



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALENCIA

Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES SIN
FINES DE LUCRO Y LAS PERSONAS VOLUNTARIAS. EL IMPACTO EN LA PERMANENCIA Y
ABANDONO

Doctoranda: Gema Martínez Villanueva

Directores: Blanca de Miguel Molina, Rafael Boix Domènech

Valencia, 1 de diciembre de 2025

This work is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar, en primer lugar, mi profundo agradecimiento a mis directores de tesis, sin cuya guía y apoyo esta no habría sido posible. Su orientación desde el inicio ha sido esencial para ayudarme a dar los pasos adecuados en el enfoque y el proceso a seguir para la elaboración del documento que presento. Agradezco su asesoramiento y colaboración en el contenido de este estudio. Y a la Universidad Politécnica de Valencia, donde he podido realizar los cursos formativos de doctorado y que me ha dado su apoyo y respaldo durante estos años.

Extiendo mi agradecimiento a las entidades del tercer sector con las que he mantenido entrevistas, encuentros y reuniones. Su disposición para compartir sus experiencias y su visión sobre la gestión del voluntariado ha aportado un valor incalculable a esta investigación. Entre ellas, deseo destacar especialmente a Ignacio Grande, actual Secretario Autonómico de Familia y Servicios Sociales de la Vicepresidencia Primera y Consellería de Servicios Sociales, Igualdad y Vivienda, con quien he desarrollado proyectos relacionados con el voluntariado durante diez años. Sus sugerencias, conversaciones y su amplia experiencia han enriquecido notablemente el enfoque y el contenido de este trabajo. A todas las entidades participantes —que, además de ofrecer una perspectiva inicial muy relevante, facilitaron la distribución del cuestionario entre sus voluntarios— les expreso mi sincera gratitud, pues hicieron posible obtener información valiosa y representativa que permitió acercar esta investigación a la realidad.

Mi reconocimiento y agradecimiento van también a Baden-Powell, ya que, como scout, mi primer compromiso formal fue el de “hacer cada día algo por los demás”. Aquellos principios adquiridos han guiado tanto mi trayectoria personal como el espíritu que inspira esta tesis.

Finalmente, deseo expresar mi gratitud a mi equipo en la Fundación Esycu que hacen posible día a día que el voluntariado sea una realidad transformadora en nuestro ámbito de actuación y de manera muy especial, a mi familia, donde aprendí la importancia del voluntariado: la sensibilidad hacia las necesidades de los demás, la importancia de la entrega personal y el compromiso con la mejora social.

RESUMEN

Esta tesis doctoral presenta el análisis de las variables que influyen en la permanencia del voluntariado en las entidades sociales, tomando como punto de partida el contexto legal, histórico y social del voluntariado en España y, de manera específica, en la Comunidad Valenciana. Para ello, se realiza un análisis exhaustivo del marco jurídico, de la evolución histórica de las políticas públicas de voluntariado y del perfil tanto de las organizaciones como de las personas voluntarias.

A partir de este contexto, se lleva a cabo una revisión de la literatura que permite identificar los enfoques teóricos más relevantes para explicar la permanencia y el abandono del voluntariado. La revisión concluye en una primera fase que basa el análisis en dos teorías: la gestión del voluntariado y la dependencia de recursos, señalando al voluntariado como una necesidad para la viabilidad de las entidades. Esta revisión posibilita la formulación del modelo conceptual y de las hipótesis que guían la investigación.

En coherencia con estos fundamentos teóricos, se diseña una metodología mixta, que articula dos perspectivas complementarias. Por un lado, se recoge la visión de las organizaciones sin ánimo de lucro mediante entrevistas cualitativas a responsables de gestión del voluntariado, lo que permite explorar prácticas, percepciones y retos desde dentro del sector. Por otro lado, se analiza la percepción de las personas voluntarias a través de una encuesta estructurada, diseñada a partir de la literatura previa, de instrumentos contrastados y de los estudios realizados por la Plataforma del Voluntariado de España.

El análisis cualitativo incluye técnicas de análisis de contenido y test no paramétricos para explorar diferencias entre causas de permanencia y abandono en función de los perfiles de las organizaciones. El análisis cuantitativo incorpora regresión logística y modelos de redes neuronales para identificar los factores que explican la permanencia o el abandono en las organizaciones desde las perspectivas de las personas voluntarias.

Finalmente, se integran los resultados obtenidos desde ambas perspectivas, lo que permite contrastar las hipótesis formuladas y ofrecer una visión global de los elementos que influyen en la permanencia del voluntariado. El estudio concluye proponiendo un conjunto de recomendaciones dirigidas a las entidades para mejorar sus procesos de captación, formación, acompañamiento y gestión, así como líneas futuras de investigación orientadas a profundizar en la relación entre la profesionalización de la gestión del voluntariado, la sostenibilidad organizativa y la retención de las personas voluntarias.

RESUM

Esta tesi doctoral presenta l'anàlisi de les variables que influïxen en la permanència del voluntariat en les entitats socials, prenent com a punt de partida el context legal, històric i social del voluntariat a Espanya i, de manera específica, a la Comunitat Valenciana. Per a això, es realitza una anàlisi exhaustiva del marc jurídic, de l'evolució històrica de les polítiques públiques de voluntariat i del perfil tant de les organitzacions com de les persones voluntàries.

A partir d'este context, es duu a terme una revisió de literatura que permet identificar els enfocaments teòrics més rellevants per a explicar la permanència i l'abandó del voluntariat. La revisió conclou en una primera fase que basa l'anàlisi en dos teories: la gestió del voluntariat i la dependència de recursos, assenyalant al voluntariat com una necessitat per a la viabilitat de les entitats. Esta revisió possibilita la formulació del model conceptual i de les hipòtesis que guien la investigació.

En coherència amb estos fonaments teòrics, es dissenya una metodologia mixta, que articula dos perspectives complementàries. D'una banda, s'arplega la visió de les organitzacions sense ànim de lucre mitjançant entrevistes qualitatives a responsables de gestió del voluntariat, la qual cosa permet explorar pràctiques, percepcions i reptes des de dins del sector. D'altra banda, s'analitza la percepció de les persones voluntàries a través d'una enquesta estructurada, dissenyada a partir de la literatura prèvia, d'instruments contrastats i dels estudis realitzats per la Plataforma del Voluntariat d'Espanya.

L'anàlisi qualitativa inclou tècniques d'anàlisi de contingut i test no paramètrics per a explorar diferències entre causes de permanència i abandó en funció dels perfils de les organitzacions. L'anàlisi quantitativa incorpora regressió logística i models de xarxes neuronals per a identificar els factors que expliquen la permanència o l'abandó en les organitzacions des de les perspectives de les persones voluntàries.

Finalment, s'integren els resultats obtinguts des de les dos perspectives, la qual cosa permet contrastar les hipòtesis formulades i oferir una visió global dels elements que influïxen en la permanència del voluntariat. L'estudi conclou proposant un conjunt de recomanacions dirigides a les entitats per a millorar els seus processos de captació, formació, acompanyament i gestió, així com línies futures d'investigació orientades a aprofundir en la relació entre la professionalització de la gestió del voluntariat, la sostenibilitat organitzativa i la retenció de les persones voluntàries.

ABSTRACT

This doctoral thesis presents the analysis of the variables that influence the permanence of volunteering in social entities, taking as a starting point the legal, historical and social context of volunteering in Spain and, specifically, in the Valencian Community. To this end, an exhaustive analysis of the legal framework, the historical evolution of public policies on volunteering and the profile of both organisations and volunteers is carried out.

In this context, a literature review is conducted to identify the most relevant theoretical approaches that explain the permanence and abandonment of volunteering. The review concludes in the first phase, which bases the analysis on two theories: the management of volunteering and dependence on resources, highlighting volunteering as a necessity for the viability of the entities. This review enables the formulation of a conceptual model and the development of hypotheses that guide the research.

In coherence with these theoretical foundations, a mixed methodology is designed, which articulates two complementary perspectives. On the one hand, the vision of non-profit organizations is collected through qualitative interviews with those responsible for volunteer management, which allows exploring practices, perceptions and challenges from within the sector. On the other hand, the perception of volunteers is analyzed through a structured survey, designed based on previous literature, contrasted instruments, and studies carried out by the Spanish Volunteering Platform.

The qualitative analysis employs content analysis techniques and non-parametric tests to investigate differences in the causes of retention and abandonment across organizational profiles. The quantitative analysis incorporates logistic regression and neural network models to identify the factors that explain permanence or abandonment in organizations from the perspectives of volunteers.

Finally, the results obtained from both perspectives are integrated, allowing the hypotheses formulated to be contrasted and providing a comprehensive view of the elements that influence the permanence of volunteering. The study concludes by proposing a set of recommendations aimed at entities to improve their recruitment, training, support and management processes, as well as future lines of research aimed at deepening the relationship between the professionalization of volunteer management, organizational sustainability and the retention of volunteers.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN.....	4
RESUM	5
ABSTRACT.....	6
INDICE.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS	13
ÍNDICE DE TABLAS	15
1 CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	17
1.1 JUSTIFICACIÓN	17
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.2.1 <i>Objetivo general de la tesis</i>	18
1.2.2 <i>Objetivos específicos de la tesis</i>	18
1.3 RESUMEN DE METODOLOGÍA.....	19
1.4 ESTRUCTURA DE LA TESIS	20
2 CAPÍTULO 2. CONTEXTO DEL VOLUNTARIADO EN VALENCIA	22
2.1 MARCO LEGAL DEL VOLUNTARIADO.....	22
2.1.1 <i>Constitución Española y voluntariado</i>	22
2.1.2 <i>Leyes Españolas de Voluntariado</i>	23
2.1.3 <i>Leyes de Voluntariado de la Comunitat Valenciana</i>	24
2.1.3.1. Leyes relacionadas con el voluntariado previas a 2001.....	24
2.1.3.2. Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado de la Comunidad Valenciana	26
2.1.3.3. Ley 4/2025, de 22 de mayo, de voluntariado de la Comunitat Valenciana.....	27

2.1.3.4.	Estudio comparativo entre la Ley 4/2001 y la Ley 4/2025 de voluntariado	30
2.2	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA.....	37
2.2.1	<i>Etapas 1. 2005-2008: Consolidación autonómica en la Comunidad Valenciana</i>	<i>38</i>
2.2.2	<i>Etapas 2. Hasta 2020: Una estrategia europea ante el cambio de época</i>	<i>38</i>
2.2.3	<i>Etapas 3. Horizonte 2030: Estrategia estatal compartida y transformación estructural.....</i>	<i>39</i>
2.2.4	<i>Conclusión: De la articulación territorial a la estrategia nacional.....</i>	<i>40</i>
2.2.5	<i>Planes Estatales de Voluntariado en España: Continuidades y Transiciones.....</i>	<i>40</i>
2.3	PERFIL DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA Y LA COMUNIDAD VALENCIANA	41
2.3.1	<i>Perfil organizacional del voluntariado en España.....</i>	<i>42</i>
2.3.2	<i>Perfil sociodemográfico y motivacional del voluntariado en España</i>	<i>42</i>
2.3.3	<i>Análisis de la acción voluntaria en la Comunitat Valenciana</i>	<i>43</i>
2.3.4	<i>Comparación entre España y la Comunidad Valenciana.....</i>	<i>44</i>
2.4	MEDICIÓN Y VALORACIÓN DEL VOLUNTARIADO: ENFOQUES INTERNACIONALES Y PROPUESTAS APLICADAS	44
2.4.1	<i>Medir para existir: fundamentos sociopolíticos de la medición del voluntariado</i>	<i>45</i>
2.4.2	<i>La propuesta de la OIT: medir el trabajo voluntario como actividad productiva</i>	<i>46</i>
2.4.3	<i>El voluntariado en la Agenda 2030: una mirada transformadora y participativa.....</i>	<i>46</i>
2.4.4	<i>Valorar económicamente sin mercantilizar: aportes desde el Tercer Sector</i>	<i>47</i>
2.4.5	<i>Conclusión: Hacia una medición integral y contextual del voluntariado</i>	<i>48</i>
2.5	GESTIÓN DEL CICLO DEL VOLUNTARIADO Y PERMANENCIA.....	48
2.5.1	<i>Introducción.....</i>	<i>48</i>
2.5.2	<i>El Ciclo de Gestión: fases y buenas prácticas</i>	<i>49</i>
2.5.3	<i>Variables clave en el ciclo del voluntariado vinculadas a la permanencia</i>	<i>52</i>
2.5.4	<i>Conclusión: el ciclo como marco de permanencia</i>	<i>53</i>
3	CAPÍTULO 3. REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO	54

3.1	BÚSQUEDAS DE LA LITERATURA	54
3.1.1	<i>Búsqueda de literatura en la Dirección 1: la gestión del voluntariado</i>	55
3.1.2	<i>Búsqueda de literatura en la Dirección 2: permanencia y abandono de las organizaciones sin fines de lucro por parte de los voluntarios</i>	57
3.2	REVISIÓN DE LITERATURA DESDE LA DIRECCIÓN 1: MOTIVACIONES Y GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO	57
3.2.1	<i>Temas destacados en la revisión de literatura</i>	57
3.2.2	<i>Motivaciones iniciales de las personas voluntarias</i>	59
3.2.2.1	Literatura sobre motivaciones iniciales y permanencia	61
3.2.2.2	Modelo VFI sobre motivaciones	63
3.2.2.3	Evolución de la literatura: más allá de las motivaciones iniciales	64
3.2.3	<i>La literatura sobre la gestión del voluntariado</i>	67
3.2.3.1	Teorías destacadas en la gestión del voluntariado	67
3.2.3.2	Revisión de los artículos seleccionados: Introducción	70
3.2.3.3	Revisión de los artículos seleccionados: Metodologías	70
3.2.3.4	Revisión de los artículos seleccionados: Dimensiones	74
3.2.3.5	Revisión de los artículos seleccionados: variables emergentes desde la literatura que amplían el modelo del ciclo	80
3.3	REVISIÓN DE LITERATURA DESDE LA DIRECCIÓN 2: PERMANENCIA Y ABANDONO DE LAS ORGANIZACIONES POR LAS PERSONAS VOLUNTARIAS	83
3.3.1	<i>Introducción</i>	83
3.3.2	<i>Diferencias desde la literatura según el perfil de la persona voluntaria</i>	84
3.3.3	<i>La influencia de la gestión del voluntariado en la intención de permanecer o abandonar una organización</i>	87
3.3.4	<i>La influencia de la experiencia de voluntariado y la intención de permanecer o abandonar una organización</i>	91
3.4	MODELOS CONCEPTUALES Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	95
3.4.1	<i>Modelo conceptual 1</i>	95

3.4.2	<i>Modelo conceptual 2</i>	96
3.4.3	<i>Modelo conceptual 3</i>	97
4	CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	99
4.1	INTRODUCCIÓN	99
4.2	METODOLOGÍA PARA LAS ENTREVISTAS A ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	99
4.2.1	<i>Objetivo de la entrevista a las organizaciones sin fines de lucro</i>	99
4.2.2	<i>La entrevista en la investigación cualitativa</i>	100
4.2.3	<i>Diseño de las entrevistas</i>	101
4.3	METODOLOGÍA PARA LA ENCUESTA A PERSONAS VOLUNTARIAS	108
4.3.1	<i>Introducción</i>	108
4.3.2	<i>Objetivo de la encuesta</i>	109
4.3.3	<i>Diseño de la encuesta</i>	110
4.3.4	<i>Metodología en el modelo 2</i>	116
4.3.4.1	Datos y variables en el modelo 2	116
4.3.4.2	Análisis de los datos en el modelo 2	118
4.3.5	<i>Metodología en modelo 3</i>	121
4.3.5.1	Datos y variables en el modelo 3	121
4.3.5.2	Análisis de los datos en el modelo 3	122
5	CAPÍTULO 5. RESULTADOS PARA EL MODELO 1. PERMANENCIA Y ABANDONO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES	126
5.1	INTRODUCCIÓN	126
5.2	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO	126
5.2.1	<i>Perfil de las organizaciones y voluntarios</i>	127
5.2.2	<i>Códigos relacionados con permanencia del voluntario en la organización</i>	132
5.2.2.1	Códigos extraídos del análisis de contenido	132

5.2.2.2	Conexión de códigos para permanencia con las dimensiones organizativas	132
5.2.2.3	Coincidencias, divergencias y aportaciones entre literatura y resultados entrevistas.....	136
5.2.3	<i>Códigos relacionados con abandono de la organización por el voluntario/a.....</i>	<i>142</i>
5.2.3.1	Códigos extraídos del análisis de contenido.....	142
5.2.3.2	Conexión de códigos para abandono con las dimensiones organizativas.....	142
5.2.3.3	Coincidencias, divergencias y aportaciones entre literatura y resultados entrevistas.....	145
5.3	RESULTADOS DEL ANÁLISIS POR DIMENSIONES.....	153
5.4	ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL CICLO DE VOLUNTARIADO Y LAS ENTREVISTAS	157
5.4.1	<i>Coincidencias entre ambos documentos</i>	<i>158</i>
5.4.2	<i>Aspectos del ciclo no reflejados en las entrevistas.....</i>	<i>158</i>
5.4.3	<i>Aspectos de las entrevistas no contemplados explícitamente en el ciclo.....</i>	<i>159</i>
6	CAPÍTULO 6. RESULTADOS PARA EL MODELO 2 PERMANENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS	161
6.1	INTRODUCCIÓN	161
6.2	ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LAS DIMENSIONES	162
6.3	RESULTADOS PARA LA PREGUNTA RQ5 SOBRE DIMENSIONES UTILIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES.....	164
6.4	ANÁLISIS DE REGRESIÓN PARA RESPONDER A RQ6 Y RQ7.....	166
6.4.1	<i>Resultados del análisis de regresión</i>	<i>166</i>
6.4.2	<i>Relación de los resultados con la literatura y el ciclo de voluntariado</i>	<i>172</i>
7	CAPÍTULO 7. RESULTADOS PARA EL MODELO 3. ABANDONO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS	174
7.1	INTRODUCCIÓN	174
7.2	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PERMANENCIA Y ABANDONO DE LAS ORGANIZACIONES POR LAS PERSONAS VOLUNTARIAS.....	175
7.2.1	<i>Resultados de la regresión logística y análisis de redes neuronales</i>	<i>175</i>
7.2.1.1	Regresión logística.....	175

7.2.1.2	Predicción de ANN.....	177
7.2.1.3	Importancia de las variables.....	179
7.2.1.4	Importancia de las características para cada voluntario	180
7.2.1.5	Resumen	181
8	CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN GLOBAL DE RESULTADOS.....	182
8.1	COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS	182
8.2	APORTACIONES DESDE LA LITERATURA	184
8.2.1	<i>Aportaciones de la revisión de literatura.....</i>	<i>184</i>
8.2.2	<i>Aportaciones desde el modelo 1.....</i>	<i>186</i>
8.2.3	<i>Aportaciones desde el modelo 2.....</i>	<i>187</i>
8.2.4	<i>Aportaciones desde el modelo 3.....</i>	<i>189</i>
8.3	APORTACIONES DESDE LA GESTIÓN	190
8.3.1	<i>Aportaciones desde el modelo 1.....</i>	<i>190</i>
8.3.2	<i>Aportaciones desde el modelo 2.....</i>	<i>192</i>
8.3.3	<i>Aportaciones desde el modelo 3.....</i>	<i>194</i>
9	CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES	195
9.1	CONCLUSIONES	195
9.2	LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	200
	BIBLIOGRAFÍA	203
	LEGISLACIÓN	217
	ANEXOS	220
	ANEXO 1.....	220
	ANEXO 2.....	225
	ANEXO 3. INFORME DE USO DE LA IA	227

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CICLO DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO.....	51
FIGURA 2. BÚSQUEDA DE LA LITERATURA EN DOS DIRECCIONES	54
FIGURA 3. EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE ARTÍCULOS SOBRE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO SEGÚN LA BÚSQUEDA REALIZADA ..	55
FIGURA 4. EVOLUCIÓN TEMÁTICA DE PALABRAS CLAVE DE AUTORES (DE) EN LOS ARTÍCULOS, 2001-2024.....	58
FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE LOS ARTÍCULOS POR DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	75
FIGURA 6. MODELO CONCEPTUAL 1 BASADO EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA DESDE LA DIRECCIÓN 1 Y LAS ORGANIZACIONES	95
FIGURA 7. MODELO CONCEPTUAL 2 QUE COMBINA LA REVISIÓN DE LA LITERATURA DESDE LAS DOS DIRECCIONES Y LAS PERSONAS VOLUNTARIAS.....	96
FIGURA 8. MODELO CONCEPTUAL 3 BASADO EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA DESDE LA DIRECCIÓN 2 Y LAS PERSONAS VOLUNTARIAS.....	97
FIGURA 9. MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE DIMENSIONES POR GRUPO DE VARIABLES.....	119
FIGURA 10. ARQUITECTURA DE UNA RED NEURONAL ARTIFICIAL	124
FIGURA 11. CÓDIGOS RELACIONADOS CON MOTIVACIÓN Y PERMANENCIA.....	132
FIGURA 12. CÓDIGOS RELACIONADOS CON INSATISFACCIÓN Y ABANDONO	142
FIGURA 13. MEDIA DE CÓDIGOS POR DIMENSIÓN EN LAS ENTREVISTAS CON ORGANIZACIONES	154
FIGURA 14. MEDIA DE DIMENSIONES POR SEXO DE RESPONSABLES DE VOLUNTARIADO EN ORGANIZACIONES	155
FIGURA 15. MEDIA DE DIMENSIONES POR TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES	156
FIGURA 16. MEDIA DE DIMENSIONES POR ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES	157
FIGURA 17. MEDIA DE LAS DIMENSIONES SEGÚN PERMANENCIA TIENE VALOR 1-0	164
FIGURA 18. VARIABLES DE RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA SEGÚN PERMANENCIA TIENE VALOR 1-0	166
FIGURA 19. IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES EN EL MODELO ESTIMADO $M2_w$	170
FIGURA 20. RESULTADOS DE LA MATRIZ DE CONFUSIÓN PARA LOS MODELOS $M2_{uw}$ Y $M2_w$	171

FIGURA 21. RED NEURONAL CON DIVISIÓN DE MUESTRAS.....	178
FIGURA 22. MATRIZ DE CONFUSIÓN PARA EL ANÁLISIS DE REGRESIÓN LOGÍSTICA Y REDES NEURONALES.....	178
FIGURA 23. CURVAS ROC PARA LA RNA Y LA REGRESIÓN LOGÍSTICA.....	179
FIGURA 24. IMPORTANCIA DE CADA VARIABLE.....	180
FIGURA 25. GRÁFICOS CON LIME QUE PREDICEN LA INTENCIÓN DE CADA VOLUNTARIO DE PERMANECER O ABANDONAR.....	181
FIGURA 26. DIMENSIONES MÁS IMPORTANTES POR ORDEN DE IMPORTANCIA EN LAS ENTREVISTAS CON LAS ORGANIZACIONES	183
FIGURA 27. DIMENSIONES MÁS IMPORTANTES POR ORDEN DE IMPORTANCIA EN LAS ENCUESTAS A PERSONAS VOLUNTARIAS...	183

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA PERMANENCIA.....	52
TABLA 2. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA ENCONTRADA EN LOS ARTÍCULOS REVISADOS A PARTIR DE 2016	72
TABLA 3. RESUMEN DE LAS DIMENSIONES A PARTIR DE LOS ARTÍCULOS REVISADOS.....	80
TABLA 4. RELACIÓN ENTRE EL PERFIL DEL VOLUNTARIO Y LA INTENCIÓN DE PERMANECER EN UNA ORGANIZACIÓN.....	84
TABLA 5. RELACIÓN ENTRE EL PERFIL DEL VOLUNTARIO Y LA INTENCIÓN DE ABANDONAR UNA ORGANIZACIÓN	85
TABLA 6. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO Y LA INTENCIÓN DE PERMANECER EN UNA ORGANIZACIÓN.....	88
TABLA 7. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO Y LA INTENCIÓN DE ABANDONAR UNA ORGANIZACIÓN	88
TABLA 8. RELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA DEL VOLUNTARIADO Y LA INTENCIÓN DE PERMANECER	91
TABLA 9. RELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA DEL VOLUNTARIADO Y LA INTENCIÓN DE ABANDONAR	92
TABLA 10. VARIABLES UTILIZADAS EN EL DISEÑO DE LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	103
TABLA 11. PREGUNTAS EN LA ENTREVISTA	104
TABLA 12. PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO ORGANIZADAS POR GRUPOS, CÓDIGOS Y NOMBRES DE VARIABLES, Y VALORES PARA RESPUESTAS.....	111
TABLA 13. VARIABLES EN EL MODELO 2	116
TABLA 14. VARIABLES EN EL MODELO 3	121
TABLA 15. PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES	127
TABLA 16. PERFIL DEL VOLUNTARIO DE LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS EN BASE AL TIPO DE VOLUNTARIADO Y SU EDAD	128
TABLA 17. MOTIVOS PARA EL VOLUNTARIADO (RQ1).....	130
TABLA 18. TENDENCIAS OBSERVADAS SOBRE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS	131
TABLA 19. CONTENIDO PARA IDENTIFICAR DIMENSIONES PARA LAS VARIABLES.....	133
TABLA 20. CÓDIGOS RELACIONADOS CON INFLUENCIA INDIRECTA EN PERMANENCIA A TRAVÉS DE MOTIVACIÓN	134
TABLA 21. CÓDIGOS RELACIONADOS CON INFLUENCIA DIRECTA EN PERMANENCIA	135

TABLA 22. CÓDIGOS ADICIONALES RELACIONADOS CON LAS ENTREVISTAS QUE LAS ORGANIZACIONES REALIZAN CON LOS VOLUNTARIOS/AS	136
TABLA 23. CONEXIONES ENTRE DIMENSIONES Y ABANDONO A PARTIR DE LA LITERATURA	143
TABLA 24. FRECUENCIAS DE CÓDIGOS RELACIONADOS CON LA INFLUENCIA INDIRECTA EN EL ABANDONO A PARTIR DE LA INSATISFACCIÓN.....	144
TABLA 25. FRECUENCIAS DE CÓDIGOS RELACIONADOS CON LA INFLUENCIA DIRECTA EN EL ABANDONO	145
TABLA 26. COMPARATIVA ENTRE EL CICLO DEL VOLUNTARIADO Y LAS ENTREVISTAS	159
TABLA 27. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LAS VARIABLES EN EL MODELO 2.....	163
TABLA 28. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN PARA EL MODELO M2 SIN PESOS Y CON PESOS	169
TABLA 29. EVALUACIÓN DEL MODELO M2 SIN PESOS Y CON PESOS	171
TABLA 30. RESULTADOS DE LA REGRESIÓN LOGÍSTICA.....	175

1 CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, el voluntariado desempeña un papel esencial como forma de participación ciudadana, solidaridad y motor de transformación social. En el año 2024, el 10% de la población española mayor de 14 años llevó a cabo actividades de voluntariado en alguna organización (Plataforma del Voluntariado de España, PVE, 2024a, 2024b). Sin embargo, a pesar de su relevancia en el sostenimiento de programas sociales, servicios comunitarios y respuestas de emergencia, la gestión efectiva de las personas voluntarias continúa siendo uno de los desafíos menos sistematizados en la práctica institucional. La sostenibilidad del voluntariado a lo largo del tiempo depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para comprender y atender sus expectativas y necesidades. Por tanto, el presente trabajo de investigación surge de una necesidad de las entidades sociales: la gestión del voluntariado.

