Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sheptak, R. (2012). *I work for nothing-Should I feel good or what? The impact of training to address the frustrations of the volunteer worker*. (Tesis doctoral). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2381/27974>
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., y Patterson, M. (2006).HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Shockley, J., y Turner, T. (2016). A relational performance model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 175-188.
- Sieger, P., Bernhard, F., y Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.
- Silverberg, K. E., Marshall, E. K., y Ellis, G. D. (2001). Measuring job satisfaction of volunteers in public parks and recreation. *Journal of Park & Recreation Administration*, 19(1), 79-92.
- Skarlicki, D. P., y Kulik, C. T. (2004). Third-party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, 26, 183-229.
- Skoglund, A. G. (2006). Do not forget about your volunteers: A qualitative analysis of factors influencing volunteer turnover. *Health & Social Work*, 31(3), 217.
- Smith, D. B. (2004).Volunteering in retirement: Perceptions of midlife workers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 55-73.
- Smith, D. H. (1981). Altruism, volunteers, and volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, 10 (1), 21-36.
- Smith, D. J. (1999). Poor marketing or the decline of altruism? Young people and volunteering in the United Kingdom. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4(4), 372-377.

- Smith, J. T. (2004). What they really want: Assessing psychological contract of volunteers. *The Journal of Volunteer Administration*, 22(1), 18-21.
- Smith, J., Ryan, L. H., Queen, T. L., Becker, S., y Gonzalez, R. (2014). Snapshots of mixtures of affective experiences in a day: Findings from the health and retirement study. *Journal of Population Ageing*, 7(1), 55-79.
- Snyder, M., y Cantor, N. (1998). Understanding personality and social behavior: A functionalist strategy. En: D. Gilbert, S. T. Fiske, G. Lindzey, (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (pp. 635-679). Nueva York: McGraw-Hill.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., y Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728.
- Spector, P. E., y Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Starbird, K. y Palen, L. (2011). "Voluntweeters": self-organizing by digital volunteers in times of crisis. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1071-1080. New York: ACM.
- Starnes, B. J. (2007). An analysis of psychological contracts in volunteerism and the effect of contract breach on volunteer contributions to the organization. *The International Journal of Volunteer Administration*, 14(3), 31-41.
- Stebbins, R. A. (2004). Introduction to Volunteering as Leisure. En: R.A. Stebbins, y M. Graham (Eds.), *Volunteering as leisure, leisure as volunteering: An international assessment* (pp. 1-12). Cambridge: CABI Publishing.
- Stirling, C., Kilpatrick, S., y Orpin, P. (2011). A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations' management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3), 321-336.
- 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., Hoye, 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.
- Stukas, A. A., Worth, K. A., Clary, E. G., y Snyder, M. (2009). The matching of motivations to affordances in the volunteer environment an index for assessing the impact of multiple matches on volunteer outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 5-28.
- Tavares, S. M. (2016). How does creativity at work influence employee's positive affect at work?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-15.
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R., y Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123-147.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197 – 215.
- Thibaut, J. W., y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Londres: L. Erlbaum Associates.
- Tidwell, M. V. (2005). A social identity model of prosocial behaviors within nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(4), 449-467.
- Topa, G., y Jiménez, I. (2016). Contract Breach and Retirement Among Spanish Adults A Mediated Moderation Model. *Journal of Career Development*, 0894845316655440.
- Topa, G., Moriano, J. A., y Morales, J. F. (2013). Organizational injustice: third parties' reactions to mistreatment of employee. *Psicothema*, 25(2), 214-221.
- Topa, G. Morales, J. F., y Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema*, 20(3), 487-496.
- Topa, G., y Palací, J. F. (2005). La ruptura de contrato psicológico entre los soldados profesionales españoles y su relación con la decisión de permanecer o abandonar. *Revista de Psicología Social*, 20(1), 45-60.