El tercer sector se caracteriza por operar bajo lógicas diferenciadas del ámbito empresarial o público. La figura del voluntariado es exclusiva de este sector, y si bien comparte ciertas similitudes estructurales con otros modelos de colaboración, su naturaleza no remunerada, su fuerte componente vocacional en la mayoría de los casos y su motivación ética la convierten en una realidad organizativa única. No es posible trasladar sin más los principios de la gestión de recursos humanos convencionales al trabajo con voluntarios, pues uno de los principales factores de motivación —la remuneración económica— está ausente, dando paso a otras dimensiones mucho menos determinables, medibles y cuantificables (Chiu et al., 2024).

La experiencia y la literatura estudiada constatan que las organizaciones se enfrentan a importantes dificultades en lo relativo a la captación, integración, motivación y permanencia de sus voluntarios. Esto evidencia la necesidad de disponer de herramientas más adecuadas para comprender el fenómeno y para intervenir de forma eficaz sobre él. Si bien existen programas de formación académica sobre diversas áreas de gestión organizativa, la formación específica en gestión del voluntariado no existe como tal.

Desde una perspectiva académica, el campo del voluntariado ha sido objeto de atención. No obstante, la revisión de la literatura pone de manifiesto la existencia de importantes lagunas en cuanto a la sistematización de modelos de análisis, la integración de variables organizativas y motivacionales y la comprensión del fenómeno desde una óptica integradora. Hay gran número de estudios que analizan de forma aislada las motivaciones iniciales, las tasas de abandono o la satisfacción de los voluntarios, pero son escasos aquellos que ofrecen un marco comprensivo

que articule estas dimensiones de forma coherente y útil para la gestión institucional o que extraiga conclusiones operativas. Esta tesis trata de cubrir esta escasez, ofreciendo un estudio profundo desde la literatura y el conocimiento del sector, analizando tanto las perspectivas de las organizaciones sin fines de lucro como las de las personas voluntarias.

El marco teórico de esta tesis se fundamenta en dos teorías clave que permiten analizar la relación entre las organizaciones no gubernamentales (ONG) y sus voluntarios: la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de la gestión del voluntariado (Pfeffer & Salancik, 1978; Suárez & Hwang, 2013; Akingbola, 2013; Khieng & Dahles, 2015; Nencini et al., 2015; Chiu et al., 2024). Ambas teorías se integran de manera complementaria. La primera teoría explica la centralidad de los voluntarios como recurso indispensable en la supervivencia de las ONG; la segunda teoría aporta el marco operativo que describe cómo las organizaciones pueden diseñar estrategias efectivas de gestión para asegurar su motivación, satisfacción y permanencia.

De este modo, el análisis de la permanencia y abandono de las personas voluntarias se estructura en dos niveles: (1) el nivel estructural, que evidencia la vulnerabilidad de las ONG frente a la escasez de voluntarios; y (2) el nivel operativo, que estudia las prácticas de gestión —formación, reconocimiento, empoderamiento e inclusión en la toma de decisiones— como respuestas organizativas frente a dicha dependencia. La integración de ambos enfoques permite comprender no solo por qué los voluntarios son fundamentales, sino también cómo garantizar su continuidad en las organizaciones.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para establecer qué investigación se lleva a cabo en esta tesis, se han definido un objetivo general y cinco objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo general de la tesis

El objetivo general de esta tesis es analizar la influencia de la gestión del voluntariado en la permanencia y abandono de las organizaciones sin ánimo de lucro por parte de las personas voluntarias.

1.2.2 Objetivos específicos de la tesis

Los cinco objetivos específicos definidos, que marcarán las principales etapas seguidas en el desarrollo de esta investigación son:

O1. Revisar la literatura relacionada con la Teoría de Gestión del Voluntario y con la permanencia y abandono de las organizaciones sin ánimo de lucro por parte de los voluntarios.

A partir de la revisión, se define un modelo conceptual que sirve de base para plantear las preguntas de investigación que se responden posteriormente.

O2. Analizar el contexto del voluntariado en la Comunidad Valenciana para exponer los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones sin ánimo de lucro al gestionar el voluntariado.

El análisis del contexto incluye el estudio de los perfiles de las organizaciones sin fines de lucro, los voluntarios/as y la nueva Ley del Voluntariado de la Comunidad Valenciana de 2025.

O3. Diseñar una metodología para analizar la relación entre la gestión del voluntariado y la permanencia y abandono de los voluntarios en la Comunidad Valenciana. La metodología considera tanto la perspectiva de las organizaciones sin ánimo de lucro como la de los voluntarios/as.

La información para el análisis procede de entrevistas a responsables de las organizaciones sin ánimo de lucro y de encuestas a voluntarios.

O4. Analizar la información recogida a través de la metodología diseñada y comunicar los resultados obtenidos.

Los análisis muestran el uso de metodologías cualitativas y cuantitativas.

O5. Exponer las aportaciones de esta tesis, que muestran las consideraciones a tener en cuenta por las organizaciones sin ánimo de lucro respecto a la gestión del voluntariado para aumentar la permanencia y reducir el abandono.

Las propuestas tienen en cuenta los diferentes perfiles de las organizaciones sin fines de lucro y los voluntarios detectados en el análisis del contexto, así como los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas y encuestas llevadas a cabo para esta investigación.

1.3 RESUMEN DE METODOLOGÍA

La información utilizada en esta tesis procede de fuentes cuantitativas y cualitativas, primarias y secundarias. La información sobre la situación del voluntariado en España y en la Comunidad

Valenciana procede de los informes elaborados por la Plataforma del Voluntariado, que incluye tanto información cualitativa como cuantitativa a partir de las encuestas anuales que lleva a cabo. Otra información cualitativa para entender el voluntariado son las leyes por las que se rige, que también se utilizan para entender el contexto del sector.

Para los análisis principales incluidos en esta tesis se ha obtenido información primaria a través de entrevistas a organizaciones sin fines de lucro y encuestas a personas voluntarias. Con la información obtenida se han definido tres modelos con los que se han aplicado análisis en función del tipo de datos y de las preguntas de investigación a contestar. En el caso de las entrevistas, el análisis se centra en encontrar los factores que consideran importantes en la gestión del voluntariado, por lo que se utiliza análisis de contenido y agrupación de los códigos en dimensiones en base a la revisión de la literatura. Después se utilizan tests no paramétricos para ver diferencias en base al tamaño y la experiencia de las organizaciones.

Para los datos obtenidos a partir de las encuestas se han realizado dos análisis principales para entender la influencia de diferentes factores en la permanencia y el abandono, utilizando dos modelos diferentes. El primer análisis se centra en la influencia de diferentes elementos de la gestión del voluntariado en la permanencia de las personas voluntarias, comparando el uso de modelos de regresión logística con pesos y sin pesos, para considerar la proporción de casos de permanencia (1) y abandono (0) en las 250 respuestas de la muestra. El segundo análisis está enfocado en el perfil de las personas voluntarias y las carencias en la gestión del voluntariado, para lo que se utiliza una comparación entre regresión logística y redes neuronales.

1.4 ESTRUCTURA DE LA TESIS

Este documento se estructura en nueve capítulos, siendo el primero el que aborda la importancia de la tesis y los objetivos generales y específicos definidos para su desarrollo. El segundo capítulo aborda el contexto del voluntariado en España y la Comunidad Valenciana con respecto al marco legal, histórico y organizativo. Se analizan las leyes estatales y autonómicas, la evolución estratégica del voluntariado, los perfiles organizativos y sociodemográficos de las entidades y de las personas voluntarias, así como los enfoques internacionales para medir y valorar la acción voluntaria. El capítulo concluye con una revisión del ciclo de gestión del voluntariado que se realiza en las entidades.

El tercer capítulo recoge la revisión de la literatura, organizada en dos direcciones complementarias. La primera (Dirección 1) examina la literatura sobre gestión del voluntariado,

motivaciones iniciales, teorías explicativas, dimensiones organizativas y modelos de gestión. La segunda (Dirección 2) analiza los estudios sobre permanencia y abandono de las ONG por parte de las personas voluntarias. A partir de ambas direcciones, el capítulo presenta tres modelos conceptuales y formula las preguntas de investigación.

El cuarto capítulo expone la metodología para realizar las entrevistas a responsables de voluntariado en organizaciones sin ánimo de lucro, y las encuestas a personas voluntarias. Se explica el diseño metodológico cualitativo para el Modelo 1, así como los modelos estadísticos aplicados en el análisis cuantitativo (Modelos 2 y 3).

El quinto capítulo presenta los resultados del Modelo 1, centrado en la perspectiva de las organizaciones. A partir del análisis de contenido de las entrevistas, se identifican códigos, dimensiones y factores organizativos vinculados a la permanencia y abandono, así como coincidencias y divergencias con la literatura revisada. Asimismo, se realiza un análisis comparativo entre los hallazgos cualitativos y el ciclo de gestión del voluntariado.

El sexto capítulo recoge los resultados del Modelo 2, orientado a combinar las dimensiones organizativas identificadas en la literatura y en el análisis cualitativo con el análisis cuantitativo de la permanencia desde la óptica de los voluntarios.

El séptimo capítulo desarrolla los resultados del Modelo 3, que analiza la permanencia y abandono desde la perspectiva de las personas voluntarias mediante técnicas cuantitativas. El capítulo incluye la comparación del análisis de regresión logística y de redes neuronales artificiales, así como la estimación de la importancia relativa de las variables que llevan al abandono.

El octavo capítulo integra y discute de manera conjunta los resultados obtenidos en los tres modelos. Se contrastan los hallazgos de las entrevistas y encuestas, se analizan sus aportaciones respecto a la literatura previa y se plantean implicaciones para la gestión del voluntariado.

Finalmente, el noveno capítulo presenta las conclusiones generales, las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación. Se sintetizan los principales aportes teóricos, metodológicos y prácticos de la tesis, y se proponen recomendaciones para mejorar la captación, acompañamiento, formación y retención de las personas voluntarias en las organizaciones sin ánimo de lucro.

2 CAPÍTULO 2. CONTEXTO DEL VOLUNTARIADO EN VALENCIA

El contexto del voluntariado incluye las leyes que más han facilitado su actividad, el perfil de las personas voluntarias y el de las organizaciones sin fines de lucro que gestionan el voluntariado.

2.1 MARCO LEGAL DEL VOLUNTARIADO

En este apartado se analiza cómo el voluntariado se ha ido incorporando tanto en la legislación nacional como en la autonómica y cómo la legislación se ha ido adaptando a una actividad que ha ido tomando fuerza a lo largo de los años. Las leyes han tenido en cuenta el derecho de las personas voluntarias, la gestión que realizan las organizaciones sin fines de lucro y las necesidades de los organismos públicos con quienes cooperan.

2.1.1 Constitución Española y voluntariado

En la Constitución Española de 1978 (CE) no se reconoce expresamente el derecho a ser voluntario, aunque podría entenderse reconocido en algunos de sus preceptos. Por ejemplo, el art. 9.2 de la CE recoge el derecho de todos los ciudadanos a participar en la vida económica, política, cultural y social. Asimismo, en otros artículos de la Constitución se refleja el compromiso que han de tener los poderes públicos para garantizar la protección social (art. 39 a 50 de la CE), siendo estos sectores en los que tiene un papel muy activo el voluntariado.

En el campo del voluntariado, se aprobaron en España algunas normas en los años siguientes, entre las que se encuentran:

- La Orden de 11 de octubre de 1994 del Ministerio de Educación y Ciencia que regulaba la actividad del voluntariado en centros públicos educativos no universitarios, y
- La Orden de 9 de octubre de 1995 del Ministerio de Cultura por la que se regula el voluntariado cultural.

2.1.2 Leyes Españolas de Voluntariado

La institucionalización del voluntariado en España como fenómeno social y jurídico comenzó a consolidarse en la década de los noventa, culminando en la aprobación de la *Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado*, que constituyó la primera norma estatal en reconocer y regular de forma específica la acción voluntaria. Esta ley surgió en un contexto de creciente implicación ciudadana en tareas de interés general y de consolidación del tercer sector, lo que puso de manifiesto la necesidad de un marco normativo común que garantizara los derechos y deberes tanto de las personas voluntarias como de las organizaciones que las canalizan.

La Ley 6/1996 definió por primera vez legalmente el voluntariado en España como una actividad libre, altruista, solidaria y sin ánimo de lucro, desarrollada a través de organizaciones legalmente constituidas. Asimismo, reguló aspectos fundamentales como los derechos y deberes de las personas voluntarias, las condiciones para el desarrollo de la actividad voluntaria, las relaciones con las entidades de voluntariado y las responsabilidades derivadas de la acción voluntaria. Esta norma también sentó las bases para la articulación de políticas públicas de fomento del voluntariado y promovió la elaboración de Planes Estatales del Voluntariado, entre ellos los correspondientes a los períodos 1997–2000, 2001–2004 y 2005–2009 (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1999, 2001, 2004).

En el marco de esta política de impulso, se aprobó además la Estrategia Estatal del Voluntariado 2010–2014, como instrumento de coordinación entre la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y el tejido asociativo (Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, 2011). Esta estrategia supuso un paso decisivo para reforzar el trabajo conjunto entre distintos niveles territoriales y agentes sociales, con el objetivo de adaptar la acción voluntaria a los cambios sociales, demográficos y tecnológicos de la década.

No obstante, a pesar de su relevancia, la Ley 6/1996 fue progresivamente superada por la realidad dinámica y compleja del voluntariado en el siglo XXI. Así lo reconocía el propio legislador, al indicar que dicha ley “se ha visto desbordada por la realidad de la acción voluntaria y se hace necesario un nuevo marco jurídico que responda adecuadamente a la configuración y a las dimensiones del voluntariado en los comienzos del siglo XXI” (Preámbulo, Ley 45/2015).

Por ello, se procedió a la aprobación de la *Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado*, que es en la actualidad la norma de referencia a nivel estatal. El art. 3 de esta ley define el voluntariado como un conjunto de “actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, que tienen carácter solidario, su realización es libre, se llevan a cabo sin contraprestación económica o material y se desarrollan a través de entidades de voluntariado”. La ley establece los principios,

derechos y obligaciones tanto de las personas voluntarias como de las entidades que las acogen. Además, no solo actualiza y amplía los principios ya establecidos, sino que incorpora nuevas formas de voluntariado (corporativo, virtual, internacional), amplía los derechos y obligaciones de las personas voluntarias y profundiza en los mecanismos de coordinación entre administraciones públicas y entidades del tercer sector. Asimismo, reconoce de forma expresa el papel de las Comunidades Autónomas en el desarrollo de la acción voluntaria, promoviendo un marco flexible que pueda adaptarse a las singularidades territoriales.

2.1.3 Leyes de Voluntariado de la Comunitat Valenciana

2.1.3.1. *Leyes relacionadas con el voluntariado previas a 2001*

La regulación jurídica del voluntariado en la Comunidad Valenciana se inicia en los años ochenta, en consonancia con la evolución normativa del resto de las Comunidades Autónomas. Durante esta etapa inicial, el voluntariado se desarrolla principalmente en el ámbito socio-asistencial, vinculado estrechamente a las políticas públicas de bienestar social.

Uno de los primeros hitos normativos es el Decreto 192/1985, de 9 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de la Consellería de Trabajo y Seguridad Social de la Generalitat Valenciana. Esta disposición asigna al Servicio de Acción Comunitaria la función de “promocionar las organizaciones de voluntariado social” (Decreto 192/1985, art. 26). Posteriormente, la Ley 4/1989, de 26 de junio, por la que se crea el Instituto Valenciano de la Juventud, refuerza esta línea de acción al atribuir entre sus competencias el fomento y apoyo del voluntariado social juvenil (Ley 4/1989, art. 3).

Sin embargo, la disposición más significativa del periodo es la Ley 5/1989, de 6 de julio, de Servicios Sociales de la Comunidad Valenciana, que introduce una doble aportación clave. Por un lado, establece que se fomentará y regulará la función del voluntariado social en colaboración con las Administraciones Públicas, especialmente en tareas de investigación y prestación de servicios sociales (Ley 5/1989, art. 18). Por otro lado, esta norma ofrece la primera definición legal del voluntariado en la Comunidad Valenciana, describiéndolo como una “acción hacia la comunidad, sin expectativas de remuneración económica y cuyo objeto central es promover el desarrollo de la comunidad en el marco de la autoayuda, solidaridad, pluralismo y democracia, reforzando los servicios sociales” (ibid.). Esta definición anticipa los elementos fundamentales que caracterizan la acción voluntaria: gratuidad, orientación comunitaria y compromiso cívico.

Durante la década de los noventa, se observa una transformación del tratamiento jurídico del voluntariado, marcada por dos tendencias complementarias. En primer lugar, se produce una diversificación de los ámbitos de actuación. El voluntariado deja de ser un fenómeno exclusivo del terreno asistencial y se proyecta sobre nuevas áreas como la infancia, el medio ambiente, la sanidad, la lucha contra las drogodependencias y la cultura. Esta ampliación se refleja en numerosas disposiciones legales, entre las que destacan¹:

- La Ley 7/1994, de 5 de diciembre, de la Infancia.
- El Decreto 98/1995, de 16 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 3/1993, Forestal de la Comunidad Valenciana.
- La Orden de 26 de mayo de 1995, de la Consellería de Sanidad y Consumo, que crea unidades de hospitalización a domicilio en los hospitales del Servicio Valenciano de Salud.
- La Ley 5/1997, de 25 de junio, reguladora del Sistema de Servicios Sociales.
- La Ley 3/1997, de 16 de junio, sobre Drogodependencias y Otros Trastornos Adictivos.
- La Ley 12/1997, de 23 de diciembre, de Tasas de la Generalitat Valenciana.
- La Ley 4/1998, de 11 de junio, del Patrimonio Cultural Valenciano.

En segundo lugar, las funciones de las administraciones públicas en relación con el voluntariado se amplían; ya no se limitan al mero fomento y apoyo, sino que asumen también tareas de regulación normativa y organización institucional. Este cambio se concreta, por ejemplo, en la Resolución de 9 de septiembre de 1998, de la Dirección General de Interior, que aprueba el Reglamento de las agrupaciones de protección civil, y en la Ley 8/1998, de 9 de diciembre, de Fundaciones de la Comunidad Valenciana, que regula aspectos organizativos del voluntariado a través de las entidades sin ánimo de lucro.

No obstante, a pesar de este conjunto amplio y creciente de normas dispersas, la Comunidad Valenciana no llegó a promulgar una ley autonómica específica sobre el voluntariado durante la década de los noventa, a diferencia de otras comunidades autónomas e incluso del propio Estado, que aprobó la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. En la Comunidad Valenciana sí se elaboró un anteproyecto de ley de fomento y coordinación del voluntariado, que pretendía consolidar y sistematizar este marco jurídico, aunque finalmente no llegó a materializarse en una norma con rango legal.

¹ Se pueden consultar las referencias en el listado de legislación de la bibliografía al final de este documento.

Este panorama normativo revela, en definitiva, un desarrollo progresivo y diversificado del voluntariado en el ámbito autonómico valenciano, caracterizado por un enfoque sectorial, una regulación dispersa y una creciente institucionalización, aunque limitado por la ausencia de una ley marco que articulara de forma coherente los diversos instrumentos jurídicos existentes.

2.1.3.2. Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado de la Comunidad Valenciana

A nivel autonómico, la *Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado de la Comunidad Valenciana*, adaptó las disposiciones generales al contexto específico del territorio valenciano, reconociendo la particularidad del tejido asociativo local y las competencias propias en materia de acción social. Esta norma autonómica, vigente durante más de dos décadas, coexistió con la legislación estatal y constituyó el principal referente jurídico para la regulación de la actividad voluntaria en la Comunidad Valenciana hasta la reciente aprobación de la nueva ley autonómica.

Ambas normativas —la ley estatal 45/2015 y la autonómica 4/2001— coincidían en la promoción de una cultura del voluntariado basada en valores de solidaridad, participación y corresponsabilidad. Además, garantizaban una serie de **derechos fundamentales para las personas voluntarias**, tales como:

Participación activa y acceso a la formación. Se reconocía el derecho a recibir información sobre los fines, actividades y funcionamiento de las entidades con las que colaboran, así como una formación adecuada, tanto inicial como continua, que permitiera desempeñar sus funciones con eficacia. La normativa valenciana ampliaba este derecho, incorporando la participación en la toma de decisiones que afectaran al desarrollo de la acción voluntaria.

Protección frente a la explotación o al abuso. Las leyes establecían límites claros para evitar que el voluntariado sustituyera puestos de trabajo remunerados, así como para asegurar que las tareas encomendadas se ajustaran a las capacidades de las personas voluntarias, evitando situaciones de riesgo físico o emocional.

Garantía de calidad y supervisión. Se promovía un sistema de gestión del voluntariado basado en la definición clara de funciones, la formación específica, el acompañamiento y la supervisión constante. Este modelo no solo buscaba proteger a las personas voluntarias, sino también garantizar la calidad del servicio prestado a la sociedad.

Otro aspecto destacado del marco legal era el papel asignado a las **administraciones públicas** en la promoción y desarrollo del voluntariado. Se reconocía la responsabilidad de los poderes

públicos en el fomento de la participación ciudadana, la creación de programas de voluntariado y el apoyo institucional a las entidades sociales. En el caso de la Comunidad Valenciana, la Generalitat desarrollaba políticas específicas orientadas a fomentar el voluntariado en sectores prioritarios como la inclusión social, la atención a colectivos vulnerables, la cooperación internacional o la sostenibilidad ambiental.

A pesar de este entramado normativo, diversos estudios y diagnósticos del sector señalaban importantes **desafíos en la implementación práctica de las leyes**. Entre ellos, la dificultad de algunas organizaciones para aplicar los procedimientos de formación, seguimiento y acreditación requeridos por la normativa, especialmente en contextos con escasos recursos económicos o técnicos. Esta situación podía comprometer la calidad de la experiencia voluntaria y afectar a los beneficiarios de las acciones.

En este contexto, la existencia de **redes de colaboración entre entidades** y el apoyo institucional resultaban fundamentales para reforzar la capacidad de acción del sector. La creación de sinergias permitía optimizar recursos, compartir buenas prácticas y mejorar la eficacia de los programas.

El marco legal previo —formado por la Ley 45/2015 y la Ley 4/2001— sentó las bases del voluntariado en la Comunidad Valenciana durante más de dos décadas. No obstante, con el paso del tiempo, surgió la necesidad de **actualizar la normativa autonómica** para adaptarla a los nuevos desafíos sociales, a la evolución del voluntariado y a los cambios producidos en el tercer sector. Esta actualización se concretó con la aprobación de la nueva *Ley del Voluntariado de la Comunidad Valenciana en 2025*, fruto de un amplio proceso participativo que involucró a entidades sociales, personas voluntarias y administraciones públicas.

En el siguiente apartado se analizarán las principales novedades introducidas por esta nueva ley, en comparación con el marco normativo anterior, con el objetivo de evaluar su impacto en la gestión del voluntariado y en la consolidación de un modelo social basado en la corresponsabilidad y la participación activa.

2.1.3.3. Ley 4/2025, de 22 de mayo, de voluntariado de la Comunitat Valenciana

La elaboración de la nueva Ley de Voluntariado de la Comunidad Valenciana ha sido el resultado de un proceso amplio, estructurado y participativo, diseñado con el objetivo de integrar las aportaciones de distintos actores sociales vinculados al voluntariado y al tercer sector. Esta metodología ha buscado no solo dotar de legitimidad social al texto normativo, sino también

asegurar su adecuación a las necesidades reales del tejido asociativo y de la ciudadanía comprometida con la acción voluntaria.

Detección de necesidades y definición de objetivos (enero-marzo de 2023)

La primera fase del proceso se centró en la revisión del contexto social, económico y jurídico de la Comunidad Valenciana. Para ello, se llevaron a cabo estudios de diagnóstico y encuestas orientadas a identificar áreas de la legislación vigente que requerían actualización. Este análisis permitió detectar los ámbitos clave sobre los que debía pivotar la nueva norma.

En primer lugar, se evaluó el *acceso a los servicios públicos*, con especial atención a la equidad y eficiencia en la prestación de servicios esenciales como la salud y la educación. Se analizó, por ejemplo, si los recursos disponibles se distribuían de forma justa entre las diferentes poblaciones y si existían brechas que debían corregirse.

En segundo lugar, se consideraron los *derechos sociales y medioambientales*, incorporando estándares nacionales e internacionales. De este modo, se procuró que la futura ley no solo respondiera a las necesidades específicas del entorno local, sino que también estuviera alineada con normativas más amplias y principios de sostenibilidad.

Por último, se abordó el ámbito de la *economía y el empleo*, estudiando la situación económica de la región y el funcionamiento del mercado laboral. El objetivo en este caso fue explorar de qué manera la nueva legislación podía contribuir a la creación de empleo, al fortalecimiento del tercer sector y al desarrollo económico inclusivo.

Como resultado de esta fase diagnóstica, se definieron objetivos fundamentales como la promoción de la igualdad, el impulso de la sostenibilidad y el fomento de un desarrollo económico justo y participativo. Todo este trabajo se realizó bajo un enfoque colaborativo y transparente, sentando las bases de una ley construida con y para la ciudadanía.

Consulta ciudadana y participación activa

Una vez establecidos los objetivos, se puso en marcha una segunda fase centrada en la *consulta ciudadana y la participación activa*, con el propósito de garantizar que la futura ley reflejara no solo la visión del gobierno, sino también las aspiraciones, inquietudes y necesidades expresadas por la sociedad civil.

Para ello, se habilitaron diversas *plataformas digitales* que permitieron a la ciudadanía enviar opiniones y propuestas de forma directa. Estos portales se diseñaron como espacios abiertos y accesibles, facilitando una participación amplia e inclusiva, independientemente del lugar de residencia o del perfil socioeconómico de las personas interesadas.

Asimismo, se organizaron *encuentros con representantes de sectores sociales y empresariales*, entre los que se incluyeron ONG, asociaciones vecinales, colectivos del tercer sector, sindicatos y agrupaciones empresariales. Estas sesiones fomentaron un diálogo enriquecedor, en el que cada sector pudo aportar su perspectiva y experiencias en torno al voluntariado y su regulación.

También se celebraron *debates abiertos y foros públicos*, donde se discutieron aspectos clave de la futura norma. Estos espacios de deliberación se concibieron como una invitación a toda la ciudadanía a implicarse en el proceso legislativo, consolidando así un enfoque participativo que fortalece el vínculo entre instituciones y sociedad.

El proceso se estructuró en distintas fases y espacios de encuentro. En primer lugar, se realizaron *siete reuniones de trabajo con la Plataforma del Voluntariado de la Comunitat Valenciana*, en las que se abordaron los principales ejes de la futura ley. En estas sesiones, las entidades representadas aportaron propuestas sustantivas que contribuyeron directamente al contenido normativo.

Paralelamente, se celebró una *jornada participativa con más de 200 asistentes*, procedentes de diversas organizaciones, instituciones y perfiles del voluntariado. Este encuentro permitió recoger una amplia variedad de experiencias, visiones y propuestas, garantizando la representatividad del proceso.

Asimismo, se desarrollaron *tres encuentros territoriales* en las provincias de Alicante, Castellón y Valencia, con la participación de más de 120 entidades. Estas reuniones descentralizadas tuvieron como objetivo visibilizar y recoger las realidades locales específicas dentro del marco autonómico, asegurando así que el texto legal respondiera a la diversidad del territorio.

El enfoque metodológico adoptado en todo el proceso se basó en la *colaboración entre el sector público, las organizaciones del tercer sector y las entidades de voluntariado*. Esta estrategia no solo favoreció la construcción colectiva de la ley, sino que también fortaleció la idea del voluntariado como agente de transformación social y motor de cohesión comunitaria.

2.1.3.4. Estudio comparativo entre la Ley 4/2001 y la Ley 4/2025 de voluntariado

En este apartado se realiza una comparación entre la ley previa de voluntariado de 2001 y la actual de 2025, enfocando el análisis en nueve temas: 1) concepto y definición del voluntariado, 2) derechos y deberes de las personas voluntarias, 3) modalidades de voluntariado, 4) acceso y participación, 5) registro y seguimiento del voluntariado, 6) formación y planes de voluntariado, 7) protección y seguridad, 8) incentivos, reconocimientos y beneficios, 9) órganos de participación.

Concepto y definición del voluntariado

Ley 4/2001, de 19 de junio

El art. 2 establece que el voluntariado es una acción libre, altruista y solidaria, desarrollada por personas mayores de edad que prestan sus servicios de forma desinteresada en beneficio de la comunidad, sin recibir contraprestación económica. Este concepto responde a un modelo tradicional de voluntariado, vinculado fundamentalmente al compromiso social presencial, canalizado a través de entidades no lucrativas.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

La nueva ley reformula y amplía este concepto en su artículo 6 y en el preámbulo, actualizándolo a los nuevos tiempos. El voluntariado se concibe como un conjunto de actuaciones de interés general, con carácter libre, solidario y altruista, realizadas por personas físicas dentro del marco organizado de entidades de voluntariado, y sin compensación económica. Como novedad clave, incorpora expresamente modalidades no presenciales, como el voluntariado digital, online o corporativo, reconociendo la transformación social, tecnológica y generacional que ha experimentado esta forma de participación ciudadana.

Comentario comparativo

La diferencia esencial entre ambas definiciones radica en la adaptabilidad y proyección de futuro. Mientras que la ley de 2001 ofrecía una visión estática y restringida, la de 2025 abraza la diversidad y la innovación, ampliando los canales de compromiso ciudadano. Este cambio permite una mayor participación de personas con diferentes perfiles y circunstancias, promoviendo una ciudadanía activa más inclusiva y plural.

Derechos y deberes de las personas voluntarias

Ley 4/2001, de 19 de junio

Los artículos 6 y 7 establecen un marco básico de derechos y deberes. Entre los derechos se incluyen el acceso a formación e información adecuada, el respeto a la dignidad personal y la protección en el ejercicio de su labor. En cuanto a los deberes, se destacan la responsabilidad, la confidencialidad de la información y el respeto a las normas y principios de la entidad colaboradora.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

La nueva ley amplía y precisa estos derechos en el artículo 14, incluyendo el derecho al reembolso de gastos justificados, a participar activamente en las decisiones de la entidad, a recibir formación adaptada, a disponer de una acreditación identificativa y a obtener reconocimiento formal por las competencias adquiridas. Por su parte, el artículo 15 refuerza los deberes éticos y formativos, introduciendo nuevas exigencias como la participación obligatoria en procesos de formación, el respeto a la accesibilidad universal y la no interferencia con el empleo remunerado.

Comentario comparativo

La ley de 2025 mejora cualitativa y cuantitativamente la protección de la persona voluntaria, profesionalizando su papel sin perder su carácter altruista. Esta actualización refleja una visión más madura del voluntariado, donde la implicación conlleva no solo derechos sino un compromiso ético y una responsabilidad compartida con las entidades y la sociedad.

Modalidades de voluntariado

Ley 4/2001, de 19 de junio

No establece una clasificación explícita de modalidades. El voluntariado se interpreta de forma general como una acción social solidaria, con enfoque predominantemente asistencial y presencial, sin contemplar las nuevas formas de compromiso que han surgido con el tiempo.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

El artículo 9 incorpora una extensa y detallada clasificación de ámbitos de actuación del voluntariado. Se reconocen expresamente modalidades como el voluntariado internacional, digital, ambiental, socio-sanitario, de ocio educativo, corporativo, comunitario, intergeneracional y muchas otras. También se regula el voluntariado en entornos penitenciarios, de protección civil, de acogida o de consumo responsable.

Comentario comparativo

La ley de 2025 dota al voluntariado de una arquitectura flexible, con categorías que responden a contextos sociales diversos. Esto permite una mayor especialización, claridad normativa y visibilidad de la acción voluntaria en sectores estratégicos, facilitando el diseño de políticas públicas más eficaces y adaptadas a cada modalidad.

Acceso y participación (a partir de 12 años)

Ley 4/2001, de 19 de junio

La normativa limitaba el acceso al voluntariado a personas mayores de edad, excluyendo de manera implícita a jóvenes y adolescentes. No contemplaba medidas específicas para garantizar la inclusión de personas con discapacidad, mayores o en situación de dependencia.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

El artículo 12 introduce un enfoque inclusivo y progresista, permitiendo la participación de menores desde los 12 años, con consentimiento legal y medidas de seguridad. Además, se establecen condiciones específicas para garantizar el derecho de participación de colectivos con necesidades especiales, asegurando la accesibilidad universal y la adecuación de tareas según las capacidades de cada persona.

Comentario comparativo

Este cambio normativo representa un hito en la democratización del voluntariado. Reconocer la participación de la infancia y adolescencia fomenta una cultura de la solidaridad desde etapas tempranas y normaliza la diversidad dentro del sector voluntario, algo que estaba completamente ausente en la legislación anterior.

Registro y seguimiento del voluntariado

Ley 4/2001, de 19 de junio

El artículo 10 establece un registro general de entidades de voluntariado, pero no desarrolla con claridad sus funciones, condiciones de inscripción o mecanismos de seguimiento. Esto generaba cierta falta de control y actualización sobre el sector.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

Los artículos 17 y 18 crean un Registro de Entidades de Voluntariado con efectos declarativos, de carácter público y competencia autonómica. Se regulan los requisitos de inscripción, actualización de datos y distinción entre entidades formalmente registradas y aquellas que solo realizan acciones de solidaridad sin ajustarse plenamente a la normativa.

Comentario comparativo

La Ley de 2025 profesionaliza y detalla el sistema de registro y seguimiento del voluntariado, permitiendo una gestión más eficiente, transparente y segura. Esto facilita la planificación, el control y la protección tanto de las personas voluntarias como de las entidades, incrementando la confianza y la estabilidad en el sector.

Formación y planes de voluntariado

Ley 4/2001, de 19 de junio

Incluye referencias genéricas a la formación como derecho de las personas voluntarias, pero no establece herramientas sistemáticas ni responsabilidades claras para las entidades en cuanto a planificación formativa.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

Los artículos 14 (derecho a la formación) y 19 (planes de voluntariado) otorgan a la formación un papel estructural. Se exige a las entidades que elaboren y ejecuten planes específicos que incluyan formación básica, específica y continua. Además, se exige que estas acciones estén adaptadas a las capacidades personales, con perspectiva inclusiva y de mejora continua.

Comentario comparativo

La formación deja de ser una opción voluntaria para convertirse en un elemento imprescindible de calidad y garantía en el ejercicio de la acción voluntaria. El Plan de Voluntariado se convierte en la herramienta de planificación que articula los compromisos de las entidades con sus voluntarios y con la sociedad, elevando los estándares del sector.

Protección y seguridad

Ley 4/2001, de 19 de junio

Reconoce el derecho a la protección de las personas voluntarias durante sus actividades (Artículo 6), pero carece de medidas específicas y detalladas.

No establece restricciones claras para la participación de personas con antecedentes penales ni protocolos especiales para trabajos con colectivos vulnerables.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

El art. 9 establece medidas concretas de protección, incluyendo la seguridad en el entorno de trabajo y la obligatoriedad de seguros de responsabilidad civil y accidentes.

Prohíbe expresamente la participación de personas con antecedentes penales por delitos graves como violencia de género, delitos sexuales o terrorismo.

Exige para quienes trabajen con menores la presentación de la certificación negativa del Registro Central de Delincuentes Sexuales.

Incorpora protocolos específicos para garantizar la seguridad tanto de personas voluntarias como de beneficiarios.

Comentario comparativo

La Ley de 2025 representa un avance decisivo en la protección y seguridad, estableciendo controles rigurosos y protocolos claros que brindan un entorno seguro y confiable. Esto incrementa la confianza social y facilita la participación, mientras que la Ley de 2001 resulta insuficientemente desarrollada en este aspecto.

Incentivos, reconocimientos y beneficios

Ley 4/2001, de 19 de junio

Los art. 20 y 21 contemplan medidas de fomento, tales como subvenciones y ayudas económicas dirigidas a las entidades.

El art. 22 prevé incentivos fiscales y reconocimientos públicos para personas voluntarias, aunque sin establecer mecanismos formales de acreditación ni regulación detallada.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

El art. 10 introduce la creación de una tarjeta oficial de la persona voluntaria que sirve como reconocimiento formal y da acceso a beneficios y descuentos en actividades culturales, educativas y sociales.

Regula mecanismos para la acreditación oficial de competencias y experiencias adquiridas durante el voluntariado, facilitando su reconocimiento en ámbitos profesionales y académicos.

Detalla los incentivos fiscales y otros beneficios tanto para las personas voluntarias como para las entidades.

Fomenta premios y reconocimientos públicos periódicos que valoran y visibilizan la labor voluntaria.

Comentario comparativo

La Ley de 2025 avanza de manera significativa al establecer sistemas formales y tangibles de reconocimiento y beneficios, lo que incrementa la motivación, el sentido de pertenencia y la permanencia en el voluntariado. La Ley de 2001, aunque sentó las bases, no ofrecía esta concreción ni alcance en las medidas de fomento y valoración.

Órganos de participación. El Consejo Valenciano del Voluntariado

En el ámbito del voluntariado y del tercer sector, la participación ciudadana no puede entenderse únicamente como un objetivo final, sino como una condición indispensable para la legitimidad, eficacia y sostenibilidad de las políticas públicas. Escuchar activamente la realidad social, mantenerse permeables a las demandas del territorio y construir respuestas colectivas son elementos clave para fomentar no solo una mayor implicación de la ciudadanía en las acciones solidarias, sino también para fortalecer su permanencia en el tiempo.

En este contexto, los órganos de participación adquieren un papel estratégico. Su existencia responde a la necesidad de articular mecanismos estables de diálogo entre la administración pública y el tejido asociativo, permitiendo una gobernanza más inclusiva, transparente y colaborativa. En el caso de la Comunitat Valenciana, el Consejo Valenciano del Voluntariado representa ese espacio institucionalizado donde convergen las voces de los distintos actores implicados en la acción voluntaria.

Se aborda de modo comparativo el tratamiento normativo que ha recibido este órgano en las dos leyes que lo regulan: la Ley 4/2001, de 19 de junio, y la Ley 4/2025, de 22 de mayo, de Voluntariado de la Comunitat Valenciana. A pesar de que ambas normativas coinciden en su estructura básica y en las funciones asignadas al Consejo, el nuevo marco legal refuerza su papel en clave de gobernanza participativa, subrayando su importancia como herramienta para la elaboración, seguimiento y evaluación de las políticas públicas de voluntariado.

Ley 4/2001, de 19 de junio

Los art. 25 y 26 ya preveían la creación del Consejo Valenciano del Voluntariado como órgano consultivo y de participación social. En el art. 25 se establece su composición plural, incluyendo representantes de las administraciones públicas, de las entidades de voluntariado, de las corporaciones locales y de otros agentes sociales. Por su parte, el art. 26 define sus funciones principales, entre las que destacan:

- Ser cauce permanente de diálogo entre la administración y las entidades de voluntariado.
- Formular propuestas e iniciativas relativas a la acción voluntaria.
- Emitir informes preceptivos sobre disposiciones normativas que afecten al voluntariado, así como sobre criterios de subvenciones o planes autonómicos en la materia.
- Este órgano tiene como finalidad facilitar la interlocución del tercer sector con la Generalitat y garantizar que la legislación y políticas públicas se elaboren teniendo en cuenta las necesidades y aportaciones del tejido asociativo.

Ley 4/2025 de 22 de mayo

Aunque la nueva Ley mantiene la estructura y funciones del Consejo Valenciano del Voluntariado en términos similares a los establecidos en la ley anterior, refuerza su papel en el marco de la gobernanza participativa y consolida su importancia como espacio institucionalizado de participación. Esta continuidad en su regulación confirma el valor del

Consejo como herramienta estratégica para mantener la conexión entre la administración pública y la ciudadanía organizada.

Se mantiene como órgano consultivo adscrito a la Consellería competente en materia de voluntariado y se reafirma su composición plural y su función de asesoramiento. En este nuevo marco normativo, su presencia es clave para evaluar la implementación del Plan de Voluntariado de la Comunitat Valenciana, así como para garantizar que las voces de las entidades del tercer sector sean escuchadas de manera efectiva y estructurada.

Comentario comparativo

La continuidad del Consejo Valenciano del Voluntariado en ambas leyes refleja la importancia de contar con un espacio de gobernanza compartida entre las administraciones públicas y la sociedad civil organizada. Aunque no se introducen grandes novedades en la Ley de 2025 respecto a la definición o competencias del Consejo, sí se refuerza su papel dentro de una concepción más amplia y actualizada del voluntariado como motor de transformación social.

Su función como cauce estable de diálogo y participación resulta fundamental para legitimar las políticas públicas, asegurar que se adapten a las realidades del territorio y fomentar el sentido de corresponsabilidad ciudadana. Además, permite que las entidades puedan influir directamente en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas de voluntariado, reforzando así los principios de democracia participativa y gobernanza inclusiva.

La existencia y el fortalecimiento de este tipo de órganos no solo son deseables, sino que se convierten en una pieza imprescindible para garantizar procesos participativos reales, especialmente en un contexto social en el que la acción voluntaria se diversifica, se tecnifica y adquiere mayor visibilidad pública. La participación organizada de las entidades sociales a través del Consejo no solo legitima las decisiones institucionales, sino que contribuye a mejorar su calidad y adecuación a las necesidades sociales reales.

2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA

La trayectoria del voluntariado en España y su entorno europeo ha experimentado una evolución sustancial en las últimas décadas, pasando de estrategias regionales incipientes a marcos estatales consolidados e interconectados con los retos globales. El análisis de los marcos estratégicos desarrollados entre 2005 y 2030 permite comprender no solo las transformaciones

institucionales y sociales en torno al voluntariado, sino también su creciente reconocimiento como un instrumento clave de cohesión social, desarrollo comunitario y participación democrática.

2.2.1 Etapa 1. 2005-2008: Consolidación autonómica en la Comunidad Valenciana

El primer marco estratégico analizado corresponde al Plan Estratégico del Voluntariado de la Comunidad Valenciana y al Plan de Acción del Voluntariado 2005-2008, coordinado por Antonio Ariño. Este documento constituyó una propuesta pionera a nivel autonómico, cuyo propósito fue “reforzar la legitimidad del tercer sector y su articulación con las políticas públicas” (Ariño Villarroya, 2005, p. 5).

El contexto autonómico mostraba una alta fragmentación organizativa, por lo que el plan impulsó la necesidad de crear una red sólida de cooperación entre entidades voluntarias. Las líneas estratégicas incluían:

- Desarrollar una cultura de voluntariado adaptada a nuevas formas de compromiso social, menos militante y más flexible (Ariño Villarroya, 2005, pp. 6–8).
- Plantear un nuevo contrato financiero entre administraciones y entidades, con horizonte plurianual (p. 10).
- Invertir en formación continua, sensible a los cambios generacionales y sociales (p. 9).
- Establecer códigos éticos que regulen la relación entre voluntariado y política (p. 13).

2.2.2 Etapa 2. Hasta 2020: Una estrategia europea ante el cambio de época

En el contexto del Año Europeo del Voluntariado, en 2011, la Plataforma del Voluntariado de España promovió el documento Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020. Esta estrategia europea se presentó como un ensayo colectivo que diagnosticó un “cambio de época”, no solo una crisis económica, afectando los valores sociales y las formas de relación entre ciudadanía e instituciones (Fresno & Tsolakis, 2011, p. 10).

El documento subraya que “la ciudadanía encuentra en la participación y el compromiso social una de sus mejores herramientas para contribuir al bienestar de una sociedad” (p. 5). Su enfoque enfatizó:

- La necesidad de reforzar la presencia del voluntariado en el sistema educativo y de desarrollar valores cívicos desde etapas tempranas (p. 18).
- Reconocer al voluntariado como un derecho y una forma de ciudadanía activa, especialmente relevante en contextos de exclusión (p. 63).
- Superar la mirada numérica para pasar a un voluntariado cualitativo, reflexivo y transformador (p. 84).
- Abogar por una mejor articulación institucional y normativa, subrayando la necesidad de una Ley de Voluntariado reformada, lo cual se concretó en 2015.

2.2.3 Etapa 3. Horizonte 2030: Estrategia estatal compartida y transformación estructural

El documento “Voluntariado 2030. Una estrategia compartida”, publicado por la Plataforma del Voluntariado de España en 2024, refleja una estrategia de Estado. A diferencia de los documentos anteriores, no se limita a recomendaciones, sino que se estructura en ejes operativos, resultado de procesos participativos con más de 500 personas en seminarios nacionales y territoriales (Plataforma del Voluntariado de España, 2024a, p. 7).

Este marco estratégico reconoce logros como la aprobación de la Ley 45/2015 de Voluntariado, pero también identifica carencias estructurales:

- Falta de visibilidad real en la agenda política (p. 21).
- Desigual desarrollo normativo entre territorios (p. 70).
- Imagen social distorsionada y poco comunicada del voluntariado (p. 23).

El plan define tres ejes estratégicos y un eje transversal:

- Eje 1: Movilización y diversidad, para ampliar los perfiles del voluntariado.
- Eje 2: Incidencia política y social, para situar al voluntariado como agente de transformación.
- Eje 3: Adaptación organizacional a los cambios sociales, crisis y nuevas demandas.
- Eje transversal: Ecosistema del voluntariado basado en datos, redes y sostenibilidad (pp. 34–52).

Además, establece 11 retos clave para 2030, destacando el enfoque de género, accesibilidad, sostenibilidad ambiental, ruralidad y fortalecimiento institucional (pp. 56–69).

2.2.4 Conclusión: De la articulación territorial a la estrategia nacional

La evolución de los marcos estratégicos del voluntariado entre 2005 y 2030 revela una maduración progresiva desde un enfoque territorial (Comunidad Valenciana), hacia un enfoque europeo y, finalmente, hacia un modelo nacional estructurado. El voluntariado ha pasado de ser una expresión periférica de compromiso social a consolidarse como un instrumento esencial de transformación social y participación ciudadana.

A lo largo de este recorrido, se han integrado nuevas dimensiones: la calidad de la participación, la inclusión de colectivos vulnerables, la incidencia política y la necesidad de gobernanza compartida. El horizonte 2030 marca una etapa de institucionalización estratégica del voluntariado, donde la diversidad, el enfoque de derechos y la sostenibilidad son sus pilares fundamentales.

2.2.5 Planes Estatales de Voluntariado en España: Continuidades y Transiciones

Desde los primeros años del siglo XXI, España ha contado con Planes Estatales de Voluntariado que han servido como hojas de ruta para estructurar la acción voluntaria a nivel nacional. Estos planes han marcado prioridades, han articulado mecanismos de cooperación entre administraciones y entidades del tercer sector, y han reforzado el papel del voluntariado como expresión de participación ciudadana activa.

Uno de los referentes clave fue el Plan Estatal de Voluntariado 2001-2004, que supuso un impulso inicial a la coordinación institucional y al desarrollo de programas formativos y campañas de sensibilización. Posteriormente, el Plan Estatal de Voluntariado 2011-2014 integró una visión más centrada en la calidad de la acción voluntaria, la innovación en las prácticas y el reconocimiento del voluntariado como motor de cohesión social.

Estos planes estatales se alinearon con los principios promovidos en el marco europeo —especialmente a partir del Año Europeo del Voluntariado 2011— y prepararon el terreno para la aprobación de la Ley 45/2015 de Voluntariado. Esta norma se convirtió en el punto de inflexión

jurídico y político que consolidó el derecho a la acción voluntaria como forma de ciudadanía activa, y estableció criterios homogéneos en todo el territorio estatal.

Los actuales desarrollos estratégicos como “Voluntariado 2030. Una estrategia compartida” (Plataforma del Voluntariado de España, 2024a) pueden entenderse como una evolución coherente de estos planes estatales, con un enfoque más transversal y sistémico. El paso de una lógica programática (planes sectoriales) a una lógica estructural (ecosistema nacional de voluntariado) demuestra una madurez institucional en la forma de concebir el voluntariado.

Asimismo, la articulación territorial del voluntariado, con ejemplos como el Plan Valenciano de 2005-2008 (Ariño Villarroya, 2005), dialoga hoy con el marco estatal, mostrando una complementariedad estratégica. El marco europeo (hasta 2020) ofreció una perspectiva internacional que favoreció el intercambio de buenas prácticas, mientras que el marco estatal actúa como columna vertebral de la cohesión entre regiones.

En resumen, los planes estatales de voluntariado han sido claves para institucionalizar la acción voluntaria, garantizar derechos, impulsar formación, e integrar al voluntariado en el diseño de políticas públicas. La estrategia 2030 recoge este legado y lo proyecta hacia una sociedad más inclusiva, sostenible y participativa.

2.3 PERFIL DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA Y LA COMUNIDAD VALENCIANA

El tejido asociativo del voluntariado en España ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, consolidándose como un actor clave en la promoción de la participación ciudadana y en la prestación de servicios de interés general. La acción voluntaria constituye un fenómeno social estructural y dinámico que responde a las transformaciones del contexto político, económico, cultural y tecnológico. A través de una creciente profesionalización, digitalización y diversificación, las entidades de voluntariado han incrementado su capacidad de acción e incidencia social. Este análisis examina el perfil organizativo y funcional de dichas entidades, así como el perfil sociodemográfico del voluntariado, tanto a nivel estatal como en la Comunidad Valenciana, incorporando datos procedentes de los informes de la Plataforma del Voluntariado de España (2022, 2024b, 2024c, 2024d) y del estudio sobre el voluntariado en la Comunitat Valenciana (Plataforma de Voluntariado de España, 2023).

2.3.1 Perfil organizacional del voluntariado en España

En el ámbito estatal, la mayoría de las entidades de voluntariado se definen por una estructura reducida en cuanto a personal contratado: el 50 % opera con menos de diez personas trabajadoras, y el 15,5 % lo hace exclusivamente con voluntariado (Plataforma del Voluntariado de España, 2022). Esta realidad pone de manifiesto la relevancia de las personas voluntarias como recurso humano fundamental. Asimismo, un 41,1 % de estas entidades cuenta con una trayectoria superior a los 30 años, lo que demuestra un alto grado de consolidación institucional.

Las entidades tienen un fuerte arraigo territorial: el 78,2 % desarrolla sus actividades en el ámbito local o autonómico. Sus principales fuentes de financiación son las subvenciones públicas y donaciones privadas, aunque solo una minoría ha desarrollado vías de autofinanciación sostenibles. El 86,9 % proporciona cobertura de seguros a sus voluntarios, y el 77,6 % ofrece formación inicial, aunque menos de la mitad (49,4 %) dispone de un sistema integral de gestión del voluntariado. Además, solo el 50 % vincula su labor con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo cual representa un reto estratégico para el sector.