- Toraldo, M. L., Contu, A., y Mangia, G. (2016). The Hybrid Nature of Volunteering Exploring Its Voluntary Exchange Nature at Music Festivals. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764016649688.
- Trautvein, N. (2011). *Volunteerism at urban park and recreation agencies: examining the role of volunteers' socio-demographic characteristics, motivations, organizational identity and satisfaction on volunteer participation outcomes*. (Tesis doctoral). Recuperada de: <http://gradworks.umi.com/34/83/3483745.html>
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., y Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229-245.
- Turnley, W. H., y Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Urbach, T., Fay, D., y Lauche, K. (2016). Who will be on my side? The role of peers' achievement motivation in the evaluation of innovative ideas. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-21.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931-941.
- Van den Bos, K., y Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 1-60.
- Van den Bos, K., y Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: the influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 355.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M.E., y Cummings, L.L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.
- Van Dyne, L., y LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life the emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 184-188.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., y Jegers, M. (2012). Volunteers' psychological contracts: Extending traditional views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1072-1091.
- Vecina, J. M., Chacón, F. F., y Sueiro, A. M. (2009). Volunteer satisfaction: Internal structure and relationship with permanence in organizations. *Psicothema*, 21(1), 112-117.
- 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*, 61(1), 130-148.
- Vecina, M.L. (2001). *Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid.
- Vecina, M.L., y Chacón, F. (2000). Motivation and burnout in volunteerism. *Psychology in Spain*, 4, 75-81.
- Vecina, M.L., y Chacón, F. (2005). Positive emotions in volunteerism. *The Spanish Journal of Psychology*, 8, 30-35.
- Visser, M., Mills, M., Heyse, L., Wittek, R., y Bollettino, V. (2016). Work–Life Balance among Humanitarian Aid Workers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764016634890.
- Vos, S., Breesch, D., Scheerder, J. (2012). Undeclared Work in Non-Profit Sports Clubs: A Mixed Method Approach for Assessing the Size and Motives. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 846-869.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.
- Ward, A. M., y Mckillop, D. G. (2011). An examination of volunteer motivation in credit unions: Informing volunteer resource management. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3), 253-275.

- Warr, P. (2001). Age and Work behavior: Physical attributes cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. En: C. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-36). Nueva York: John Wiley.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., y Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 269-299.
- Widjaja, E. (2010). *Motivation behind Volunteerism*. (Tesis doctoral). Recuperada de: [http://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/4](http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/4)
- Wilson, R. S. (2005). *Motivational factors and decisions to volunteer in the Florida Park Service*. (Tesis de Máster). University of Florida, Gainesville.
- Winniford, J. C., Carpenter, D. S. y Grider, C. (1995). An analysis of the traits and motivations of college students involved in service organisations. *Journal of College Student Development*, 36(1), 27-38.
- Wolf, G., London, M., Casey, J., y Pufahl, J. (1995). Career experience and motivation as predictors of training behaviors and outcomes for displaced engineers. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 316-331.
- Wolfe M., E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6): 1543-1567.
- Wollebæk, D., y Selle, P. (2003). Participation and Social Capital Formation: Norway in a Comparative Perspective<sup>1</sup>. *Scandinavian Political Studies*, 26(1), 67-91.
- Wong, L. P., Chui, W. H., y Kwok, Y. Y. (2011). The volunteer satisfaction index: A validation study in the Chinese cultural context. *Social Indicators Research*, 104(1), 19-32.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., y Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Wu, B. (2015). *Strategic volunteer management planning and implementation in Scottish third sector organizations: understanding the Volunteer Psychological Contract*. (Tesis Doctoral). University of Edinburgh, Edimburgo.

- Wymer, W. (2012). Gender differences in social support in the decision to volunteer. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9(1), 19-26.
- Yeung, A. B. (2004). The octagon model of volunteer motivation: Results of a phenomenological analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(1), 21-46.
- Young, L. D. (2012). How to Promote Innovative Behavior at Work? The Role of Justice and Support within Organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 46, 220–243.
- Yuan, F. y Woodman, R. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yubero, S., y Larrañaga, E. (2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: conducta de ayuda vs. Altruismo. *Pedagogía Social*, 9, 27-39.
- Zeweigenhaft, R.L., Armstrong, J., Quintis, F. y Ridick, A. (1996). The motivations and effectiveness of hospital volunteers. *Journal of Social Psychology*, 136, 25-34.
- Zhan, Y., Wang, M., y Shi, J. (2015). Retirees' motivational orientations and bridge employment: Testing the moderating role of gender. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1319.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., y Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zurdo, A. (2005). *La ambivalencia social del nuevo voluntariado. Estudio cualitativo del voluntariado social joven en Madrid*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid.