Un dato significativo es que muchas de estas entidades también operan sin personal asalariado y cuentan con estructuras de gestión poco profesionalizadas. Aunque han mejorado su presencia digital, aún existe un importante déficit en términos de innovación tecnológica y estrategia de comunicación. La mayoría carece de sistemas de evaluación del impacto social, lo que limita la posibilidad de demostrar su contribución efectiva a los objetivos de desarrollo humano y comunitario.

2.3.2 Perfil sociodemográfico y motivacional del voluntariado en España

El voluntariado español se caracteriza por una marcada feminización: el 66,8 % de las personas voluntarias son mujeres. El grupo de edad más representado es el de entre 45 y 54 años, seguido por los mayores de 55. En términos formativos, el 63,3 % cuenta con estudios universitarios, lo que refleja un alto nivel de cualificación.

Las motivaciones principales que conducen al ejercicio del voluntariado son de índole altruista (ayudar a los demás), pero también se vinculan a la mejora personal, la socialización, la formación y la empleabilidad. Estas motivaciones varían según la etapa vital de los voluntarios, siendo más comunes los fines profesionales entre los jóvenes, y las motivaciones solidarias o espirituales en edades más avanzadas.

En cuanto a los ámbitos de actuación, destacan el sector social (58,6 %), ocio y tiempo libre (37,1 %), acción comunitaria (33,7 %) y educación (32,2 %), con una presencia creciente en medio ambiente, salud, cultura y cooperación al desarrollo. La digitalización ha impulsado nuevas formas de voluntariado, como el voluntariado digital o el voluntariado corporativo, ampliando los espacios de implicación ciudadana.

2.3.3 Análisis de la acción voluntaria en la Comunitat Valenciana

El informe sobre el voluntariado en la Comunitat Valenciana (Plataforma de Voluntariado de España, 2023) revela que el 9,7 % de la población participa en actividades de voluntariado, cifra algo inferior a la media nacional (11 %). El perfil valenciano es marcadamente femenino (68,9 %) y está dominado por personas mayores de 55 años. Asimismo, el 61,5 % de las personas voluntarias posee estudios universitarios, y un 47,5 % tiene una experiencia de más de diez años en este ámbito.

Más del 72 % de la acción voluntaria se canaliza a través de entidades sin ánimo de lucro, mientras que el 19 % participa en plataformas informales. El compromiso con la acción voluntaria tiende a ser prolongado: el 60 % lleva más de cinco años colaborando y el 66 % realiza actividades de forma semanal. Además, el 54 % participa en más de una organización simultáneamente.

En términos geográficos, el 37,5 % de las entidades está ubicado en municipios de entre 10.000 y 50.000 habitantes, predominando en el litoral urbano, aunque también se destaca una participación en zonas rurales del interior, donde el voluntariado desempeña un papel esencial para garantizar la cohesión social. El 59,5 % de las organizaciones dispone de sede física y el 42 % tiene página web, lo que refleja un nivel medio de desarrollo infraestructural y tecnológico.

En cuanto a los sectores de intervención, se mantienen en primer lugar el voluntariado social (45,2 %), seguido del educativo (29 %), sociosanitario (21,7 %) y ambiental (16,2 %), con un crecimiento paulatino del voluntariado cultural y de conservación del patrimonio. También destaca el aumento de proyectos vinculados al desarrollo local, la participación ciudadana y la lucha contra la soledad no deseada en personas mayores. Las principales dificultades expresadas por las entidades son la captación de nuevos voluntarios (55 %), la falta de tiempo de los ciudadanos (44,5 %) y la escasa implicación juvenil.

El informe también señala una necesidad urgente de profesionalizar la gestión del voluntariado, mejorar la financiación estable y diversificar las estrategias de formación. A pesar de los avances,

solo el 23 % de las entidades realiza evaluaciones periódicas sobre el grado de satisfacción de las personas voluntarias, y apenas un 38 % dispone de programas de acogida y acompañamiento.

2.3.4 Comparación entre España y la Comunidad Valenciana

Ambos contextos comparten rasgos comunes: un perfil voluntario mayoritariamente femenino y con estudios superiores, una presencia significativa en el ámbito social y un compromiso sostenido a lo largo del tiempo. No obstante, en la Comunidad Valenciana se observa una mayor fidelización, una elevada participación en múltiples entidades y una implicación más regular, aspectos que pueden interpretarse como fortalezas del modelo autonómico. La cultura del voluntariado muestra una fuerte raíz comunitaria, lo que se traduce en vínculos sólidos y prolongados con las organizaciones.

En cambio, a nivel estatal, se aprecia un mayor grado de diversidad territorial y sectorial, aunque persisten retos similares: profesionalizar la gestión, garantizar la sostenibilidad económica, y fomentar la participación juvenil y digital. En la Comunidad Valenciana, también es necesaria una mayor articulación con los ODS, así como un impulso de la evaluación de impacto social y la planificación estratégica.

Una diferencia clave es el papel más visible del voluntariado como agente de transformación social en el ámbito autonómico, con entidades que han incorporado metodologías participativas y mecanismos de corresponsabilidad. Esto sitúa a la Comunidad Valenciana como una región avanzada en prácticas de participación cívica estructurada.

2.4 MEDICIÓN Y VALORACIÓN DEL VOLUNTARIADO: ENFOQUES INTERNACIONALES Y PROPUESTAS APLICADAS

El voluntariado es una práctica social compleja que conjuga altruismo, participación cívica, solidaridad y compromiso con la comunidad. En un contexto global marcado por crisis sanitarias, emergencias climáticas, desigualdades estructurales y procesos de desafección democrática, la acción voluntaria se ha consolidado como una herramienta clave para la cohesión social y la respuesta colectiva. Sin embargo, su contribución sigue siendo insuficientemente reconocida en los marcos oficiales de análisis económico, político e institucional, lo que ha limitado su

integración plena en las políticas públicas y en la planificación estratégica de las entidades sociales.

Ante esta invisibilización, diversos organismos internacionales, investigadores y actores del Tercer Sector han subrayado la necesidad de desarrollar metodologías rigurosas que permitan medir, valorar y visibilizar el voluntariado (OIT, 2011; Ballesteros Alarcón, 2016; Kuonqui, 2020; Marcuello Servós, 2022). Esta tarea no solo responde a un imperativo de justicia simbólica y reconocimiento, sino que también resulta fundamental para fortalecer la gestión del voluntariado desde las propias entidades: conocer su alcance, impacto y valor añadido permite tomar decisiones más informadas, diseñar intervenciones más eficaces y legitimar su contribución ante instituciones y ciudadanía.

Desde esta perspectiva, resulta especialmente relevante adoptar un enfoque multidimensional que contemple tanto el valor económico del voluntariado como su función social y transformadora. La medición del voluntariado no debe limitarse a indicadores cuantitativos, sino que ha de incorporar dimensiones cualitativas que reflejen su papel en la generación de vínculos, en la construcción de ciudadanía activa y en el impulso de cambios culturales y estructurales.

2.4.1 Medir para existir: fundamentos sociopolíticos de la medición del voluntariado

El primer argumento que fundamenta la necesidad de medir el trabajo voluntario tiene carácter político y epistemológico. Como advierte Ballesteros Alarcón (2016), “lo que no se mide, no existe” en términos de incidencia pública. En su análisis, el autor destaca que el voluntariado en España ha crecido en relevancia y consolidación institucional, pero su escasa presencia en las estadísticas oficiales limita su reconocimiento, planificación y defensa.

Esta invisibilidad se debe a múltiples factores: desde la falta de registros sistemáticos y estudios longitudinales hasta reticencias internas dentro del propio movimiento voluntario, que teme ser instrumentalizado o mercantilizado. A ello se suma la ausencia de voluntad política y la falta de comprensión de su potencial económico y social por parte de los poderes públicos. Ballesteros plantea que superar estas barreras requiere metodologías sólidas, comparables y aplicables a nivel nacional e internacional, capaces de medir la magnitud, características y valor del voluntariado.

En este contexto, el autor recomienda la adopción del manual técnico de la OIT como una vía efectiva para iniciar procesos de medición rigurosos que fortalezcan el papel del voluntariado como actor relevante del desarrollo y la cohesión social.

2.4.2 La propuesta de la OIT: medir el trabajo voluntario como actividad productiva

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) elaboró en 2011 un manual técnico con el propósito de incorporar el trabajo voluntario dentro del sistema de estadísticas laborales nacionales (OIT, 2011). La propuesta se sustenta en la idea de que el voluntariado, aunque no remunerado, es una forma de trabajo que genera valor, por lo que debe ser reconocido y medido en términos equivalentes al trabajo formal.

La OIT define el trabajo voluntario como una actividad no obligatoria, no remunerada, y realizada en beneficio de otros fuera del hogar, y distingue entre dos formas principales:

- Voluntariado directo o informal, realizado sin intermediarios.
- Voluntariado formal, canalizado a través de organizaciones estructuradas.

El modelo metodológico plantea la inclusión de un módulo específico sobre voluntariado en las encuestas nacionales de hogares y fuerza de trabajo, con variables como el número de personas voluntarias, cantidad de horas dedicadas, naturaleza de las tareas, sectores beneficiados y perfil de los participantes. Uno de los elementos centrales de esta propuesta es la medición por horas de trabajo voluntario, a las que se asigna un valor monetario estimado en función del salario que percibiría un trabajador remunerado que realizara tareas similares (OIT, 2011).

Este método, conocido como método de sustitución, permite traducir el trabajo voluntario en cifras económicas que pueden ser integradas en las cuentas nacionales. Esta estrategia ha sido aplicada exitosamente en países como Italia, Bélgica y Portugal, y representa un paso significativo hacia la legitimación del voluntariado como aportación productiva al desarrollo económico.

2.4.3 El voluntariado en la Agenda 2030: una mirada transformadora y participativa

Desde una perspectiva orientada al desarrollo sostenible, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV) propone en su informe “Medir el voluntariado para la Agenda 2030” una

aproximación más amplia y contextualizada a la medición del voluntariado (Kuonqui, 2020). El documento subraya que, en el marco de los ODS, el voluntariado cumple una doble función:

Como medio de implementación, en la medida que contribuye al cumplimiento de metas en áreas como salud, educación, igualdad de género o acción climática.

Como indicador de gobernanza inclusiva, ya que refleja el grado de participación y compromiso cívico de una sociedad.

A diferencia del enfoque puramente cuantitativo, el UNV promueve un modelo mixto que integra métodos estadísticos oficiales (como encuestas) con técnicas cualitativas, registros de organizaciones y participación comunitaria. También impulsa la gobernanza participativa de los datos, donde los propios actores del voluntariado intervienen en el diseño y uso de los sistemas de información.

Una de sus contribuciones más relevantes es el *Volunteer Measurement Framework*, una herramienta para vincular actividades voluntarias con metas concretas de los ODS y así elevar su relevancia estratégica en las políticas de desarrollo. Esta propuesta enfatiza que medir el voluntariado no solo debe servir para cuantificar su valor económico, sino también para reconocer sus dimensiones éticas, relacionales y transformadoras.

2.4.4 Valorar económicamente sin mercantilizar: aportes desde el Tercer Sector

Desde un enfoque crítico y complementario, Marcuello Servós (2022) analiza la necesidad de asignar un valor económico al trabajo voluntario como forma de reconocimiento, sin caer en la mercantilización de su esencia. La autora distingue entre dos perspectivas de valoración:

- Una de tipo macroeconómico, centrada en calcular su contribución al PIB.
- Otra organizativa, que busca estimar su impacto en las entidades del Tercer Sector.

Ambas perspectivas comparten el uso del método de coste de sustitución, que calcula cuánto costaría contratar personal remunerado para realizar las tareas desempeñadas por voluntarios. Este enfoque ha sido validado por organismos como la OIT y la ONU, aunque presenta limitaciones, como el riesgo de subestimar el valor de tareas intangibles, como el acompañamiento emocional o la mediación comunitaria.

Marcuello Servós (2022) también insiste en que no medir el valor económico del voluntariado implica invisibilizarlo y debilitar su sostenibilidad organizativa, pues dificulta la rendición de cuentas y la planificación estratégica. Sin embargo, advierte que una lectura puramente economicista puede desvirtuar su contenido ético. Por ello, propone un modelo de valoración mixto, que combine datos cuantificables con indicadores cualitativos de impacto social, sentido de pertenencia, empoderamiento y transformación.

2.4.5 Conclusión: Hacia una medición integral y contextual del voluntariado

Los cuatro enfoques analizados en este capítulo permiten comprender que medir y valorar el voluntariado no es solo un ejercicio técnico, sino también una decisión política, ética y estratégica. Medir significa visibilizar, legitimar, reconocer y fortalecer. Sin datos, el voluntariado sigue ocupando un lugar marginal en las estructuras económicas, sociales y gubernamentales, a pesar de su relevancia creciente.

Desde la visión de Ballesteros Alarcón (2016), se destaca la urgencia de dotar al voluntariado de presencia estadística para justificar políticas públicas. La OIT (2011) ofrece un modelo técnico probado, centrado en el trabajo como unidad de análisis. Kuonqui (2020) amplía esta mirada hacia el desarrollo humano y sostenible, integrando dimensiones participativas y cualitativas. Finalmente, Marcuello Servós (2022) aporta una perspectiva crítica que reconoce el valor económico del voluntariado, sin reducirlo a una transacción de mercado.

Integrar estos enfoques en un marco nacional o local implica asumir que el voluntariado es una expresión de ciudadanía activa, pero también una fuente de capital social y económico que merece ser conocida, reconocida y protegida. Avanzar hacia una medición integral y contextual del voluntariado es clave para construir sociedades más justas, democráticas y sostenibles.

2.5 GESTIÓN DEL CICLO DEL VOLUNTARIADO Y PERMANENCIA

2.5.1 Introducción

La gestión del voluntariado es un proceso integral que, para ser eficaz, debe contemplar todo el itinerario de relación entre la organización y la persona voluntaria. El modelo propuesto por la Plataforma del Voluntariado de España (2019) define un **ciclo completo de gestión** del

voluntariado estructurado en seis etapas (una preliminar y cinco operativas), que permiten cuidar la experiencia, promover la permanencia y mejorar la calidad de la acción voluntaria.

Este ciclo cobra especial relevancia cuando se analizan las **variables organizativas** que influyen en la retención del voluntariado. Cada fase incorpora herramientas, procedimientos y criterios que impactan directamente en factores como el compromiso, la satisfacción, la identidad con la organización o la percepción de justicia y apoyo.

Se introduce este apartado antes de la revisión de la literatura para explicar cómo se concibe la gestión del voluntariado desde las propias organizaciones sin fines de lucro y fundaciones.

2.5.2 El Ciclo de Gestión: fases y buenas prácticas

El ciclo de voluntariado constituye un proceso que ordena las principales interacciones entre la organización y las personas voluntarias. Su finalidad es tratar de asegurar una atención de calidad al voluntariado para garantizar su satisfacción y favorecer su permanencia. A continuación, se describen sus distintas fases (Figura 1).

Fase 0: Definición de perfiles voluntarios

La primera etapa consiste en delimitar con precisión qué tipo de voluntariado requiere cada programa. Este ejercicio implica analizar las necesidades específicas de la intervención, identificar las tareas asociadas y concretar las competencias y la disponibilidad necesarias para desempeñarlas adecuadamente.

La claridad en esta definición inicial permite asegurar un encaje adecuado entre el rol esperado y el perfil de la persona voluntaria, reduciendo ambigüedades respecto a funciones y expectativas.

Fase 1: Captación y selección

Una vez identificados los perfiles, se inicia la fase de captación y selección, centrada en atraer a personas motivadas y adecuadas para los programas. Para ello se emplean distintos canales

informativos —como la intranet institucional o jornadas de difusión— y se realiza una entrevista personal estructurada orientada a valorar la adecuación al perfil previamente definido.

En esta fase resultan determinantes variables como la percepción de profesionalidad y transparencia del proceso, la coincidencia entre las motivaciones individuales y la propuesta organizativa, así como la vivencia de una primera interacción fluida y respetuosa. El modo en que se desarrolla el contacto inicial influye significativamente en la decisión de incorporarse y en la valoración inicial del proyecto.

Fase 2: Acogida

La fase de acogida está orientada a facilitar la integración institucional y normativa de la persona voluntaria. Comprende acciones como la formación básica inicial, la firma del acuerdo de incorporación y la entrega de la documentación legal requerida (protección de datos, certificados de antecedentes, entre otros).

Es un momento especialmente sensible, en el que aspectos como la claridad sobre derechos y deberes, el reconocimiento inicial y la generación temprana de sentido de pertenencia resultan fundamentales. Todo ello contribuye a consolidar una base de confianza que condicionará la experiencia posterior.

Fase 3: Acompañamiento y seguimiento

Esta fase es el núcleo del ciclo de voluntariado y tiene como objetivo consolidar la experiencia, prevenir el abandono y favorecer el compromiso continuado. Incluye la oferta de formación continua, la comunicación bidireccional mediante reuniones periódicas, la evaluación participativa del desempeño y el establecimiento de prácticas sistemáticas de reconocimiento institucional.

Entre las variables organizativas que más influyen en la permanencia destacan el apoyo emocional y funcional, el sentimiento de comunidad dentro del equipo, la flexibilidad para adecuar tareas a las circunstancias personales y la existencia de mecanismos de reconocimiento explícito, como la acreditación de competencias (por ejemplo, mediante herramientas como VOL+). Estas condiciones fortalecen la motivación y el vínculo con la organización.

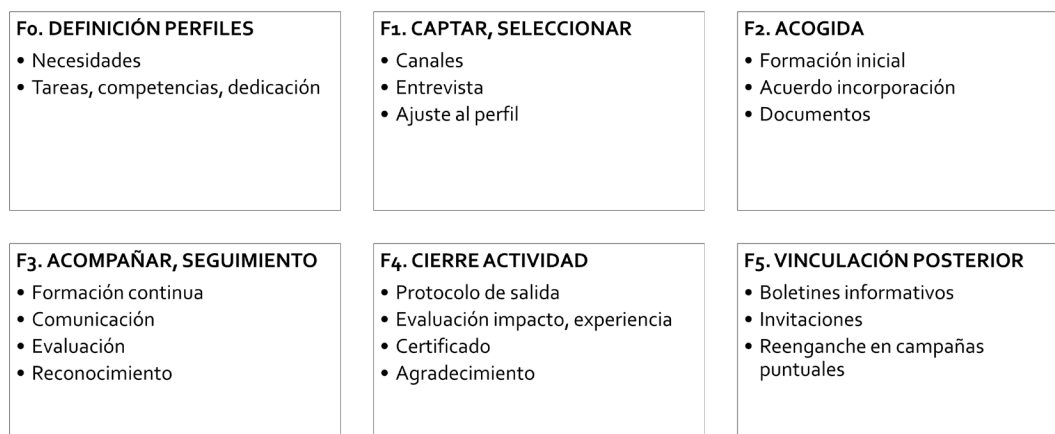
Fase 4: Cierre de la actividad voluntaria

El cierre del ciclo debe realizarse de manera ordenada, ética y satisfactoria para ambas partes. La organización puede recurrir a distintos protocolos de salida según la naturaleza de la desvinculación, así como realizar una evaluación conjunta de la experiencia y del impacto generado. Es recomendable, además, emitir certificados oficiales de participación y ofrecer un acompañamiento comunicativo basado en el agradecimiento y la afirmación del valor aportado. Cuando esta fase se gestiona adecuadamente, actúa como un factor protector: refuerza la imagen institucional, facilita la fidelización futura y promueve que la persona voluntaria valore la experiencia como significativa y enriquecedora.

Fase 5: Vinculación posterior

Finalmente, el ciclo contempla una fase de vinculación posterior que busca mantener una relación activa con quienes ya han concluido su actividad voluntaria. Entre las estrategias más habituales se encuentran el envío de boletines informativos, la invitación a actos y charlas institucionales o la posibilidad de participar puntualmente en campañas específicas. Este contacto sostenido contribuye a reforzar la comunidad organizativa, a capitalizar el conocimiento y la experiencia acumulada y a promover la prescripción del voluntariado entre nuevos perfiles. Así, el ciclo no se cierra completamente, sino que se transforma en una relación continuada que beneficia tanto a la entidad como a la red social que se genera alrededor de ella.

Figura 1. Ciclo de gestión del voluntariado



Fuente: Plataforma del Voluntariado de España (2019)

2.5.3 Variables clave en el ciclo del voluntariado vinculadas a la permanencia

La Tabla 1 sintetiza esta relación mostrando cómo cada aspecto organizativo actúa como un **marco habilitador o limitador** de las variables clave del ciclo de voluntariado. Así, la **planificación** influye en la claridad de roles, funciones y objetivos desde las fases iniciales; la **transparencia** se refleja en procesos de captación y acogida percibidos como coherentes y respetuosos; y la **formación** constituye un elemento transversal que sostiene tanto la integración inicial como el acompañamiento durante el desempeño de las tareas.

De igual modo, la eficacia de la gestión del voluntariado está estrechamente vinculada a la existencia de **mecanismos de comunicación** que sean abiertos, bidireccionales y sistemáticos, proporcionando información relevante y recogiendo necesidades, inquietudes y propuestas. El **reconocimiento** —en forma de certificaciones, menciones o gratificaciones simbólicas— contribuye a fortalecer el compromiso y la valoración positiva de la participación. Por su parte, el **desarrollo personal** se articula a través de la evaluación de competencias y la posibilidad de asumir nuevas funciones, lo que refuerza la motivación y favorece la continuidad.

Finalmente, la **cultura organizativa** actúa como un eje transversal que engloba valores como la participación, el sentido de pertenencia, el respeto mutuo o la adecuada gestión del conflicto. Estos elementos no solo condicionan el ambiente cotidiano del voluntariado, sino que también inciden directamente en la decisión de mantenerse vinculado a largo plazo.

En conjunto, la relación entre el ciclo del voluntariado y los aspectos organizativos muestra que la permanencia no depende únicamente de la voluntad individual de la persona voluntaria, sino de un **entorno organizativo capaz de sostener, acompañar y dar sentido a la participación**. Por ello, la gestión del voluntariado debe considerarse una parte integral de la gestión general de la entidad, y no un proceso paralelo o subsidiario.

Tabla 1. Variables que influyen en la permanencia

Aspectos organizativos	Variables del ciclo que influyen en la permanencia
Planificación	Definición clara de perfiles, asignación de funciones, tiempos y objetivos
Transparencia	Procesos de selección y acogida respetuosos y coherentes
Formación	Inicial y continua, adecuada al perfil y a los desafíos de la actividad
Comunicación	Canales abiertos, bidireccionales y sistematizados
Reconocimiento	Certificados, menciones, gratificaciones simbólicas

Aspectos organizativos	Variables del ciclo que influyen en la permanencia
Desarrollo personal	Evaluación de competencias, acceso a nuevas funciones o áreas
Cultura organizativa	Participación, pertenencia, respeto, gestión del conflicto

Fuente: Plataforma del Voluntariado de España (2019)

2.5.4 Conclusión: el ciclo como marco de permanencia

El modelo del ciclo de gestión no es solo un procedimiento administrativo, sino una **herramienta estratégica** que permite a las organizaciones alinear sus prácticas con las expectativas y necesidades de las personas voluntarias. Su correcta aplicación no solo mejora la calidad de la acción voluntaria, sino que **aumenta significativamente las tasas de permanencia** y fidelización.

Un ciclo incompleto o mal gestionado puede provocar abandono prematuro, frustración y desgaste institucional. Por el contrario, una implementación completa, ética y adaptada al contexto favorece una experiencia rica, una identidad compartida y un compromiso sostenido.

3 CAPÍTULO 3. REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

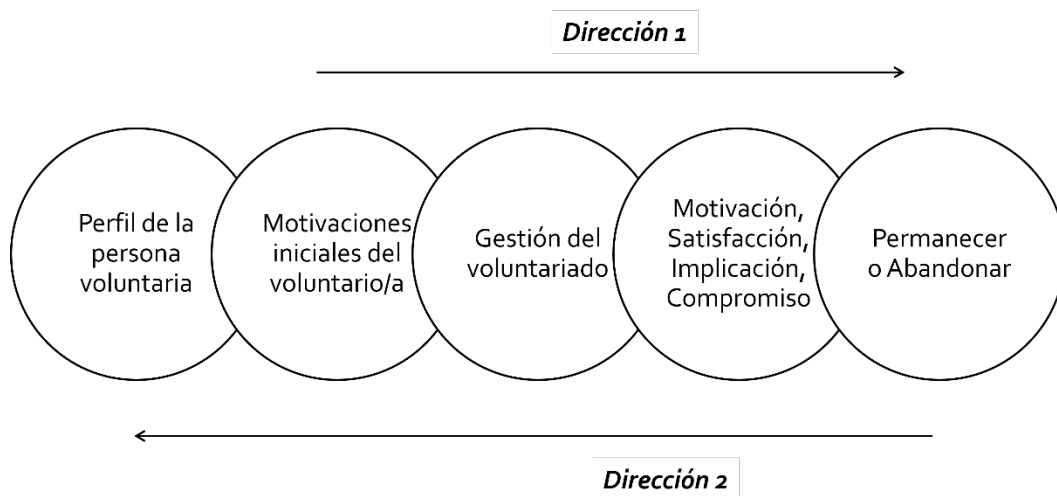
3.1 BÚSQUEDAS DE LA LITERATURA

La búsqueda de artículos de investigación para el desarrollo de la tesis se ha realizado en dos direcciones (Figura 2):

- Dirección 1, de principio a fin; es decir, desde las motivaciones iniciales de las personas voluntarias y la gestión del voluntariado hasta su decisión de permanecer o abandonar una organización.
- Dirección 2, de fin a principio; es decir, desde las decisiones de permanecer o abandonar una organización hasta el perfil de las personas voluntarias, pasando por la experiencia de las personas voluntarias y la gestión del voluntariado que realizan las organizaciones.

Estas búsquedas se han llevado a cabo de forma reiterada durante los años en que se ha desarrollado esta investigación, por lo que los resultados que se exponen a continuación se basan en las últimas búsquedas realizadas durante el mes de enero de 2025.

Figura 2. Búsqueda de la literatura en dos direcciones



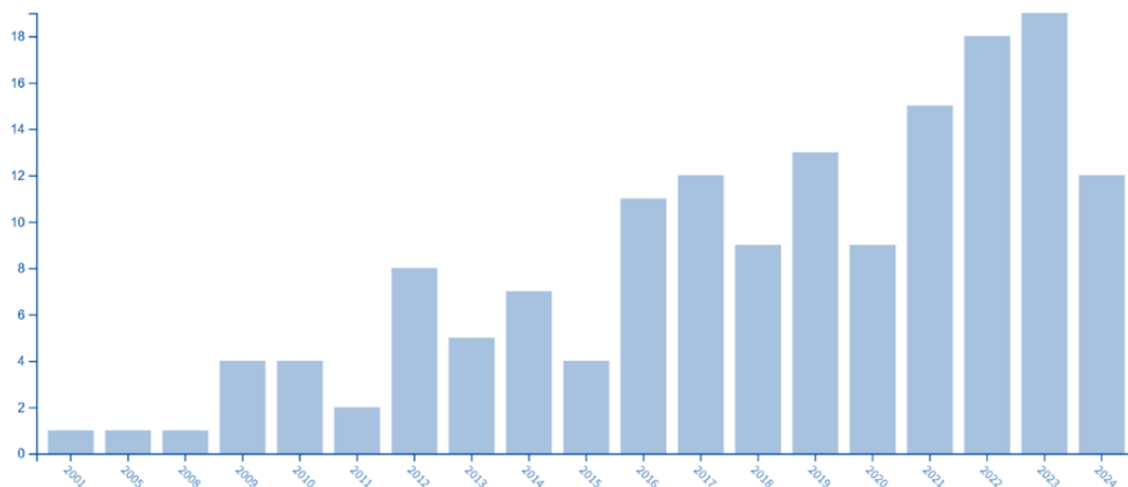
Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Búsqueda de literatura en la Dirección 1: la gestión del voluntariado

La última búsqueda se realiza el día 8 de enero de 2025 en la base de datos Web of Science, incluyendo como tema “volunteer management”, de manera que busca esta expresión en los títulos, palabras clave y resúmenes de los trabajos. Esta búsqueda ofrece 347 resultados, de los que se seleccionan los que son artículos de revistas (285), que están publicados en inglés (276) y en revistas indexadas en Social Sciences Citation Index o en Science Citation Index Expanded (190).

De los 190 artículos seleccionados, primero se excluyen los que no están relacionados directamente con la gestión del voluntariado (27), por lo que los artículos resultantes son 163. La Figura 3 muestra la evolución en el número de artículos finales entre 2001 y 2024. A partir de la observación de esta figura, se divide el período total en tres subperíodos: 2001-2014, 2015-2020, 2021-2024. Después, se utiliza la biblioteca de RStudio bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017) para analizar la estructura conceptual de la bibliografía seleccionada, enfocando el estudio en la evolución temática. Para ello, se utilizan las funciones thematicEvolution y plotThematicEvolution, seleccionando los campos DE (palabras clave de los autores) (Figura 4).

Figura 3. Evolución en el número de artículos sobre gestión del voluntariado según la búsqueda realizada



Fuente: Web of Science

Por último, se llevan a cabo revisiones sistemáticas de literatura sobre dos temas, a partir de la selección de artículos entre los 163. La primera revisión trata sobre las motivaciones para el voluntariado, la segunda sobre la gestión del voluntariado. Para las revisiones sistemáticas se sigue un proceso de selección en dos fases con el objetivo de garantizar la pertinencia y

alineación de los estudios con el objeto de esta investigación, centrado en la motivación y la gestión del voluntariado.

En una primera fase, se descartaron aquellos artículos que no abordaban de manera directa los temas de motivación o gestión del voluntariado, lo que redujo el número de estudios a analizar. Posteriormente, en una segunda revisión más exhaustiva, se realizó una lectura detallada artículo por artículo, aplicando criterios más específicos de exclusión.

Se eliminaron, por ejemplo, dos artículos centrados en el voluntariado turístico, por tratarse de un ámbito muy alejado del enfoque de esta investigación. Otro estudio relacionado con mentoría en el voluntariado también fue excluido por no estar directamente vinculado con los ejes temáticos analizados. Asimismo, cinco artículos centrados en el voluntariado de ciencia ciudadana fueron descartados por su desconexión con los objetivos del presente estudio.

También se excluyeron nueve artículos relacionados con voluntariado en contextos de desastres naturales, emergencias y eventos puntuales, ya que, por su carácter excepcional y temporal, se consideró que podían distorsionar la interpretación de los resultados generales. Del mismo modo, se identificaron cuatro artículos centrados en beneficiarios del voluntariado (como refugiados, hospitales, lactancia materna), en lugar de los voluntarios en sí, por lo cual también fueron descartados.

Adicionalmente, se excluyeron diez artículos que, si bien abordaban el voluntariado, no lo hacían desde la perspectiva de la gestión ni de la motivación. Algunos de ellos trataban temas como el impacto del voluntariado en la salud mental, el voluntariado corporativo (dos artículos), o experiencias de voluntariado en contextos específicos como estudiantes de enfermería, personas con demencia, creencias religiosas particulares o comunidades indígenas.

Ocho artículos más fueron descartados por enfocarse en aspectos legales o administrativos del voluntariado, mayormente en contextos institucionales de Estados Unidos y China, que no resultaban relevantes para el propósito de este estudio. Finalmente, se desestimaron otros 12 artículos por tratar temas excesivamente específicos o marginales, como el patrocinio, monitoreo de aves, esquí adaptado, influencia del entorno familiar en la participación voluntaria o el papel de la televisión en el voluntariado, sin una conexión directa con las dimensiones centrales de análisis.

Tras este riguroso proceso de selección, se incluyeron finalmente **82 artículos** para la revisión sistemática (ver anexos 1 y 2), de los cuales **29** se centraron específicamente en la **motivación de los voluntarios** y **53** en aspectos de **gestión del voluntariado**.

3.1.2 Búsqueda de literatura en la Dirección 2: permanencia y abandono de las organizaciones sin fines de lucro por parte de los voluntarios

La literatura sobre las intenciones de los voluntarios de permanecer o abandonar una organización está muy fragmentada y las características utilizadas para predecir las decisiones de los voluntarios son múltiples, lo que hace la búsqueda de literatura compleja. Para elaborar una lista completa de las características a utilizar posteriormente en los análisis, realizamos una revisión de la literatura existente en la base de datos Web of Science. La búsqueda se realizó para el artículo de *Voluntas* (de-Miguel-Molina et al., 2024) con los términos en inglés “remain”, “stay”, “continue”, “retention”, “quit”, “leave”, “cease”, “abandon”, “stop” y “turnover”. De los 100 artículos encontrados, sólo se seleccionaron los que incluían análisis estadísticos y variables dependientes que hacían referencia a alguno de los términos de permanencia y abandono. Por tanto, se seleccionaron 48 artículos que incluían alguna referencia a permanecer o abandonar, de los que 33 incluían análisis estadísticos con permanecer o abandonar como variables dependientes del modelo. Aunque muchos estudios, hasta entonces, se habían centrado en analizar las intenciones de permanecer, pocos estudios habían considerado la intención de los voluntarios de abandonar una organización sin fines de lucro.

En julio de 2025 se repitió la búsqueda para encontrar artículos posteriores a 2023, año en que se escribió el artículo anteriormente mencionado. Para los años 2024 y 2025 se localizan 50 artículos, de los que se seleccionan los que incluyen análisis estadísticos y variables dependientes que hacen referencia a alguno de los términos de permanencia y abandono, 10 artículos en 2024 y 2 en 2025. Con estos 12 artículos se completa la revisión de la literatura iniciada en el artículo de *Voluntas* (de-Miguel-Molina et al., 2024).

3.2 REVISIÓN DE LITERATURA DESDE LA DIRECCIÓN 1: MOTIVACIONES Y GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

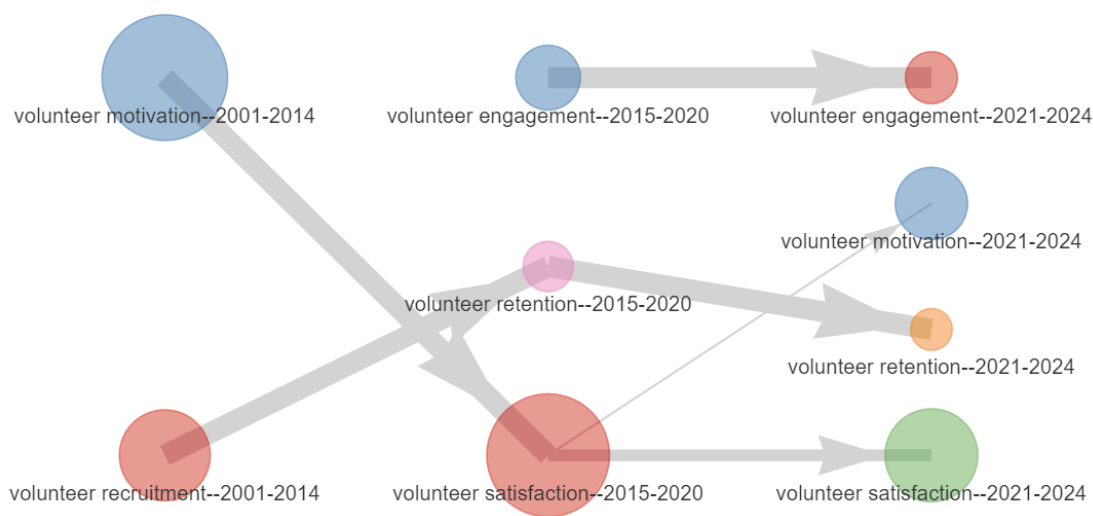
3.2.1 Temas destacados en la revisión de literatura

Las organizaciones sin fines de lucro (como ONG y fundaciones) dependen de las donaciones y de las personas voluntarias para llevar a cabo sus proyectos y, por lo tanto, deben emplear buenas prácticas de gestión de voluntarios para atraer y retener a estas personas (Wu et al., 2019; Bahat, 2020; De Clerck et al., 2021). Entre las prácticas de gestión de voluntarios se encuentran la formación, la supervisión y orientación, la comunicación, el soporte, darles voz y el reconocimiento de su trabajo (Nesbit & Brudney, 2010; Hager & Brudney, 2011; Wang & Wu,

2014; Einolf & Yung, 2018; Allen & Prange, 2021; Prince & Piatak, 2023; Traeger et al., 2023; Chiu et al., 2024; Cnaan et al., 2025).

Utilizando la biblioteca de RStudio bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017) se representa la evolución temática de la literatura sobre la gestión de las personas voluntarias, obtenida de los resúmenes de los 163 artículos para los tres períodos indicados: 2001-2014, 2015-2020 y 2021-2024. La Figura 4 muestra los temas más importantes identificados en las palabras clave de los autores, seleccionadas por los propios autores (DE). Destacan la motivación, la captación de personas voluntarias por parte de las organizaciones, su satisfacción e implicación (*engagement*), así como la relación de cada uno de estos términos con la retención de las personas voluntarias.

Figura 4. Evolución temática de palabras clave de autores (DE) en los artículos, 2001-2024



Fuente: Elaboración con bibliometrix a partir de información de Web of Science

La **motivación** de los voluntarios hace referencia a dos temas: la motivación inicial de las personas que les lleva a empezar como voluntarias y los factores que les motivan a realizar un buen trabajo y continuar con su labor de voluntariado (Worth, 2021). La diferencia entre ambos tipos de motivación es importante en la literatura porque, como indican Hyde et al. (2016), la motivación inicial influye en la permanencia a corto plazo, pero la permanencia a partir de los dos años va a depender de que la organización consiga la satisfacción y el compromiso (*commitment*) de la persona voluntaria. La motivación que está relacionada con la gestión del

voluntariado se asocia también a la implicación (*engagement*) en las actividades de voluntariado por parte de las personas voluntarias, la desmotivación y la decisión de permanecer (De Clerck et al., 2021; Traeger et al., 2023). La **captación** de personas voluntarias se refiere al proceso de reclutamiento y al perfil de las personas que se reclutan (Faletehan, 2024; Wu et al., 2024). El ajuste del perfil de las personas voluntarias, incluidas sus motivaciones iniciales, a los objetivos de las organizaciones es clave en la retención (Lee, 2021). La **retención** indica que las personas voluntarias continúan realizando actividades de voluntariado en una organización (Traeger et al., 2023). Sin embargo, las circunstancias de la vida (No et al., 2022) y una mala experiencia en el voluntariado (Cnaan et al., 2025) influyen en la permanencia y el abandono de una organización.

Además de la motivación, la gestión más profesionalizada del voluntariado se muestra en la literatura como crucial para asegurar la satisfacción, implicación, compromiso y retención de las personas voluntarias en las organizaciones (Arnon et al., 2023; Traeger et al., 2023; Chiu et al., 2024). La **satisfacción** con el trabajo que llevan a cabo en las organizaciones sin fines de lucro se ha demostrado que aumenta su permanencia en dichas organizaciones (Ferreira et al., 2015; Lorente-Ayala et al., 2019; Chiu et al., 2024). Asimismo, los estudios analizados indican que la satisfacción requiere de prácticas de gestión del voluntariado (Ferreira et al., 2015; Chiu et al., 2024). La **implicación** (*engagement*) es un término que considera las actividades que lleva a cabo una organización sin fines de lucro para que las personas voluntarias se impliquen en su voluntariado y se sientan parte de la cultura de la organización (Prince & Piatak, 2023). Otro término que se relaciona con la implicación en una organización es el **compromiso** (*commitment*) y en la literatura se identifica entre los factores que influyen en la permanencia (Hyde et al., 2016).

A partir de los objetivos y de las palabras clave encontradas en la Figura 4, la revisión de la literatura en esta tesis, siguiendo la Dirección 1, considera la gestión del voluntariado como centro de la investigación y como factor que influye en la satisfacción y compromiso de las personas voluntarias, con el objetivo final de que éstas permanezcan y no abandonen las organizaciones sin fines de lucro en las que participan.

3.2.2 Motivaciones iniciales de las personas voluntarias

En la revisión de la literatura sobre las motivaciones de las personas voluntarias se consideran los dos aspectos indicados por Worth (2021): las motivaciones iniciales a participar en actividades de voluntariado y los factores que les motivan a realizar sus tareas con un alto

impacto y a permanecer en la organización. En este apartado, aunque el centro son las motivaciones iniciales, la motivación en las tareas y conseguir la permanencia se tratan en la gestión del voluntariado y en los factores que incentivan la permanencia y evitan el abandono. Sin embargo, la literatura muestra que ir más allá de las motivaciones iniciales en la gestión del voluntariado ha sido parte de la evolución en la profesionalización de dicha gestión.

Los artículos analizados presentan diferentes enfoques metodológicos que, en conjunto, permiten comprender la complejidad de las motivaciones iniciales en el voluntariado.

Desde el enfoque cuantitativo, varios trabajos emplean cuestionarios validados para medir motivaciones, frecuentemente basados en escalas derivadas de la Volunteer Functions Inventory o en adaptaciones específicas al contexto del evento o de la organización. Este es el caso de Wang & Wu (2014), quienes aplican análisis factorial exploratorio y regresiones múltiples para identificar dimensiones de motivación y su influencia en la satisfacción. En esta línea, los estudios de Larson et al. (2020) y Ganzevoort & van den Born (2020) emplean encuestas de amplio alcance —en ocasiones con miles de participantes— y técnicas como análisis factorial y comparaciones entre grupos para examinar variaciones motivacionales, según el tipo de actividad voluntaria o la etapa de participación

En contraste, una parte de los estudios adopta un enfoque cualitativo, especialmente aquellos centrados en comprender la subjetividad y el significado atribuido al voluntariado. Joseph & Carolissen (2022) aplican un análisis temático sobre respuestas abiertas, lo que permite captar con mayor profundidad la complejidad de las funciones motivacionales y su relación con factores organizativos como el liderazgo o la retención. De forma similar, Kifle Mekonen & Adarkwah (2022) emplean entrevistas semiestructuradas o técnicas de análisis de contenido asistido por software, con el fin de explorar los aspectos intrínsecos, extrínsecos y altruistas de la motivación en contextos culturalmente diversos o bajo circunstancias específicas como la pandemia. Otros trabajos, como Paull et al. (2017), también recurren a entrevistas semiestructuradas, utilizando las motivaciones iniciales solo como referencia para explicar desajustes entre expectativas y experiencias.

Un caso particular lo constituye el estudio de Cnaan et al. (2017), que combina un enfoque cuantitativo apoyado en encuestas masivas con un complemento cualitativo para ampliar la interpretación de resultados. Este diseño mixto permite analizar, mediante regresiones ordinales y logísticas, el papel de las motivaciones iniciales en la satisfacción y la probabilidad de repetir actividades de voluntariado episódico.

3.2.2.1 *Literatura sobre motivaciones iniciales y permanencia*

La literatura académica sobre voluntariado ofrece una visión multifacética de los factores que influyen en la decisión de participar, permanecer o abandonar esta actividad. Los estudios revisados, que abarcan metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas, coinciden en señalar que la motivación inicial constituye un predictor fundamental de la satisfacción y la continuidad en el voluntariado (Tschirhart et al., 2001). No obstante, esta relación está mediada por múltiples variables, entre ellas el tipo de motivación, la experiencia vivida, el contexto organizativo y el grado de ajuste entre las expectativas previas y la realidad experimentada. Las investigaciones revisadas muestran que las razones que llevan a una persona a ofrecer su tiempo de manera altruista no son estáticas, sino que evolucionan con la experiencia, el contexto y la gestión institucional.

Entre las motivaciones más recurrentes se encuentran las **funcionales**, que incluyen valores, comprensión, mejora personal, desarrollo de carrera y relaciones sociales. Investigaciones como las de Wang & Wu (2014), Carvalho & Sampaio (2017) y Jacobs (2017) han demostrado que estas motivaciones predicen tanto la satisfacción como la permanencia, aunque la motivación orientada al desarrollo profesional presenta un efecto menor en comparación con otras.

Por otro lado, la motivación **altruista** —entendida como el deseo de ayudar, contribuir al bien común o generar un impacto social— aparece como una constante transversal en diversos contextos culturales y organizativos (Wu et al., 2019; Wegner et al., 2021; Kifle Mekonen & Adarkwah, 2022; Jacobs, 2017).

En organizaciones basadas en la fe, la motivación **religiosa o espiritual** adquiere un papel central. La identidad religiosa actúa como motor de compromiso, tal como evidencian los estudios de Lassiter et al. (2015) y Joseph & Carolissen (2022).

El compromiso organizacional también ha sido objeto de análisis. Chui & Chan (2019) señalan que las motivaciones altruistas predicen el compromiso afectivo, mientras que las motivaciones **sociales y normativas** se vinculan con el compromiso normativo. En esta línea, el concepto de *contrato psicológico* —entendido como el ajuste entre las expectativas del voluntario y la experiencia real— emerge como un factor decisivo en la retención o el abandono (Paull et al., 2017; Vantilborgh & Van Puyvelde, 2018).

Otra variable relevante es la **identidad prosocial**, que abarca dimensiones morales, cívicas, relacionales y colectivas. Esta identidad actúa como un predictor sólido de permanencia, especialmente en contextos de crisis, donde la conexión social se convierte en un apoyo

fundamental para la acción voluntaria (Van Overbeeke et al., 2022). La identidad prosocial adquiere especial relevancia en contextos de crisis, donde la conexión con valores colectivos y el sentido de pertenencia social sostienen la acción voluntaria. Van Overbeeke et al. (2022) demuestran que esta identidad, en sus dimensiones moral, cívica y relacional, actúa como un anclaje emocional que refuerza la permanencia.

La revisión de la literatura permite identificar patrones en torno a las variables que influyen en la permanencia del voluntariado. En primer lugar, se observa que las motivaciones altruistas y aquellas orientadas al desarrollo personal son las más estrechamente vinculadas con la continuidad en la participación voluntaria. Estudios como los de Wu et al. (2019), Larson et al. (2020) y Wegner et al. (2021) coinciden en señalar que el deseo de contribuir al bienestar colectivo, junto con el crecimiento individual, actúan como motores sostenibles del compromiso.

En situaciones de emergencia, como la pandemia, la **motivación intrínseca** se convierte en el principal motor de acción. Neely et al. (2022) y Kifle Mekonen & Adarkwah (2022) coinciden en que el compromiso voluntario en estos contextos se sostiene por convicciones personales más que por incentivos externos. Además, el comportamiento omnicanal —es decir, la participación a través de múltiples canales y plataformas— se ha vinculado con la motivación altruista y el compromiso sostenido, como plantea Mato-Santiso (2023).

En contraste, las **motivaciones extrínsecas** —como el desarrollo de carrera o la obtención de créditos académicos— presentan un efecto significativamente menor en la permanencia. Investigaciones como las de Wang & Wu (2014), Carvalho & Sampaio (2017) y Cnaan et al. (2017) evidencian que, aunque estas razones pueden impulsar la participación inicial, no garantizan una vinculación duradera con la actividad voluntaria.

Las motivaciones no son estáticas. Rogalsky et al. (2016) muestran cómo la experiencia práctica puede transformar motivaciones iniciales en nuevas formas de compromiso social o político, e incluso generar tensiones éticas. De forma similar, Morris et al. (2017) describen el voluntariado como una experiencia terapéutica para personas que atraviesan situaciones difíciles, donde la permanencia responde tanto a un impulso altruista como a beneficios personales, como superar la soledad o dar sentido a la jubilación.

3.2.2.2 Modelo VFI sobre motivaciones

Respecto a los marcos conceptuales utilizados en la literatura para analizar las motivaciones iniciales, destaca el Inventario de Funciones del Voluntario (VFI, Volunteer Functions Inventory) (Clary et al., 1998). Los estudios revisados confirman que la motivación para participar en actividades voluntarias responde a una combinación de factores individuales, organizativos y contextuales. Si bien el modelo VFI (Clary et al., 1998) es el marco más utilizado para clasificar los motivos (altruistas, sociales, de desarrollo, de carrera, protectores y valorativos), la literatura ha evolucionado hacia una comprensión más dinámica y situada de la motivación, considerando cómo esta se transforma a lo largo del ciclo de vida del voluntario y en función de las condiciones organizativas.

Entre los estudios que utilizan como marco de referencia el VFI de Clary et al. (1998) se encuentra el de Willems & Dury (2017), que emplean las motivaciones para participar en voluntariado y definen 44 ítems nuevos enfocados a motivaciones para no hacer voluntariado. Los ítems los organizan en ocho grupos, entre los que se encuentran barreras sociales, físicas, estrés relacionado con el voluntariado, que es una actividad no reconocida, la falta de capacidades, de oportunidades, de beneficios y de tiempo. De su análisis obtienen que en cada tipo de motivación para no participar influyen características concretas de las personas. Por ejemplo, la falta de tiempo afecta en función de la edad y el tipo de trabajo, mientras que la falta de beneficios depende del género de la persona y de si hizo voluntariado en el pasado. Esta última característica también influye en la motivación debida al estrés al hacer voluntariado. Respecto a las barreras sociales, obtienen que la edad y el desempleo influyen en ellas.

Sin embargo, los estudios analizados aportan mejoras al modelo VFI, ya que consideran que se olvida de motivaciones importantes relacionadas con el contexto y la evolución en el tiempo. Por ejemplo, Lassiter et al. (2015) proponen incluir motivos de tipo espiritual o existencial, especialmente en el voluntariado religioso. Asimismo, Maas et al. (2021) y Joseph & Carolissen (2022) resaltan la dimensión de ciudadanía activa, donde el voluntariado se percibe como ejercicio de participación democrática o activismo social. Igualmente, los estudios destacan que las motivaciones pueden ser combinadas y evolutivas. Por ejemplo, Willems & Dury (2017) observan que, si bien los motivos altruistas predominan al inicio, con el tiempo ganan peso aquellos relacionados con la autorrealización o el sentido de comunidad. Kifle Mekonen & Adarkwah (2022) señalan que, en contextos de crisis o movilidad internacional, como en el caso de estudiantes migrantes, el voluntariado se convierte también en un espacio de reconstrucción de identidad y red de apoyo.

3.2.2.3 Evolución de la literatura: más allá de las motivaciones iniciales

La investigación sobre permanencia del voluntariado ha evolucionado a lo largo de las dos últimas décadas, pasando de un enfoque centrado casi exclusivamente en la motivación inicial a modelos más integradores que combinan variables individuales, organizativas y contextuales. Esta evolución se produce de la mano de una mayor profesionalización en la gestión del voluntariado por parte de las organizaciones.

Respecto al **impacto de la motivación en otras variables**, destaca el efecto final en la retención de las personas voluntarias, a través del compromiso con la organización, la satisfacción o la congruencia entre los valores personales y los de la organización (Nichols & Ralston, 2012; Wang & Wu, 2014). Vantilborgh & Van Puyvelde (2018) subrayan que este alineamiento no solo incrementa la motivación inicial, sino que también refuerza la vinculación emocional y la intención de permanencia. Joseph & Carolissen (2022), en el ámbito universitario, destacan el papel del liderazgo voluntario estudiantil como canal para reforzar dicha congruencia, dando lugar a un compromiso más duradero.

La **gestión institucional** desempeña un papel crucial: el liderazgo transformacional, la comunicación clara, la flexibilidad y el soporte emocional son elementos que favorecen la retención de voluntarios (Mayr, 2017; Neely et al., 2022). Wu et al. (2019) destacan que la percepción de utilidad, el reconocimiento y la experiencia positiva dentro de la organización fortalecen el vínculo del voluntario con su labor. En este sentido, el liderazgo transformacional emerge como un factor clave, ya que contribuye a consolidar vínculos emocionales y a reducir el riesgo de abandono, como señala Mayr (2017).