## ANEXO

### CUESTIONARIOS DE LOS TRES ESTUDIOS EMPÍRICOS

## ESTUDIO 1

### Motivaciones para el voluntariado

<i>Por favor, indique en qué medida las siguientes motivaciones son importantes para Ud a la hora de participar en el voluntariado:</i>
1. El voluntariado puede facilitarme el encontrar un puesto de trabajo
2. Tengo amigos que son voluntarios
3. Estoy interesado en aquellos que son menos afortunados que yo
4. La gente cercana a mí quiere que sea voluntario
5. El voluntariado me hace sentir importante
6. La gente que conozco comparte un interés por el servicio a la comunidad
7. Por muy mal que me sienta, el voluntariado me ayuda a olvidarlo.
8. Estoy verdaderamente interesado por el grupo al que estoy ayudando
9. Con el voluntariado me siento menos solo
10. Mediante el voluntariado puedo hacer nuevos contactos que podrían ayudarme en mi carrera profesional o en mis negocios futuros
11. Colaborando como voluntario dejo en parte de sentirme culpable por ser más afortunado que otros/as.
12. Puedo aprender más sobre la causa para la que estoy trabajando
13. El voluntariado incrementa mi autoestima
14. El voluntariado me permite obtener una nueva perspectiva de las cosas
15. El voluntariado me permite explorar diferentes opciones profesionales
16. Siento compasión por la gente que está necesitada
17. Otras personas cercanas a mí dan un algo valor a al servicio a la comunidad
18. El voluntariado me permite aprender cosas a través de la experiencia directa
19. Siento que es importante ayudar a otros
20. El voluntariado me ayuda a resolver mis propios problemas personales
21. El voluntariado me ayudará a tener éxito en mi profesión
22. Creo que puedo hacer algo por una causa que es importante para mí
23. El voluntariado es una actividad importante para la gente más cercana a mí
24. El voluntariado es una forma de huir de mis problemas
25. En el voluntariado aprendo a tratar a diversos tipos de personas

26. El voluntariado me hace sentir necesario
27. El voluntariado me hace sentir mejor conmigo mismo/a
28. La experiencia voluntaria mejorará mi curriculum
29. El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos
30. El voluntariado puede ayudarme a conocer mis propias fuerzas.

**Satisfacción con el voluntariado**

<i>Por favor, indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su tarea de voluntariado:</i>
1. Con la gestión general de la organización
2. Con la forma de gestionar el voluntariado
3. Con la fluidez y frecuencia de las comunicaciones entre voluntarios y profesionales
4. Con el reconocimiento del papel de los voluntarios en la organización
5. Con la formación que se proporciona para mejorar mi trabajo como voluntario
6. Con el interés mostrado por la organización por ajustar mis preferencias, habilidades y capacidades a los puestos disponibles.

**Cansancio emocional**

<i>Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados sobre su tarea de voluntariado</i>
1. Estoy "consumido" al final de mi labor como voluntario
2. Estoy "quemado" por la labor de voluntario
3. Actuar como voluntario es una tensión para mí
4. Estoy emocionalmente agotado por mi labor de voluntario
5. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otro día de labor como voluntario, me siento cansado

## ESTUDIO 2

### **Ruptura de contrato psicológico**

<i>Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados sobre su tarea de voluntariado</i>
1. Creo que he recibido de esta entidad menos de lo que yo esperaba de ella
2. Estoy molesto porque esta organización me ha dado menos beneficios de los prometidos
3. Estoy satisfecho de la medida en que esta organización cumple sus promesas para conmigo
4. Normalmente, en esta labor doy más de lo que recibo
5. Estoy enojado porque esta organización no cumple sus promesas para conmigo