Otra variable destacada es el **apoyo organizacional percibido (POS)**, que actúa como factor mediador entre la motivación inicial y la satisfacción o la retención. Estudios como los de Neely et al. (2022) y Maas et al. (2021) muestran que los voluntarios que perciben apoyo institucional, claridad en los roles y reconocimiento explícito, tienden a mantener más alta su motivación en el tiempo. Wu et al. (2019) y Chui & Chan (2019) señalan que las experiencias emocionales, como el sentido de pertenencia, el bienestar psicológico y el reconocimiento simbólico, son fundamentales para sostener la motivación más allá de los incentivos externos. El reconocimiento, incluso en formas no materiales, potencia la motivación identitaria y valorativa, generando una sensación de contribución significativa.

La **satisfacción del voluntario** aparece como variable mediadora entre la motivación y la intención de permanencia. La satisfacción voluntaria —que se nutre de la percepción de utilidad, el reconocimiento simbólico y la claridad en el rol desempeñado son variables que median la

relación entre motivación y permanencia — se configura como un elemento clave para reforzar la permanencia (Jacobs, 2017; Wu et al., 2019). Nichols & Ralston (2012) y Wang & Wu (2014) destacan que una experiencia voluntaria positiva, coherente con las expectativas iniciales y con feedback constante, refuerza el deseo de continuidad. En cambio, la disonancia motivacional — cuando las tareas no responden a los motivos iniciales— genera frustración y abandono. La comunicación efectiva, la retroalimentación constante y la autonomía son condiciones organizativas que alimentan la motivación intrínseca (Kifle Mekonen & Adarkwah, 2022). Maas et al. (2021) incorporan variables de cohesión grupal, liderazgo y comunicación en modelos de predicción de la retención. La flexibilidad organizativa, entendida como la capacidad de adaptar tareas, horarios y roles a las necesidades del voluntario, aparece como una variable importante en la motivación. Larson et al. (2020) y Wang & Wu (2014) demuestran que los esquemas de participación más rígidos favorecen el abandono temprano, especialmente entre los voluntarios más jóvenes o con motivaciones instrumentales. Por el contrario, la posibilidad de personalizar la experiencia voluntaria (“job crafting”) actúa como reforzador motivacional.

El concepto de **engageability** (capacidad de participación), introducido por Arnon et al. (2023), aporta una perspectiva novedosa al señalar que la capacidad potencial de compromiso depende de la alineación entre los valores del voluntario y la misión de la organización. Asimismo, el contrato psicológico —entendido como el ajuste entre las expectativas del voluntario y la realidad organizativa— se revela como un elemento decisivo para evitar la desafección. Paull et al. (2017) y Vantilborgh & Van Puyvelde (2018) advierten que la ruptura de este contrato puede generar frustración y desvinculación.

Finalmente, la literatura también ha abordado el fenómeno de la **no participación voluntaria**. Willems & Dury (2017) identifican barreras como la falta de tiempo, problemas de salud o la ausencia de invitaciones, lo que sugiere que las organizaciones deben desarrollar estrategias más inclusivas y adaptadas para activar motivaciones latentes y facilitar el acceso al voluntariado.

- 2001–2011: Motivación inicial y pertenencia grupal

En los primeros trabajos (Tschirhart et al., 2001; Haski-Leventhal & Cnaan, 2009; Warner et al., 2011) predomina el análisis de la motivación como predictor de satisfacción y retención. Se destacan las motivaciones funcionales, altruistas y la pertenencia a un grupo como ejes centrales, con especial atención a colectivos estudiantiles.

- 2012–2016: Transformación de motivaciones y nuevos enfoques

A partir de 2012, con Gazley et al. (2012), se introduce el papel del aprendizaje-servicio como catalizador de la continuidad. En 2015, Lassiter et al. (2015) incorporan la motivación religiosa como factor relevante en el voluntariado comunitario. Rogalsky et al. (2016) muestran cómo las motivaciones pueden evolucionar a partir de la experiencia práctica.

- 2017–2019: Factores organizativos y contrato psicológico

En este periodo, la investigación amplía el foco para incluir aspectos de la gestión interna. Paull et al. (2017) y Vantilborgh & Van Puyvelde (2018) estudian el contrato psicológico, su cumplimiento y ruptura como determinantes de la retención y el abandono. Chui & Chan (2019) analizan el compromiso organizacional afectivo y normativo. Otros trabajos abordan las barreras a la participación (Willems & Dury, 2017) y el valor terapéutico del voluntariado (Morris et al., 2017).

- 2020–2021: Impacto de contextos de crisis

Con la pandemia y otras emergencias, los estudios (Larson et al., 2020; Wegner et al., 2021; Kifle Mekonen & Adarkwah, 2022) exploran la motivación altruista en entornos críticos, así como la capacidad de los voluntarios para mantener su implicación en condiciones adversas. Aparecen la noción de adaptación digital y la omnicanalidad como parte de las estrategias de retención.

- 2022–2023: Modelos integradores y gestión estratégica

En los últimos años, surgen marcos más sofisticados como el concepto de *engageability* (Arnon et al., 2023), que integra valores, prácticas de gestión y recursos materiales para sostener la permanencia. Van Overbeeke et al. (2022) refuerzan la identidad prosocial como predictor clave, mientras que Neely et al. (2022) estudian la gestión institucional durante la pandemia. Joseph & Carolissen (2022) revisan la motivación religiosa y los factores desmotivadores, y Mato-Santiso (2023) aborda la omnicanalidad como soporte de la motivación altruista.

Conclusiones principales

- a) **Evolución de foco:** Pasamos de un interés casi exclusivo por la motivación inicial (2001–2011) a un enfoque más complejo que combina motivaciones, factores organizativos, identidad y contexto social (2017–2023).

- b) **Maduración teórica:** La literatura reciente integra variables individuales (motivación, identidad), relacionales (contrato psicológico, liderazgo) y estructurales (*engageability*, omnicanalidad), lo que permite construir modelos causales multivariantes.
- c) **Sensibilidad al contexto:** Las crisis (COVID-19, emergencias) no solo afectan los niveles de voluntariado, sino que también los transforman.
- d) **Tendencia a modelos aplicados:** En los últimos años hay un giro hacia marcos prácticos (*job crafting*, *engageability*).

3.2.3 La literatura sobre la gestión del voluntariado

3.2.3.1 Teorías destacadas en la gestión del voluntariado

Los análisis sucesivos de la literatura realizados durante la elaboración de la tesis han puesto de manifiesto dos teorías principales que permiten analizar la relación entre las organizaciones sin fines de lucro y sus voluntarios: la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de la gestión del voluntariado. Estas dos teorías ofrecen una visión complementaria; la primera aporta un enfoque estructural sobre la importancia de los voluntarios como recurso crítico, mientras que la segunda explica cómo las organizaciones sin fines de lucro gestionan dicho recurso para garantizar su sostenibilidad.

Ambas teorías se pueden integrar de manera complementaria, ya que la teoría de la dependencia de recursos explica la centralidad de los voluntarios como recurso indispensable en la supervivencia de las organizaciones, mientras que la teoría de la gestión del voluntariado aporta el marco operativo que describe cómo las organizaciones pueden diseñar estrategias efectivas de gestión para asegurar su motivación, satisfacción y permanencia. De este modo, el análisis de la permanencia y abandono de las personas voluntarias se puede estructurar en dos niveles: (1) el nivel estructural, que evidencia la vulnerabilidad de las organizaciones frente a la escasez de voluntarios; y (2) el nivel operativo, que estudia las prácticas de gestión —formación, reconocimiento, empoderamiento e inclusión en la toma de decisiones— como respuestas organizativas frente a dicha dependencia. La integración de ambos enfoques permite comprender no solo por qué los voluntarios son fundamentales, sino también cómo garantizar su continuidad en las organizaciones.

Teoría De La Dependencia De Recursos. La teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) sostiene que ninguna organización es autosuficiente, sino que depende de recursos externos para su funcionamiento y supervivencia. Estos recursos pueden ser

financieros, materiales, simbólicos o humanos. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, los voluntarios constituyen un recurso intangible pero crítico que condiciona la viabilidad de proyectos y servicios sociales.

Taylor (1996) identifica tres factores que determinan el grado de dependencia: (1) la medida en que el recurso es crítico para la organización; (2) el nivel de discrecionalidad de los actores que lo controlan; y (3) la existencia de alternativas para su obtención. En el voluntariado, esto implica que las organizaciones dependen en gran medida de la disposición de las personas a donar tiempo y conocimientos, recursos cuya disponibilidad no siempre puede sustituirse fácilmente.

La literatura también distingue entre recursos tangibles, como las donaciones monetarias, y recursos intangibles, como el tiempo y el compromiso de los voluntarios (Suárez & Hwang, 2013; Khieng & Dahles, 2015). Este carácter intangible hace que la gestión de los voluntarios sea especialmente compleja: su ausencia puede llevar a la interrupción de programas, como señalan estudios de casos en proyectos sociales (Doyle et al., 2016).

Teoría De La Gestión Del Voluntariado. La teoría de la gestión del voluntariado aborda el modo en que las organizaciones planifican, organizan y lideran a los voluntarios con el fin de asegurar su rendimiento, satisfacción y permanencia (Akingbola, 2013). Este enfoque se apoya en la premisa de que los voluntarios no deben ser entendidos únicamente como mano de obra gratuita, sino como actores clave cuya motivación y expectativas deben ser gestionadas estratégicamente.

La literatura recoge diferentes perspectivas de gestión en organizaciones no lucrativas: la universalista, que propone un marco genérico de mejores prácticas; la contingente, que adapta las prácticas a las características de los voluntarios y la organización; y la configuracional, que combina ambos enfoques (Hager & Brudney, 2015). La evidencia empírica muestra que una gestión adecuada de la motivación, la formación y el reconocimiento influye decisivamente en la intención de permanencia de los voluntarios (Nencini et al., 2015).

Asimismo, se ha destacado la importancia de evaluar los costes y beneficios de la gestión del voluntariado, considerando el retorno social de las inversiones en captación, formación y coordinación (Manetti et al., 2014). Este tipo de análisis permite a las organizaciones valorar el impacto socioeconómico de su trabajo con voluntarios más allá del ahorro en costes laborales.

Teorías complementarias. Además de los marcos estructurales y operativos ofrecidos por la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de la gestión del voluntariado, resulta fundamental incorporar teorías psicológicas que explican las razones por las que los individuos

deciden colaborar con una organización y mantener su compromiso en el tiempo. Estas teorías permiten analizar los factores de motivación y satisfacción que influyen en la permanencia de los voluntarios.

- **Teoría del contrato psicológico.** La teoría del contrato psicológico se refiere a las expectativas no escritas que se generan en la relación entre voluntarios y organizaciones (Vantilborgh et al., 2011). Estas expectativas pueden incluir el reconocimiento, el trato justo o las oportunidades de desarrollo. Cuando estas se cumplen, se refuerza la satisfacción y el compromiso del voluntario; por el contrario, su incumplimiento puede generar insatisfacción y abandono de la organización.
- **Teoría de la autodeterminación.** La teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000) distingue entre motivación intrínseca y extrínseca. La primera responde al interés personal y al disfrute de la actividad, mientras que la segunda se relaciona con recompensas externas y presiones sociales. La literatura muestra que los voluntarios motivados intrínsecamente tienden a un compromiso más duradero, ya que perciben su labor como significativa y alineada con sus valores personales (Bidee et al., 2013).
- **Teoría de la justicia organizacional.** La teoría de la justicia organizacional analiza la percepción de equidad en los procesos internos, en la distribución de recursos y en las interacciones personales dentro de la organización (Hurst et al., 2017). En el voluntariado, la percepción de justicia fortalece la confianza y la satisfacción, lo que contribuye a la retención de los voluntarios. Un trato percibido como injusto, en cambio, puede erosionar el vínculo con la organización.

Síntesis integradora. En conjunto, las teorías de la dependencia de recursos y de la gestión del voluntariado explican el papel central de los voluntarios en las organizaciones y las estrategias organizativas para garantizar su continuidad. Las teorías motivacionales, como el contrato psicológico, la autodeterminación y la justicia organizacional, permiten profundizar en los factores individuales que inciden en la motivación y la satisfacción de los voluntarios. La integración de estos enfoques ofrece un marco teórico completo para comprender el fenómeno del voluntariado desde una doble perspectiva: estructural y organizativa, por un lado, y psicológica y motivacional, por otro.

3.2.3.2 Revisión de los artículos seleccionados: Introducción

El análisis de la literatura en este apartado se basa en 50 artículos de los 82 finalmente seleccionados (ver anexo 1). Se han elegido los artículos que hacen referencia específica a la gestión del voluntariado por parte de las organizaciones sin fines de lucro.

La revisión incluida en este apartado se estructura en tres puntos principales: a) revisión de la metodología utilizada en los estudios analizados, b) estructuración de los temas detectados en ocho dimensiones organizativas y c) variables emergentes en la literatura.

3.2.3.3 Revisión de los artículos seleccionados: Metodologías

El análisis de las metodologías utilizadas en los artículos revisados revela una diversidad significativa tanto en los enfoques como en las técnicas utilizadas para abordar la gestión del voluntariado (Tabla 2). Esta heterogeneidad metodológica refleja la complejidad del fenómeno, permitiendo capturar tanto sus dimensiones estructurales y funcionales como sus aspectos simbólicos, emocionales y éticos.

Los estudios revisados se clasifican en cuantitativos, cualitativos y mixtos. Cada enfoque responde a diferentes objetivos de investigación y aporta una comprensión del voluntariado desde diversas perspectivas.

- Estudios cuantitativos

De los cincuenta artículos, veintidós adoptan un **enfoque cuantitativo**, representando la categoría más frecuente. Este tipo de estudio se centra en la medición de variables a través de instrumentos estructurados, como encuestas y cuestionarios, y en el análisis estadístico de los datos. Dentro de esta categoría se incluyen diseños descriptivos, transversales y longitudinales.

Por ejemplo, Willems & Walk (2013) emplean un cuestionario estructurado y un análisis de regresión para estudiar la adecuación persona-tarea de 2158 voluntarios belgas, mientras que Hager & Brudney (2011) realizan un análisis a partir de encuestas a 1361 organizaciones sin fines de lucro que trabajan con personas voluntarias. Warner et al. (2011), por su parte, utilizan la encuesta Kano y escalas motivacionales para evaluar la experiencia de voluntariado de 316 participantes.

La encuesta estructurada, ya sea en formato físico o digital, se emplea en investigaciones como las de Studer (2016) (399 directores de organizaciones sin fines de lucro en Suiza) y Mayr (2017) (213 voluntarios del cuerpo de bomberos en Alemania). Este formato permite recoger datos sobre aspectos como la motivación, la satisfacción, la percepción del entorno organizacional o la intención de permanencia, entre otros. En el análisis de datos predomina el análisis SEM (structural equation modeling) (por ejemplo, Walk & Peterson, 2023; Chiu et al., 2024). Las encuestas (utilizadas en más del 40% de los estudios) están orientadas a medir la satisfacción, el compromiso, la percepción del entorno organizativo y las motivaciones. Entre los análisis multivariantes se encuentra el análisis de regresión (Walk et al., 2019).

- Estudios cualitativos

De los estudios analizados, 17 presentan un **enfoque cualitativo**, mediante entrevistas en profundidad, estudios de caso y análisis de contenido (como Smith & Grove, 2017; Einarsdottir & Osia, 2020; Read, 2021). Las entrevistas en profundidad y los análisis temáticos permiten captar dimensiones subjetivas, narrativas identitarias y tensiones organizativas (como en McAllum, 2018; Prince et al., 2023). Los estudios de casos exploran prácticas específicas en contextos concretos (como en Carvalho & Sampaio, 2017). Entre las técnicas menos frecuentes se encuentran los enfoques crítico-discursivos (Einarsdottir & Osia, 2020; Read, 2021).

- Metodologías mixtas

De los estudios analizados, 6 emplean **metodologías mixtas**, combinando análisis de documentos, entrevistas o exploraciones teóricas con métodos de análisis cuantitativos (por ejemplo, Salmani et al., 2019; Mason et al., 2022).

- Estudios teóricos

De los estudios analizados, 5 se enmarcan en un plano **teórico o conceptual**, como marco de integración o propuesta de nuevos modelos (por ejemplo, Neely et al., 2022; Arnon et al., 2023).

Este equilibrio entre enfoques permite acceder tanto a patrones generalizables como a reflexiones en profundidad y contextualizadas de la actividad de voluntariado.

Por lo que respecta a los grupos de interés en que se enfocan los análisis, se comprueba que:

- La mayoría de las investigaciones de la Tabla 2 (15 de 25) se centran en las **personas voluntarias** como sujetos principales de análisis, con el objetivo de comprender sus motivaciones, experiencias y niveles de satisfacción.
- Otros estudios (2) se enfocan en **responsables de voluntariado o gestores organizacionales** (por ejemplo, Studer, 2016; Chui & Chan, 2019), con énfasis en las prácticas de gestión.
- Algunos trabajos (2) adoptan una perspectiva **institucional u organizativa**, analizando estructuras, políticas o lógicas de gestión (por ejemplo, Brudney et al., 2019; Hager & Yoon, 2024).
- Finalmente, ciertos estudios cruzan las perspectivas, analizando **simultáneamente a voluntarios, responsables y estructuras** (por ejemplo, McAllum, 2018; Einarsdottir & Osia, 2020), mediante un análisis multiactor que enriquece el estudio.

En conjunto, el análisis metodológico evidencia un campo en expansión, donde los métodos cuantitativos permiten mapear regularidades y los cualitativos exploran las complejidades subjetivas del vínculo voluntario. Las metodologías mixtas y los enfoques teóricos integradores, aunque menos frecuentes, se presentan como claves para abordar de forma holística la gestión del voluntariado.

Este pluralismo metodológico representa una fortaleza del campo, siempre que se sustente en diseños rigurosos y reflexivos que eviten la sobreinterpretación o el reduccionismo. La integración de técnicas y enfoques seguirá siendo un desafío central para futuras investigaciones.

Tabla 2. Resumen de la metodología encontrada en los artículos revisados a partir de 2016

Estudio	Tipo de metodología	Método en recogida de datos	Método en análisis de datos	Perspectiva del análisis
Ruiz et al. (2016)	Cuantitativa	Encuesta	Partial Least Squares (PLS)	Voluntarios/as
Studer (2016)	Cuantitativa	Encuesta	Análisis de regresión	Responsables de voluntariado

Estudio	Tipo de metodología	Método en recogida de datos	Método en análisis de datos	Perspectiva del análisis
Carvalho & Sampaio (2017)	Cualitativa	Entrevista	Estudio de casos	Responsables + Voluntarios/as
McAllum (2018)	Cualitativa	Entrevista	Análisis de contenido	Responsables + Voluntarios/as
Mayr (2017)	Cuantitativa	Encuesta	SEM (structural equation modeling)	Voluntarios/as
Smith & Grove (2017)	Cualitativa	Entrevistas	Análisis de contenido	Voluntarios/as
Ward & Greene (2018)	Cualitativa	Entrevistas y observación	Análisis temático	Responsables + voluntarios/as
Brudney et al. (2019)	Cuantitativa	Encuesta	ANOVA (análisis de la varianza)	Organizaciones
Chui & Chan (2019)	Cualitativa	Entrevistas	Análisis temático	Responsables
Salmani et al. (2019)	Mixta	Entrevistas + Delphi (encuesta)	Análisis temático + descriptivo	Responsables + Voluntarios/as
Walk et al. (2019)	Cuantitativa	Encuesta	Análisis de regresión	Voluntarios/as
Einarsdottir & Osia (2020)	Cualitativa	Entrevistas + Observación	Análisis temático + del discurso	Voluntarios/as + empleados
Trent et al. (2020)	Cuantitativa	Encuesta	Análisis de mediación + moderación	Voluntarios/as
Allen & Prange (2021)	Cuantitativa	Encuesta	SEM (structural equation modeling)	Voluntarios/as
Read (2021)	Cualitativa	Observación + entrevistas	Análisis temático	Responsables + Voluntarios/as
Wegner et al. (2021)	Cuantitativa	Encuesta	Análisis de medidas repetidas de la varianza	Voluntarios/as
Hu (2022)	Cuantitativa	Encuesta	Análisis de regresión	Voluntarios/as

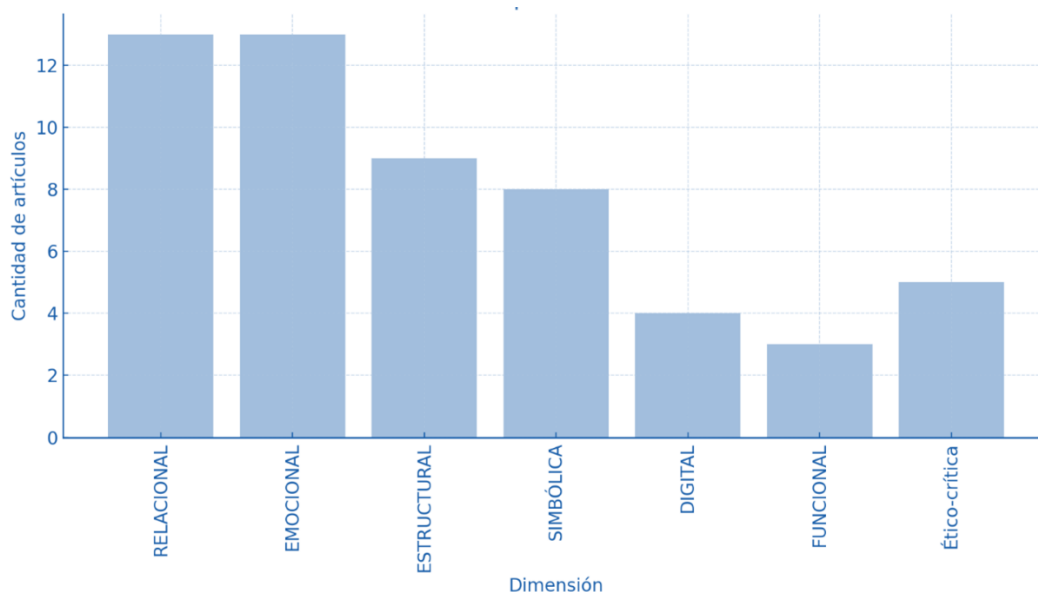
Estudio	Tipo de metodología	Método en recogida de datos	Método en análisis de datos	Perspectiva del análisis
Mason et al. (2022)	Mixta	Extracción de comentarios de una plataforma	Análisis de sentimientos y regresiones	Voluntarios/as (mentores)
Neely et al. (2022)	Conceptual			Voluntarios/as
Arnon et al. (2023)	Conceptual			Voluntarios/as
Chiu et al. (2024)	Cuantitativa	Encuesta	SEM (structural equation modeling)	Voluntarios/as
Prince et al. (2023)	Cualitativa	Respuestas abiertas en cuestionarios	Análisis de contenido	Voluntarios/as
Walk & Peterson (2023)	Cuantitativa	Encuesta	SEM (structural equation modeling)	Voluntarios/as
Escallón Barrios et al. (2024)	Cualitativa	Datos históricos de horarios seleccionados por voluntarios/as	Optimización	Voluntarios/as
Hager & Yoon (2024)	Cuantitativa	Datos de panel	Maximum likelihood SEM (ML-SEM)	Organizaciones

Fuente: elaboración a partir de diversas fuentes

3.2.3.4 Revisión de los artículos seleccionados: Dimensiones

En las últimas décadas, la investigación sobre el voluntariado ha evolucionado desde enfoques centrados en la motivación individual hacia perspectivas más complejas que integran factores organizativos, simbólicos, funcionales y contextuales. A partir del análisis de los 50 artículos seleccionados (ver anexo 1), se ha elaborado un marco conceptual basado en **siete dimensiones organizativas** que inciden en la permanencia del voluntariado. Estas dimensiones —estructural, relacional, simbólica, funcional, emocional, digital y ético-crítica— permiten mapear las prácticas de gestión más efectivas para fortalecer el vínculo voluntario-organización (Figura 5 y Tabla 3). A continuación, se desarrolla cada una de estas dimensiones en profundidad, integrando hallazgos clave de los estudios revisados.

Figura 5. Distribución de los artículos por dimensión organizativa



Fuente: Elaboración a partir de la revisión de literatura

Dimensión Estructural. Esta dimensión se refiere a la capacidad institucional de las organizaciones para gestionar el voluntariado mediante estructuras, recursos, planificación y formalización de prácticas. Se puede detectar una evolución en los estudios, con los primeros más centrados en la estructura y los más recientes en una combinación de la estructura, los medios y las decisiones.

Los estudios en esta dimensión empiezan señalando la importancia de la estructura en la gestión del voluntariado. Por ejemplo, Brudney & Meijs (2009) argumentan que el voluntariado debe concebirse como un recurso estratégico, escaso y valioso, que exige una gestión activa y deliberada. Hager & Brudney (2011), en su estudio sobre más de 1361 organizaciones, concluyen que aquellas que cuentan con estructuras definidas para la gestión del voluntariado (planes, formación, roles definidos) presentan mejores resultados en términos de retención. Lynch & Smith (2010) refuerzan esta idea al mostrar cómo la formalización de los procesos de selección y seguimiento, sin caer en la rigidez, previene el desajuste entre expectativas y realidad. En suma, las prácticas estructuradas, como se observa también en Hager & Brudney (2015), son claves para evitar el abandono y profesionalizar la gestión sin desvirtuar el voluntariado.

En años más recientes, a la importancia de la estructura se unen una organización más flexible, los medios y la toma de decisiones. A esta línea se suman estudios como el de Hu (2022), que

compara organizaciones de los sectores público, privado y comunitario en China, revelando que aquellas con mayor autonomía organizativa logran un diseño estructural más adaptable al perfil de sus voluntarios. Chiu & Chan (2019), por su parte, abordan cómo la incorporación de tecnologías digitales en la estructura organizativa puede agilizar procesos, aunque también introduce tensiones relacionales si no se acompaña de una cultura de cuidado. Arnon et al. (2023) proponen el concepto de *engageability*, que integra la dimensión física (infraestructura y medios disponibles) como parte fundamental de la capacidad organizativa para sostener la implicación voluntaria. Del mismo modo, Hager & Yoon (2024) analizan cómo la gestión a largo plazo depende de una combinación de las condiciones estructurales (“naturaleza”) y las decisiones de gestión (“crianza”).