### **Conductas de ciudadanía organizacional**

<i>Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados sobre su tarea de voluntariado</i>
1. Ayudo a otros compañeros voluntarios que han estado ausentes
2. Desinteresadamente empleo mi tiempo en ayudar a otros que tienen problemas relacionados con el trabajo de voluntarios
3. Ajusto mi horario de trabajo para adaptarme a las necesidades de tiempo libre de otros voluntarios
4. Hago lo que puedo para hacer que los nuevos voluntarios se sientan bienvenidos en el grupo de trabajo
5. Muestro genuina preocupación y cortesía por los compañeros de voluntariado, incluso bajo las situaciones de trabajo o personales más molestas
6. Dejo tiempo para ayudar a otros compañeros que tienen problemas en la tarea o fuera de ella
7. Ayudo a otros compañeros con sus cometidos
8. Comparto propiedades personales con otros compañeros para ayudarles en su trabajo de voluntarios
9. Atiendo funciones que no son requeridas, pero que ayudan a la imagen de la organización
10. Estoy al día con los desarrollos de la organización

11. Defiendo a la organización cuando otros voluntarios la critican
12. Muestro orgullo cuando represento a la organización en público
13. Ofrezco ideas para mejorar el funcionamiento de la organización
14. Expreso lealtad a la organización
15. Inicio acciones para proteger a la organización de potenciales problemas
16. Demuestro preocupación sobre la imagen de la organización

### **Afecto negativo**

<i>Por favor, indique con qué frecuencia experimenta Ud estas emociones en su trabajo cotidiano de voluntario</i>
1. Deprimido
2. Frustrado
3. Enojado
4. Disgustado
5. Triste
6. Decepcionado
7. Avergonzado
8. Preocupado

### ESTUDIO 3

#### **Socialización organizacional**

<i>Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados sobre su tarea de voluntariado</i>
1. Conozco las tradiciones arraigadas de esta organización.
2. No domino la terminología ni el vocabulario de mi tarea de voluntario.
3. No domino el argot ni la jerga especial de esta organización.
4. No siempre entiendo lo que significan las siglas o las abreviaturas de esta organización
5. Entiendo lo que significan las siglas y abreviaturas de de esta organización.
6. He aprendido cómo funcionan las cosas “de verdad” dentro de esta organización.
7. Entiendo los motivos que hay tras las actuaciones de mis compañeros o superiores.
8. Puedo identificar quiénes son los más importantes en conseguir que el trabajo salga adelante.
9. Sé cómo desempeñar mi trabajo de manera eficaz.
10. Domino los cometidos necesarios para ejercer mi trabajo.
11. Todavía no he desarrollado las aptitudes necesarias pertinentes para culminar con éxito mi trabajo.
12. Entiendo todas las obligaciones que conlleva mi trabajo.

#### **Justicia Organizacional**

<i>Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados sobre su tarea de voluntariado</i>
1. Tengo una recompensa justa por mi tarea de voluntario
2. Mi recompensa se corresponde con la calidad del trabajo que realizo
3. Me siento justamente recompensado en mi trabajo de voluntario
4. Para las horas de trabajo que realizo, consigo una recompensa justa en esta organización
5. Los procedimientos que se siguen en esta organización para evaluar mi trabajo son justos
6. Los procedimientos que se siguen para situarme en un puesto de mayor

responsabilidad son justos
7. Los procedimientos por los que se me asignan las tareas que realizo son justos
8. Mi jefe inmediato es muy sincero conmigo
9. Mi jefe inmediato me trata con dignidad y respeto
10. Mi jefe inmediato siempre me da una explicación acerca de las decisiones que toma
11. Mi jefe inmediato me escucha atentamente cuando le planteo alguna cuestión

### **Intención de permanencia**

<i>Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados sobre su tarea de voluntariado</i>	
1.	Seguiré desempeñándome como voluntario en esta organización dentro de tres meses
2.	Seguiré desempeñándome como voluntario en esta organización dentro de seis meses
3.	Seguiré desempeñándome como voluntario en esta organización dentro de nueve meses

### **Conducta innovadora \***

\*(solamente se reproducen tres ítems por limitaciones del propietario del Copyright (Jansen, 2001).

<i>Por favor, indique con qué frecuencia practica Ud estas conductas durante el desempeño de su tarea de voluntariado</i>	
1.	Proponer nuevas ideas para cuestiones difíciles
2.	Tratar de encontrar apoyo para ideas innovadoras
3.	Transformar las ideas innovadoras en soluciones prácticas