Dimensión Relacional. Esta dimensión incluye variables como el liderazgo participativo, la cultura interna, la comunidad y el apoyo organizacional percibido (POS). Los estudios analizados muestran la influencia positiva de la dimensión relacional en la cohesión, el bienestar de la persona voluntaria, su compromiso y permanencia.

La importancia del liderazgo en la cultura se muestra en el trabajo de Mayr (2017), que comprueba que el liderazgo transformacional en los cuerpos de bomberos favorece una cultura organizativa que prioriza la confianza y el propósito compartido. Carvalho & Sampaio (2017) subrayan que un ambiente relacional sano, basado en el reconocimiento y la participación, favorece el bienestar del voluntariado. Trent et al. (2020) muestran la importancia de dar voz a las personas voluntarias para aumentar su implicación y compromiso con su trabajo y con la organización. Einarsdottir & Osia (2020) exponen cómo los conflictos entre empleados y voluntarios, cuando no se gestionan adecuadamente, afectan negativamente la cohesión interna.

El compromiso de las personas voluntarias con la organización es un resultado concurrente en los artículos relacionados con la dimensión relacional. En conjunto, estos estudios ratifican que la dimensión relacional, lejos de ser accesorio, es uno de los pilares del compromiso sostenible. Por ejemplo, Allen & Prange (2021) evidencian que la calidad de las reuniones influye en la percepción de “voz” de los voluntarios, lo que refuerza su compromiso. Liu & Jia (2022), Traeger et al. (2023), Xia et al. (2024) y Prince et al. (2023) coinciden en señalar que el POS tiene un efecto directo en el compromiso y la satisfacción de los voluntarios. En particular, Traeger et al. (2023) identifican que el apoyo organizacional mejora no solo la satisfacción, sino también el sentido de comunidad, que a su vez media la intención de permanencia.

Dimensión Simbólica. Esta dimensión recoge elementos como el reconocimiento, la pertenencia, la identidad, la narrativa institucional y los valores. Estos elementos impactan en el compromiso y en la permanencia/abandono.

McAllum (2014) y McNamee & Peterson (2014) exploran cómo las narrativas institucionales sobre “ser voluntario” impactan en la construcción identitaria del sujeto voluntario. Un desajuste entre la identidad personal y la identidad propuesta por la organización puede conducir al abandono.

Prince et al. (2023) y Koivula & Karttunen (2014) evidencian que el reconocimiento simbólico — más allá del incentivo económico o formal— fortalece el compromiso emocional. A ello se suman estudios como los de Neely et al. (2022), que desarrollan escalas para medir el reconocimiento simbólico en el ámbito cultural, o el de Wegner et al. (2021), que destacan cómo los rituales y espacios compartidos refuerzan la identificación con la organización.

Mayr (2017) y Allen & Prange (2021) muestran que el reconocimiento cotidiano y el discurso institucional influyen directamente en la apropiación simbólica del rol.

Dimensión Funcional. Se refiere al ajuste entre la tarea y la persona (job-person fit), la adecuación de roles, la flexibilidad y la autonomía. Esta dimensión influye en la motivación, la satisfacción y la permanencia.

Willems & Walk (2013) muestran que un mayor grado de encaje entre las competencias y preferencias personales y las tareas asignadas incrementa la motivación, la satisfacción y la retención. Warner et al. (2011), mediante el método Kano, identifican los factores que generan mayor satisfacción en la experiencia voluntaria, como la percepción de utilidad o la comunicación eficaz.

Estudios como los de Studer (2016) y Walk et al. (2019) amplían esta visión al mostrar cómo el diseño adaptativo de tareas y el reconocimiento funcional impactan positivamente en la retención. Walk & Peterson (2023) introducen el concepto de *job crafting*, que permite a los voluntarios moldear su función según sus fortalezas e intereses. Chiu et al. (2024) y Hager & Yoon (2024) coinciden en que una gestión funcional bien ejecutada puede compensar las limitaciones estructurales.

Además, la incorporación de herramientas digitales, como señalan Chui & Chan (2019), permite optimizar la asignación de tareas y la comunicación, aunque con el riesgo de deshumanizar la experiencia si no se equilibra con prácticas simbólicas y relacionales.

Dimensión Emocional. La gestión del estrés, el desarrollo de la resiliencia son elementos centrales de esta dimensión. Esta dimensión influye en la motivación, el compromiso (*commitment*) y la implicación de las personas voluntarias (*engagement*).

Los estudios analizados coinciden en que el bienestar emocional no debe darse por sentado sino que requiere prácticas específicas: espacios de expresión emocional, acompañamiento psicosocial y una cultura que valore el cuidado mutuo. La Cour (2023) agrega una mirada crítica, señalando que una gestión organizacional excesivamente rígida o burocratizada puede debilitar el vínculo emocional del voluntario con la causa.

Mason et al. (2022) señalan que la percepción del apoyo institucional genera satisfacción emocional y destacan que la resiliencia se ve favorecida por una gestión sensible y flexible. Read (2021) y Ward & Greene (2018) alertan sobre los riesgos de la sobrecarga emocional en contextos de alta exigencia cuando no hay respuesta ni apoyo por parte de la entidad. McAllum (2018) muestra cómo el desplazamiento hacia el voluntario y no hacia la institución ocurre cuando el vínculo institucional se vuelve exigente, confuso o emocionalmente agotador.

Tosto & Tcherni-Buzzeo (2025) abordan de forma explícita los procesos emocionales del trabajo en las organizaciones sin ánimo de lucro, incluyendo el burnout, el estrés y la sobrecarga emocional; analizan cómo factores organizativos y de liderazgo —como la comunicación efectiva, el apoyo del supervisor y las responsabilidades de gestión— pueden mitigar o intensificar estos estados emocionales.

Dimensión Digital. Con el auge de la tecnología, los canales digitales se convierten en variables clave para gestionar y sostener el compromiso. Esta dimensión puede influir en la permanencia.

Mato-Santiso (2023) demuestra que una estrategia omnicanal (email, apps, redes sociales, plataformas colaborativas) no solo mejora la comunicación interna, sino que multiplica las formas de participación y refuerza la pertenencia digital. Shelley et al. (2015) también reportan que el uso de herramientas digitales facilita la interacción, optimiza la asignación de tareas y fortalece la continuidad del voluntariado.

Chui & Chan (2019), desde una perspectiva más crítica, advierten que la digitalización sin acompañamiento relacional puede deteriorar el vínculo humano y el simbólico. En este contexto, la transformación digital debe entenderse no solo como innovación técnica, sino como parte del diseño relacional y simbólico de la experiencia voluntaria.

Dimensión Ético-Crítica. Por último, la dimensión ético-crítica pone el foco en las tensiones entre la profesionalización (adquisición de competencias a través del voluntariado) y los valores fundacionales del voluntariado.

Read (2021) indica que poner excesiva importancia en la profesionalización puede desdibujar los valores participativos y convertir al voluntariado en una fuerza subordinada a lógicas tecnocráticas. Einarsdottir & Osia (2020) muestran cómo cuando la organización trata a los voluntarios como “pseudoempleados”, vacía el sentido vocacional y altruista del voluntariado. La Cour (2023) analiza cómo la creciente profesionalización introduce tensiones estructurales y éticas en las organizaciones que involucran voluntarios, confrontando valores fundacionales del voluntariado —autonomía, relaciones, espontaneidad— con discursos de eficiencia, formalización y control. Lynch & Smith (2010) analizan tensiones entre la profesionalización del voluntariado y los valores propios y proponen una profesionalización flexible que mantenga los valores del voluntariado mientras mejora la eficacia organizativa.

Conclusión

La permanencia del voluntariado no es el resultado de un único factor, sino la consecuencia de una compleja interacción de dimensiones organizativas. Cada una de las dimensiones aquí desarrolladas influye, directa o indirectamente, en la decisión de los voluntarios de mantenerse activos (Tabla 3). La gestión del voluntariado, por tanto, debe ser entendida como una práctica multidimensional, ética, sensible, estratégica y adaptativa.

La integración de los 50 estudios revisados (ver Anexo 1) permite observar patrones comunes, matices contextuales y tensiones emergentes. No existe una fórmula universal, pero sí un conjunto de buenas prácticas que pueden ser ajustadas a cada realidad organizativa. El desafío es integrar estas dimensiones en modelos de gestión que promuevan tanto la eficacia como la humanidad, tanto la permanencia como el sentido.

Tabla 3. Resumen de las dimensiones a partir de los artículos revisados

Dimensión	Autores	Aportaciones
Estructural	Brudney & Meijs (2009); Hager & Brudney (2011, 2015); Lynch & Smith (2010); Hu (2022); Arnon et al. (2023); Hager & Yoon (2024)	El voluntariado como recurso estratégico; estructuras y retención; formalización flexible; autonomía organizativa; engageability; combinación entre estructura ("nature") y decisiones ("nurture").
Relacional	Mayr (2017); Carvalho & Sampaio (2017); Einarsdottir & Osia (2020); Allen & Prange (2021); Liu & Jia (2022); Traeger et al. (2023); Xia et al. (2024); Prince et al. (2023)	Liderazgo participativo; cultura y bienestar; conflictos internos; percepción de voz; apoyo organizacional percibido (POS); sentido de comunidad como mediador; impacto en compromiso y permanencia.
Simbólica	McAllum (2014); McNamee & Peterson (2014); Prince et al. (2023); Koivula & Karttunen (2014); Neely et al. (2022); Wegner et al. (2021); Mayr (2017); Allen & Prange (2021)	Identidad y narrativa institucional; desajuste identitario y abandono; reconocimiento simbólico; rituales y espacios de pertenencia; apropiación simbólica del rol.
Funcional	Willems & Walk (2013); Warner et al. (2011); Studer (2016); Walk et al. (2019); Walk & Peterson (2023); Chiu et al. (2024); Hager & Yoon (2024); Chui & Chan (2019)	Job-person fit; factores de satisfacción; diseño adaptativo de tareas; job crafting; compensación de limitaciones estructurales; digitalización funcional con riesgos de deshumanización.
Emocional	La Cour (2023); Mason et al. (2022); Read (2021); Ward & Greene (2018); McAllum (2018); Tosto & Tcherni-Buzzeo (2025)	Gestión del estrés y resiliencia; efectos de la rigidez organizacional; apoyo institucional; sobrecarga emocional; burnout; rol del liderazgo y condiciones laborales voluntarias.
Digital	Mato-Santiso (2023); Shelley et al. (2015); Chui & Chan (2019)	Estrategias omnicanal; continuidad del voluntariado; optimización de tareas; riesgos de deterioro del vínculo humano.
Ético-Crítica	Read (2021); Einarsdottir & Osia (2020); La Cour (2023); Lynch & Smith (2010)	Tensiones profesionalización-valores; riesgo de "pseudoempleo"; choque entre valores fundacionales y discursos tecnocráticos; profesionalización flexible.

Fuente: varias fuentes de la revisión de literatura

3.2.3.5 Revisión de los artículos seleccionados: variables emergentes desde la literatura que amplían el modelo del ciclo

A partir del análisis de 50 estudios recientes (ver Anexo 1) sobre gestión del voluntariado, se identifican variables organizativas que no están explícitamente incorporadas en el modelo del

ciclo propuesto por la Plataforma del Voluntariado de España (2019) (ver sección 2.5.2 y Figura 1), pero que emergen con fuerza en la literatura académica contemporánea. Estas variables permiten ampliar y enriquecer el modelo institucional, haciéndolo más sensible a los desafíos actuales: digitalización, emocionalidad organizativa, nuevas formas de compromiso y tensiones éticas.

A continuación, se detallan las principales variables emergentes, su fundamentación teórica y su posible ubicación dentro (o más allá) de las fases del ciclo institucional.

Apoyo Organizacional Percibido (POS). El POS es una de las variables más consistentes en la literatura reciente (Bang et al., 2025; Traeger et al., 2023; Xia et al., 2024). Se define como la percepción que tiene el voluntario de que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar. Estudios muestran que el POS influye directamente en:

- La satisfacción y la implicación (*engagement*) emocional
- La intención de permanencia
- La resiliencia frente al *burnout*

Aunque en el modelo del ciclo aparece implícito en fases como el acompañamiento o la vinculación posterior, la literatura destaca que el POS debe ser transversal a todas las etapas.

Job Crafting (Diseño Personalizado del Rol). Introducido por Wrzesniewski & Dutton (2001) y aplicado al voluntariado por Walk & Peterson (2023), *el job crafting* se refiere a la capacidad de las personas voluntarias de modificar su rol, adaptando tareas, relaciones y el sentido de su actividad en función de sus fortalezas y motivaciones. Esta variable se relaciona con:

- La flexibilidad organizativa
- El desarrollo personal
- La autonomía motivacional

Su incorporación sugiere la necesidad de ir más allá de la asignación rígida de tareas (Fase 0 y Fase 3), permitiendo una gestión dinámica y personalizada.

Narrativas Institucionales e Identidad Voluntaria. Estudios cualitativos (McAllum, 2014; McNamee & Peterson, 2014; Ward & Greene, 2018) muestran que las organizaciones construyen relatos institucionales sobre lo que significa “ser voluntario”, lo cual influye en:

- La construcción identitaria
- El sentido de pertenencia
- La integración simbólica

Estas narrativas no se contemplan de forma explícita en el ciclo, pero son clave para fortalecer la identidad colectiva. Su integración enriquecería las fases de acogida y seguimiento, especialmente en contextos diversos o multiculturales.

Implicación (engagement) emocional. Más allá de la satisfacción funcional, la literatura destaca el valor de la implicación emocional (Xia et al., 2024; La Cour, 2023), entendida como el vínculo afectivo del voluntario con la causa y la comunidad. Esta variable:

- Media la relación entre POS y permanencia
- Protege frente al desgaste emocional
- Refuerza el sentido de propósito

El modelo institucional contempla “reconocimiento” y “comunidad”, pero la implicación (*engagement*) emocional merece un tratamiento autónomo, especialmente en contextos de alta carga emocional o en crisis (como migraciones, salud o emergencias).

Gestión Digital y Omnicanalidad. Aunque el ciclo menciona “canales informativos”, investigaciones como Mato-Santiso (2023) y Shelley et al. (2015) muestran que una estrategia digital intencional es fundamental para:

- Facilitar la comunicación bidireccional
- Diversificar formas de participación
- Aumentar la fidelización y visibilidad

Estas herramientas deben incluir CRM, plataformas colaborativas, redes sociales, apps móviles y entornos formativos virtuales. La digitalización afecta no solo a la logística, sino a la experiencia simbólica y relacional del voluntariado.

Dimensión Ético-Crítica. Finalmente, una aportación clave de la literatura reciente es la reflexión crítica sobre la profesionalización de la gestión del voluntariado (la Cour, 2023; Lynch & Smith, 2010). Esta dimensión introduce preguntas como:

- ¿Hasta qué punto las lógicas de control y eficacia erosionan los valores fundacionales?
- ¿Qué tensiones emergen entre misión y gestión?

Esta mirada no está presente en el modelo institucional, pero es clave para sostener una gestión ética, participativa y centrada en las personas.

Conclusión

Estas variables emergentes no reemplazan el modelo del ciclo de gestión, pero sí lo complementan y actualizan. Incorporarlas permitiría a las organizaciones de voluntariado:

- Adaptarse a nuevas demandas culturales y tecnológicas
- Fortalecer la experiencia emocional de los voluntarios
- Prevenir riesgos de desafección o rotación
- Reforzar el sentido colectivo y la sostenibilidad de la acción voluntaria

En suma, un modelo ampliado que articule el ciclo institucional con las variables emergentes propuestas por la literatura reciente podrá mejorar significativamente los índices de permanencia y el impacto organizativo del voluntariado.

3.3 REVISIÓN DE LITERATURA DESDE LA DIRECCIÓN 2: PERMANENCIA Y ABANDONO DE LAS ORGANIZACIONES POR LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

3.3.1 Introducción

Este apartado se centra en la revisión de la literatura sobre los factores que influyen en las decisiones de los voluntarios de permanecer o abandonar una organización, reconociendo en última instancia que la literatura se ha centrado mucho más en las razones para permanecer que en las razones para abandonar. En el contexto del voluntariado, muestras con menos casos de voluntarios que deciden abandonar una organización podrían explicar la escasez de estudios centrados en el abandono, en contraposición a muestras con más casos de permanencia. Sin

embargo, como afirman Allen y Mueller (2013), la intención de renunciar es el antecedente inmediato de la rotación de voluntarios y un buen predictor de su comportamiento.

Para llevar a cabo la revisión de la literatura, se exploran los análisis empíricos de los artículos que incorporan como variables dependientes "intención de permanecer en una organización" e "intención de irse". Además, se identifican los factores que aparecen como variables independientes y como variables mediadoras de esas variables dependientes. Respecto a los factores, los artículos centrados en la permanencia enfatizan los que son positivos (Trautwein et al., 2020), mientras que los documentos centrados en el abandono están orientados hacia prácticas y experiencias de gestión negativas (Allen y Mueller, 2013; Hurst et al., 2017). La revisión de las dos perspectivas sirve como punto de partida para el análisis empírico de esta tesis.

En las tablas 4 a 9 se resumen los artículos y factores asociados a las dos variables dependientes (permanecer, abandonar), organizados en tres grupos basados en: a) el perfil de las personas voluntarias, b) las actividades de gestión del voluntariado y c) la experiencia de voluntariado.

3.3.2 Diferencias desde la literatura según el perfil de la persona voluntaria

Las razones que explican la intención de un voluntario, según su perfil, de permanecer o abandonar una organización se resumen en las Tablas 4 y 5. Cada tabla incluye el concepto, la relación entre el concepto y la intención de permanecer y abandonar (directa, indirecta porque media la relación, ambas; positiva o negativa, según influya positiva o negativamente en la intención de permanecer o abandonar).

Tabla 4. Relación entre el perfil del voluntario y la intención de permanecer en una organización

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Motivación	Ambos	+/-	Garner & Garner (2011); Presti (2013); Newton et al. (2014); Ferreira et al. (2015); Hyde et al. (2016); Stukas et al. (2016); Wu et al. (2016); Lorente-Ayala et al. (2019); Trautwein et al. (2020); Zollo et al. (2022); Cho et al. (2023); Chiu et al. (2024); Meijeren et al. (2025)

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Edad	Ambos	+	Garner & Garner (2011); Newton et al. (2014); Bang (2015)
Necesidades	Directa	+	Bahat (2020)
Actitudes positivas y negativas hacia la reciprocidad	Ambos	+/-	Zollo et al. (2022)
Dificultades en salud mental y bienestar; agotamiento mental	Directa	-	Bajrami et al. (2023); Yang et al. (2024)
Presión del tiempo	Indirecta	+/-	Huynh et al. (2024)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

Tabla 5. Relación entre el perfil del voluntario y la intención de abandonar una organización

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Motivación	Directa	+/-	Willems et al. (2012); Haivas et al. (2013)
Edad	Directa	-	Miller et al. (1990); Malinen & Harju (2017)
Presión del tiempo	Directa	+	Hustinx (2010); Magrone et al. (2024)
Sobrecualificación	Ambas	+/-	Miao et al. (2024b)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

La variable conceptual más frecuente es la **motivación inicial del voluntario**, con impactos tanto positivos como negativos en la intención de permanecer (Trautwein et al., 2020; Zollo et al., 2022; Chiu et al., 2024). Sin embargo, son pocos los trabajos que han explicado por qué los voluntarios abandonan las organizaciones (Haivas et al., 2013). La motivación suele introducirse a través de constructos multivariantes. Por ejemplo, Omoto & Snyder (1995) definen cinco motivaciones específicas para el voluntariado: valores, comprensión, desarrollo personal,

preocupación por la comunidad y mayor estima. Reconocen que la comprensión (aprendizaje), el desarrollo personal (social) y la mayor estima tienen un impacto positivo en las decisiones de los voluntarios de permanecer, mientras que no encuentran una relación significativa con los valores y la preocupación por la comunidad. Sin embargo, otros autores obtienen una relación positiva entre la intención de permanecer y los valores (Garner & Garner, 2011; Stukas et al., 2016; Trautwein et al., 2020).

Clary et al. (1998) desarrollaron el Inventario de Funciones del Voluntario (VFI, por sus siglas en inglés), que comprende seis categorías de motivación: valores, comprensión y mejora (como en Omoto & Snyder, 1995), así como social, profesional y protectora. Willems et al. (2012) utilizan el modelo VFI para analizar si la motivación del voluntariado explica la intención de las personas voluntarias de abandonar una organización, encontrando una correlación solo para los valores, la comprensión, los motivos sociales y profesionales. Sin embargo, Stukas et al. (2016) encuentran una relación negativa con la intención de permanecer por razones sociales, protectoras y profesionales.

La clasificación de la motivación como intrínseca o extrínseca, tal como la conciben Ryan & Deci (2000), proporciona una conceptualización utilizada a menudo en la literatura sobre el voluntariado. En este contexto, la motivación intrínseca se describe como hacer algo porque es interesante o divertido, mientras que la motivación extrínseca se centra en hacer algo por su valor instrumental; por ejemplo, porque será valioso en la carrera profesional de la persona voluntaria. Con base en esta clasificación, Wu et al. (2016) observan que la motivación intrínseca influye positivamente en la permanencia en una organización, mientras que Newton et al. (2014) observan que la motivación extrínseca disuade a los voluntarios de permanecer en ella. La motivación extrínseca puede relacionarse con la variable de sobrecualificación de la persona voluntaria para la actividad de voluntariado, que analizan Miao et al. (2024b) y para la que encuentran que, cuando esa situación ocurre, se genera el abandono de las organizaciones.

Algunos trabajos se han centrado en las **necesidades** más que en las motivaciones y han observado que las necesidades se correlacionan con las intenciones de los voluntarios de permanecer (Bahat, 2020) y abandonar una organización (Haivas et al., 2013).

Por lo que respecta a la **edad** del voluntario, la intención de permanecer es más común entre los voluntarios de mayor edad (Newton et al., 2014; Bang, 2015). Cuando la intención de abandonar es la variable dependiente, los trabajos analizados observan una relación negativa entre esta y la edad, con una probabilidad menor de que los voluntarios de mayor edad abandonen una organización (Miller et al., 1990; Malinen & Harju, 2017). Cuando la edad es una variable

mediadora, Bang (2015) afirma que, aunque los voluntarios jóvenes puedan aparentar una mayor satisfacción con su trabajo en la organización, esto no necesariamente les anima a permanecer en ella.

La **reciprocidad**, tanto positiva como negativa (Perugini et al., 2003), también es un factor utilizado para explicar la intención de continuar en una organización. Por ejemplo, Zollo et al. (2022) encuentran que cuando las actitudes de los voluntarios hacia la reciprocidad son positivas, es más probable que permanezcan en una organización. Sin embargo, cuando las actitudes hacia la reciprocidad son negativas, es menos probable que permanezcan en ella.

La **presión del tiempo**, según Hustinx (2010), describe las limitaciones externas a las que se enfrentan los voluntarios y que provocan que reduzcan el tiempo que pueden dedicar a una organización. Estas limitaciones pueden incluir las responsabilidades familiares, el empleo remunerado y los estudios.

Recientemente, Bajrami et al. (2023) incluyen otra variable importante que abarca las dificultades en la **salud mental y el bienestar** de las personas voluntarias, obteniendo como resultado una influencia negativa en la intención de permanecer en una organización.

Algunos estudios relacionan las dos últimas variables, presión del tiempo y agotamiento emocional. Por ejemplo, Huynh et al. (2024) encuentran que la presión del tiempo dificulta la retención de las personas voluntarias en una organización cuando dicha presión les genera agotamiento mental. El agotamiento que aparece en los voluntarios quemados por su actividad es la razón que encuentran Magrone et al. (2024) para explicar la intención de abandonar, mientras que Yang et al. (2024) relacionan el agotamiento emocional con una menor intención de permanecer en una organización.

3.3.3 La influencia de la gestión del voluntariado en la intención de permanecer o abandonar una organización

La Tabla 6 identifica las mejores prácticas de gestión que utilizan las organizaciones para retener a las personas voluntarias, mientras que la Tabla 7 refleja las deficiencias en dichas prácticas que derivan en el abandono de una organización por parte de las personas voluntarias.

Tabla 6. Relación entre la gestión del voluntariado y la intención de permanecer en una organización

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Gestión del voluntariado	Indirecta	+	Chiu et al. (2024)
Recursos laborales	Directa	+	Huynh et al. (2012); Presti (2013)
Intercambio líder-miembro	Ambas	Sin efecto/+	Henderson y Sowa (2018); Usadolo y Usadolo (2019)
Factores de gestión	Ambas	+	McLennan et al. (2009); Studer (2016); Henderson y Sowa (2018); Wu et al. (2019); Cho et al. (2020)
Tipo de organización	Mediación	Sin efecto	Lorente-Ayala et al. (2019)
Apoyo organizativo al voluntario	Ambas	+	Huynh et al. (2024)
Retroalimentación positiva a voluntarios	Moderada	+	Yang et al. (2024)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

Tabla 7. Relación entre la gestión del voluntariado y la intención de abandonar una organización

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Conveniencia (tiempo)	Directa	-	Miller et al. (1990)
Diseño de puestos de trabajo	Directa	-	Alfes et al. (2015)
Apoyo organizativo	Directa	-	Alfes et al. (2016); Malinen y Harju (2017)
Ambigüedad de roles	Mediación	+	Allen y Mueller (2013);
Tipo de organización	Mediación	Sin efecto	Lorente-Ayala et al. (2019)
Voz	Indirecta	-	Allen y Mueller (2013);
Liderazgo caótico o de baja calidad	Ambas	+	De Clerck et al. (2024); Holtrop et al. (2024)
Alta demanda /pocos recursos	Directa	+	Holtrop et al. (2024); Huynh et al. (2024)
Falta inclusión	Directa	+	Holtrop et al. (2024)

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Comunicación y prácticas organizativas pobres	Directa	+	Holtrop et al. (2024)
Tácticas de socialización organizativa	Indirecta	-	Miao et al. (2024a)
Contrato psicológico con voluntarios	Directa	+	Miao et al. (2024c)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

Los factores relacionados con la **gestión del voluntariado** se han analizado en la literatura tanto por separado como incluidos en un constructo de ítems con los factores de gestión. Por ejemplo, Wisner et al. (2005) desarrollaron un constructo con seis ítems que incluye: flexibilidad de horarios, orientación y formación, empoderamiento, interacción social, reflexión y recompensas. Entre los ítems encontrados en otros trabajos analizados que muestran un impacto en las intenciones de permanecer se encuentran la flexibilidad, las recompensas, la formación y la orientación (McLennan et al., 2009; Ferreira et al., 2015; Studer, 2016; Henderson & Sowa, 2018; Wu et al., 2019; Cho et al., 2020). Chiu et al. (2024) también utilizan el constructo de Wisner et al. (2005) para medir, de forma directa e indirecta a través de la satisfacción, el impacto en la intención de permanecer. Sus resultados indican que sólo la relación indirecta es significativa. La retroalimentación positiva (Yang et al., 2024) también se ha comprobado que puede moderar y reducir el impacto negativo del agotamiento en la intención de permanecer.

Otro de los factores analizados es la **conveniencia**, que indica flexibilidad en el sentido dado por Wisner et al. (2005). Miller et al. (1990) observan que cuando las organizaciones dan flexibilidad a los voluntarios, es menos probable que abandonen.

En el caso de los factores relacionados con las **tareas**, que influyen en la decisión de los voluntarios de permanecer en una organización, la literatura apunta a los **recursos laborales**, el **diseño del trabajo** y la **ambigüedad de roles**. Presti (2013) encuentra que invertir en *recursos laborales* —apoyo social y técnico de supervisores y otros voluntarios, capacitación e instrucciones claras sobre las tareas o el impacto del trabajo de cada voluntario/a— es crucial para retener a las personas voluntarias. En cuanto al *diseño del trabajo*, Alfes et al. (2015) observan que cuando los voluntarios perciben que están ayudando a los demás y consideran que su trabajo vale la pena, es menos probable que abandonen una organización. La *ambigüedad de roles* se centra en que los voluntarios no saben lo que se espera de ellos, lo que puede indicar la

ausencia de una descripción de su trabajo o de la asignación de tareas. Allen & Mueller (2013) relacionan este factor con el agotamiento, lo que constituye una razón importante para que los voluntarios abandonen una organización.

En cuanto al **apoyo organizativo**, la literatura distingue entre el apoyo a los voluntarios como individuos y el apoyo brindado en el contexto de la realización de sus tareas. Alfes et al. (2016) estudian esta diferencia y observan menores intenciones de abandonar una organización cuando hay apoyo a los voluntarios como individuos. Malinen & Harju (2017) encuentran que cuando las organizaciones apoyan a los voluntarios, es probable que estos se sientan obligados a continuar con la actividad, lo que reduce su intención de abandonar. Otro factor que explica la intención de abandonar es la voz, que se refiere a dar a los voluntarios oportunidades para expresar sus ideas y que sus opiniones sean tenidas en cuenta antes de tomar decisiones (Allen y Mueller, 2013). Huynh et al. (2024) estudian la relación entre el apoyo organizativo al voluntario y la retención, mediada por el aumento de su implicación, y encuentran relaciones directa e indirecta, ambas positivas y significativas.

El **intercambio líder-miembro** (LMX, por sus siglas en inglés) describe la relación entre voluntarios y supervisores. Usadolo & Usadolo (2019) observan que las relaciones de alta calidad aumentan la intención de permanecer, explicando el 34,2% de la varianza. Sin embargo, Henderson & Sowa (2018) no encuentran ningún impacto de LMX en las intenciones de los voluntarios de permanecer. De Clerck et al. (2024), por otra parte, encuentran impacto del estilo de liderazgo, cuando es caótico, en la intención de abandonar una organización. La relación que encuentran es tanto directa como mediada, a través de la frustración que pueden sentir las personas voluntarias. Holtrop et al. (2024) también obtienen que un liderazgo de baja calidad influye positivamente en el abandono. Además, estudian otros factores que influyen en el abandono y encuentran que cuando el voluntariado exige mucho trabajo con pocos recursos, se incentiva el abandono. Lo mismo ocurre cuando las organizaciones no gestionan bien la comunicación y las personas voluntarias no se sienten incluidas. Huynh et al. (2024) también coinciden en la influencia de una alta demanda de trabajo físico en una menor retención de voluntarios.

Por último, los estudios centrados en el **tipo de organización** (Lorente-Ayala et al., 2019) no encuentran relación entre ser una ONG especialista o generalista y las intenciones de los voluntarios de permanecer o de abandonar.

El impacto de las **tácticas de socialización** de las organizaciones en la intención de abandonar es analizado por Miao et al. (2024a), quienes encuentran que dicha relación está mediada por la identificación con la organización.

El **contrato psicológico** con las personas voluntarias implica que la organización cuida, respeta y protege a las personas voluntarias; sin embargo, Miao et al. (2024) encuentran que cuando el contrato psicológico se viola, aumenta la intención de abandonar la organización por parte de las personas voluntarias.

3.3.4 La influencia de la experiencia de voluntariado y la intención de permanecer o abandonar una organización

Las variables incluidas en las Tablas 8 y 9 muestran si los voluntarios sienten que su experiencia en el voluntariado es positiva o negativa, lo que influye en la intención de permanecer y abandonar una organización.

Tabla 8. Relación entre la experiencia del voluntariado y la intención de permanecer

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Experiencia en el voluntariado	Moderadora	+	Chiu et al. (2024)
Compromiso (commitment)	Ambas	+	De León & Fuertes (2007); Vecina et al. (2010); Vecina & Chacón (2013); Hyde et al. (2016); Henderson y Sowa (2018)
Conexión	Ambas	+	Huynh et al. (2012)
Implicación (engagement)	Ambas	+	Huynh et al. (2012); Vecina & Chacón (2013)
Oportunidades percibidas de aprendizaje y desarrollo	Directa	+	McLennan et al. (2009); Newton et al. (2014)
Emociones positivas	Indirecta	+	Lorente-Ayala et al. (2019)
Identidad de rol	Directa	+	Vecina et al. (2010)

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Satisfacción	Ambas	+	De León & Fuertes (2007); Boezeman y Ellemers (2009); McLennan et al. (2009); Vecina et al. (2010); Garner & Garner (2011); Vecina & Chacón (2013); Hyde et al. (2016); Wu et al. (2016); Henderson & Sowa (2018); Lorente-Ayala et al. (2019); Cho et al. (2020); Chiu et al. (2024); Wymer et al. (2025)
Insatisfacción	Directa	+/-	Garner & Garner (2011)
Satisfacción con el voluntariado durante el COVID-19	Directa	+	Trautwein et al. (2020)
Agotamiento emocional	Mediación	-	Yang et al. (2024)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

Tabla 9. Relación entre la experiencia del voluntariado y la intención de abandonar

Concepto	Relación directa o indirecta	Relación positiva (+) o negativa (-)	Referencias
Burnout	Ambas	+	Allen & Mueller (2013); Magrone et al. (2024)
Compromiso (commitment)	Directa	-	Valéau et al. (2013); Alfes et al. (2015); Miao et al. (2024a)
Insatisfacción	Directa	+	Hustinx (2010)
Justicia distributiva	Ambas	-	Hurst et al. (2017)
Implicación (engagement)	Mediación	-	Malinen & Harju (2017); Mayr (2017)
Sobrecarga	Directa	+	Hustinx (2010)
Satisfacción	Ambas	-	Hurst et al. (2017); Lorente-Ayala et al. (2019)
Frustración	Mediación	+	De Clerck et al. (2024)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

La **experiencia en el voluntariado** se ha considerado en la literatura como variable directa o como moderadora de la intención de continuar. Chiu et al. (2024) consideran que la experiencia del voluntario modera positivamente la relación entre la gestión del voluntariado y la permanencia en la organización, mientras que Wymer et al. (2025) indican que la experiencia debe ser satisfactoria para asegurar la permanencia.

Los trabajos analizados indican cuatro factores importantes: compromiso, implicación, satisfacción e insatisfacción. El **compromiso** (*commitment*) describe el "apego psicológico de un voluntario a una organización" (Heery y Noon, 2017) y puede entenderse en términos de su identificación con los valores de la organización y su voluntad de trabajar para ella. Se ha identificado que el compromiso tiene dos significados distintos (Valéau et al., 2013). El primero se refiere a la organización (compromiso organizativo) y el segundo al voluntariado (compromiso con el beneficiario). Los estudios analizados encuentran que el compromiso organizacional tiene un impacto positivo en la retención de voluntarios a mediano plazo (Vecina et al., 2010; Hyde et al., 2016; Miao et al., 2024a), mientras que el compromiso de los voluntarios con la organización influye en el abandono (Alfes et al., 2015). El compromiso es una variable análoga a la **conexión**, que se refiere al sentido de pertenencia a una organización y se ha demostrado que influye positivamente en la intención de los voluntarios de permanecer (Huynh et al., 2012).

El término **implicación** (*engagement*) describe la dedicación de los voluntarios a sus tareas (Heery & Noon, 2017), y los estudios muestran resultados equivalentes, aunque la variable de estudio difiere. Por ejemplo, Vecina & Chacón (2013) obtienen una correlación positiva entre la implicación y la intención de permanecer, mientras que Mayr (2017) encuentra que la implicación de los voluntarios reduce la intención de abandonar.

La **satisfacción** del voluntariado ha sido analizada, por ejemplo, por McLennan et al. (2009), Ferreira et al. (2015), Lorente-Ayala et al. (2019) y Wymer et al. (2025). Estos estudios muestran que la satisfacción aumenta la intención de permanencia. Sin embargo, Vecina et al. (2010) señalan que este resultado solo es válido a corto plazo, ya que conforme pasan los meses, los voluntarios empiezan a considerar otros aspectos y son estos los que influyen en su decisión de quedarse o irse. Por el contrario, Hyde et al. (2016) y Henderson & Sowa (2018) descubren que la satisfacción influye positivamente en la retención de las personas voluntarias, independientemente del número de años que hayan estado en la organización. Trautwein et al. (2020) incluyen la satisfacción del voluntariado durante la pandemia de COVID-19 como variable que media entre la motivación del voluntario y la intención de permanecer. Su resultado indica que la satisfacción de las personas voluntarias durante la pandemia de COVID-19 ayudó a las

ONG a retener a los voluntarios, pero este resultado sólo ocurriría cuando su motivación se basa en valores y mejoras.

Vale la pena diferenciar entre la **satisfacción** y la **insatisfacción**. Como demuestra Hustinx (2010), incluir la insatisfacción como variable permite observar la ausencia de buenas prácticas de gestión del voluntariado. Garner & Garner (2011) señalan que los voluntarios responden a la insatisfacción y, cuando pueden expresarla, es más probable que permanezcan en la organización. Sin embargo, si la insatisfacción se produce como consecuencia de que los voluntarios ven disminuir sus tareas, podrían decidir abandonar la organización.

La *ambigüedad de roles* y la *voz* (Tabla 7) pueden influir en el **burnout**. Allen & Mueller (2013) obtienen que el *burnout* media la relación entre la gestión de voluntarios y la intención de abandonar una organización. La **sobrecarga** es otro factor negativo en la experiencia del voluntariado y puede hacer que las personas sientan que las exigencias de la tarea son excesivas (Hustinx, 2010). Yang et al. (2024) obtienen resultados similares cuando analizan el papel mediador del **agotamiento emocional** en la relación entre tareas ilegítimas y la intención de permanecer, relación que encuentran negativa tanto directa como indirectamente.

La **frustración** es otro de los factores analizados en la literatura que pueden aumentar la intención de abandonar una organización. Por ejemplo, De Clerck et al. (2024) estudian el papel de mediación de la frustración entre un estilo de liderazgo caótico y la intención de abandonar, hallando que el abandono requiere de la frustración como variable mediadora.

Las experiencias positivas pueden influir en la intención de permanecer (mayor) y la de abandonar (menor). Por ejemplo, Newton et al. (2014) analizan las **oportunidades percibidas de aprendizaje y desarrollo** y sugieren que dichas oportunidades pueden alentar a los voluntarios a quedarse en la organización, ya que perciben que se les está dando la capacitación que necesitan para realizar las tareas requeridas. Hurst et al. (2017) utilizan la **justicia distributiva** para referirse a las percepciones de los voluntarios de que el tiempo y el esfuerzo que dedican a una organización deberían ser recompensados con recursos o formación para realizar sus tareas. Observan que cuando los voluntarios perciben que hay justicia, es menos probable que abandonen la organización. Lorente-Ayala et al. (2019) afirman que las **emociones positivas** median entre la satisfacción y la intención de permanecer, observando un efecto indirecto positivo. Vecina et al. (2010) consideran que la **identidad de rol** puede explicar la intención de permanecer a largo plazo en una organización.

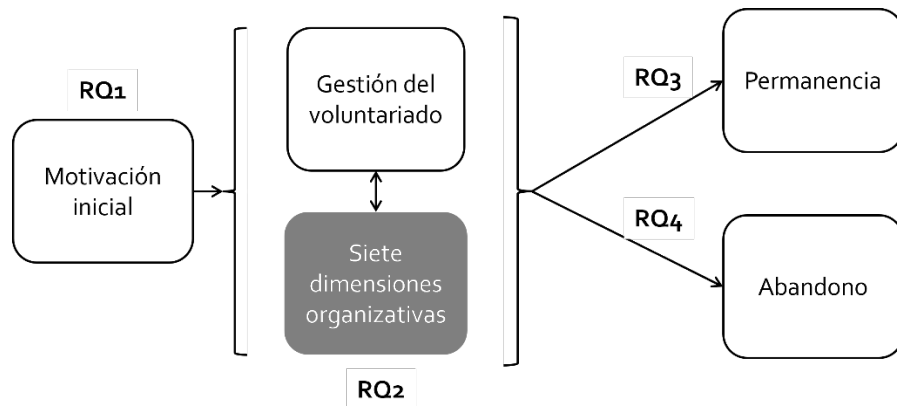
3.4 MODELOS CONCEPTUALES Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de la revisión de la literatura en las dos direcciones, se definen tres modelos simplificados que permiten analizar en tres pasos y, mediante la metodología desarrollada en el Capítulo 4, los factores que influyen en la permanencia y el abandono de una organización por parte de las personas voluntarias. El primero de los modelos considera la perspectiva de las organizaciones, mientras que los otros dos consideran la de las personas voluntarias. Los tres modelos son complementarios, por lo que pueden compararse.

3.4.1 Modelo conceptual 1

El **modelo conceptual 1** se centra en el análisis desde el **punto de vista de las organizaciones** y la **revisión de la literatura en la Dirección 1** (ver Figura 2). La Figura 6 muestra el modelo conceptual tras la revisión de la literatura; esta se basó en dos grupos de artículos: a) los enfocados en las motivaciones iniciales de las personas voluntarias y b) las medidas de gestión del voluntariado que llevan a cabo las organizaciones sin fines de lucro. Las medidas se organizaron en base a siete dimensiones (estructural, relacional, simbólica, funcional, emocional, digital y ético-crítica), que aparecen resumidas en la Tabla 3.

Figura 6. Modelo conceptual 1 basado en la revisión de la literatura desde la Dirección 1 y las organizaciones



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

La Figura 6 también indica cuatro **preguntas de investigación** para el modelo conceptual 1 que se analizan en el capítulo 5:

RQ1. ¿Qué motivaciones iniciales de las personas voluntarias perciben las organizaciones sin fines de lucro como las más frecuentes?

RQ2. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado utilizan más las organizaciones sin fines de lucro?

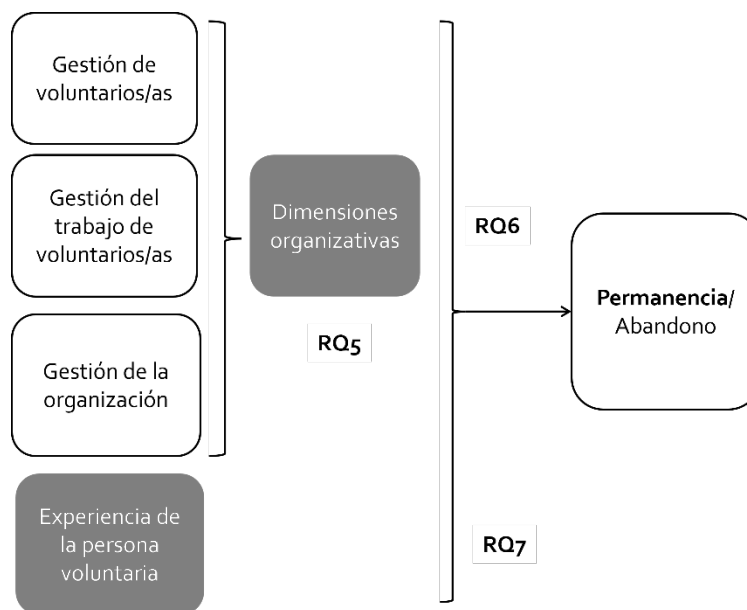
RQ3. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado influyen en la permanencia desde la perspectiva de las organizaciones sin fines de lucro?

RQ4. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado influyen en el abandono, según las organizaciones sin fines de lucro?

3.4.2 Modelo conceptual 2

El modelo conceptual 2 se centra en el análisis desde el **punto de vista de las personas voluntarias** y combina la **revisión de la literatura desde ambas direcciones** (ver Figura 2). La Figura 7 muestra el modelo conceptual que analiza la permanencia a partir de las dimensiones organizativas, en este caso, a partir de las percepciones de las personas voluntarias, lo que permitirá contrastar los modelos 1 y 2.

Figura 7. Modelo conceptual 2 que combina la revisión de la literatura desde las dos direcciones y las personas voluntarias



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

La Figura 7 indica las tres **preguntas de investigación** para el modelo conceptual 2 que serán analizadas en el capítulo 6:

RQ5. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado utilizan más las organizaciones sin fines de lucro, según las personas voluntarias? (similar a RQ2)

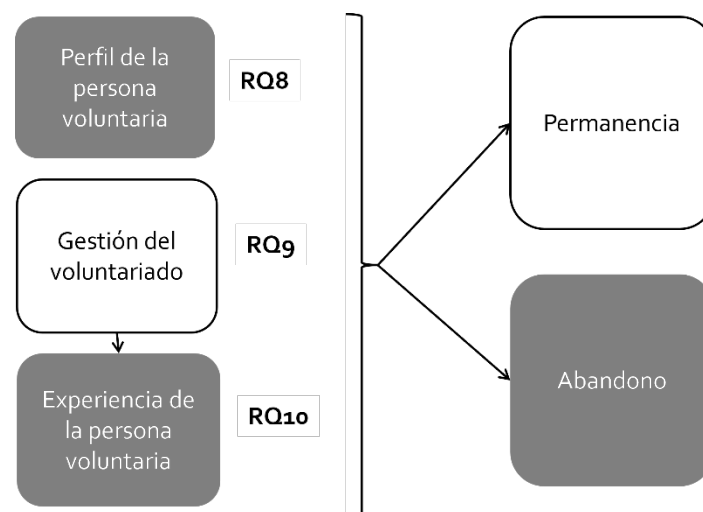
RQ6. ¿Qué dimensiones organizativas influyen en la permanencia, según las personas voluntarias? (similar a RQ3)

RQ7. ¿Qué resultados de la experiencia influyen en la permanencia, según las personas voluntarias? (similar a RQ7)

3.4.3 Modelo conceptual 3

El modelo conceptual 3 se centra en el análisis desde el **punto de vista de las personas voluntarias** y la **revisión de la literatura en la Dirección 2** (ver Figura 2). La Figura 8 muestra el modelo conceptual después de la revisión de literatura; ésta se basó en tres grupos de artículos: a) los enfocados en el perfil de las personas voluntarias y su influencia en la permanencia y abandono, b) los enfocados en las medidas de gestión del voluntariado que llevan a cabo las organizaciones sin fines de lucro y c) los enfocados en la experiencia en el voluntariado y su influencia en la permanencia y abandono.

Figura 8. Modelo conceptual 3 basado en la revisión de la literatura desde la Dirección 2 y las personas voluntarias



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

La Figura 8 indica las tres **preguntas de investigación** para el modelo conceptual 3 que serán analizadas en el capítulo 7:

RQ8. ¿Qué características del perfil de voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

RQ9. ¿Qué componentes de la gestión del voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

RQ10. ¿Qué elementos de la experiencia de voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

4 CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 INTRODUCCIÓN

En este apartado se describen las metodologías empleadas en la tesis para la recolección de datos, su organización y el análisis posterior de la información obtenida.

Para la obtención de los datos se ha utilizado una metodología mixta, que combina métodos cualitativos y cuantitativos. La metodología cualitativa incluye entrevistas a diecinueve responsables de organizaciones no gubernamentales y fundaciones sociales que trabajan en la ciudad de Valencia, mientras que la metodología cuantitativa envuelve una encuesta a 250 personas voluntarias. El principal objetivo de las entrevistas es conocer el punto de vista de quienes gestionan el voluntariado en las organizaciones sobre qué es necesario para que la satisfacción y la motivación de las personas voluntarias aseguren su permanencia y no abandonen sus organizaciones. El principal objetivo de la encuesta es conocer el punto de vista de voluntarios/as para entender la influencia que factores como su perfil, la gestión del voluntariado y sus experiencias haciendo voluntariado en las organizaciones sin fines de lucro tienen en la intención de permanencia y abandono.

Para el análisis de los datos de entrevistas y encuestas se utiliza una metodología mixta que combina análisis cualitativos y cuantitativos en función del modelo conceptual a analizar. Entre los análisis realizados destacan el análisis de contenido (Kuckartz and Rädiker, 2023), el análisis de regresión logística (Poston et al., 2024) y el análisis de redes neuronales (Beck, 2018; Fritsch et al., 2019). Los análisis se han seleccionado con base en los objetivos y los datos recopilados.

4.2 METODOLOGÍA PARA LAS ENTREVISTAS A ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

4.2.1 Objetivo de la entrevista a las organizaciones sin fines de lucro

Como se ha indicado anteriormente, el principal objetivo de las entrevistas es conocer el punto de vista de quienes gestionan el voluntariado en las organizaciones respecto a los factores que influyen en la permanencia y abandono de las personas voluntarias. Para ello, se ha definido un modelo conceptual basado en la revisión de la literatura, el modelo 1 (Figura 6), y se han considerado cuatro preguntas de investigación que ayuden a comprender la perspectiva de las organizaciones:

RQ1. ¿Qué motivaciones iniciales de las personas voluntarias perciben las organizaciones sin fines de lucro como las más frecuentes?

RQ2. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado utilizan más las organizaciones sin fines de lucro?

RQ3. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado influyen en la permanencia desde la perspectiva de las organizaciones sin fines de lucro?

RQ4. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado influyen en el abandono, según las organizaciones sin fines de lucro?

4.2.2 La entrevista en la investigación cualitativa

La entrevista cualitativa se seleccionó como técnica principal de recogida de información por su capacidad para explorar en profundidad las experiencias, percepciones y significados atribuidos por los participantes a su labor de gestión del voluntariado. Tal como señala Billups (2021), la entrevista cualitativa se basa en una conversación prolongada que trata al entrevistado como sujeto activo, capaz de dar sentido y valor a los datos que aporta a partir de su experiencia. Además, la entrevista admite una gran flexibilidad para combinar preguntas abiertas con una interacción dinámica. Ayton (2023) destaca que permite responder a cuestiones del tipo “quién, qué, cuándo”, facilitando la exploración de conceptos clave en contextos reales.

En el contexto de la literatura relacionada con el voluntariado, el uso de la entrevista se ha encontrado en algunos de los artículos analizados, como se ha mostrado en la Tabla 2. Entre los ejemplos basados en entrevistas a responsables de voluntarios/as destacan McAllum (2018), Ward & Greene (2018) y Chui & Chan (2019). El número de responsables entrevistados por cada estudio es: 17 en McAllum (2018), 16 de Ward & Greene (2018) y 8 de Chui & Chan (2019).

Para el diseño y ejecución de las entrevistas, se toman como referencia las guías metodológicas elaboradas por Kvale (2011) y Vallés Martínez (2014), esta última ofrecida en uno de los Cuadernos Metodológicos del CIS, en el que distingue entre la entrevista y la conversación cotidiana y propone una estructura reflexiva para su aplicación en investigación social. Vallés Martínez (2014) y Kvale (2011) subrayan la importancia de la escucha activa, la contextualización local, la neutralidad del espacio y la gestión ética del proceso comunicativo. El enfoque de Vallés Martínez (2014) utiliza como soporte el modelo interaccionista de Gorden (1987), al señalar que el proceso comunicativo depende de elementos internos (entrevistador, entrevistado, tema),

externos (sociedad, comunidad, cultura de la propia entidad) y de la microsituación de la entrevista. Asimismo, considera las aportaciones de Wengraf (2001) sobre la circulación de emociones, las evaluaciones entre entrevistador y entrevistado y la influencia de las circunstancias socioespaciales en el desarrollo de la entrevista.

4.2.3 Diseño de las entrevistas

Para diseñar las entrevistas se han seguido los siete pasos indicados por Vallés Martínez (2014):

1. Diseño de la guía para la entrevista
2. Selección del entrevistador/a
3. Selección de las personas a entrevistar
4. Tiempo y lugar de la entrevista
5. Realización de la entrevista
6. Revisión de la entrevista
7. Análisis de las entrevistas

Kvale (2011, p. 62) también indica siete etapas, con algunas diferencias: 1) organización temática (propósito de la investigación y conocimiento previo), 2) diseño (las siete etapas), 3) entrevista (guía), 4) transcripción, 5) análisis de la entrevista, 6) verificación (validez, fiabilidad: se ha investigado lo que se pretendía y los resultados son coherentes), 7) informe.

Paso 1: Diseño de la guía para la entrevista

Para el diseño de la guía se utilizan como base los artículos de la revisión de la literatura enfocados en la gestión de las entidades, ya que son artículos cualitativos que realizan entrevistas en profundidad a responsables de voluntariado de las entidades (Barnes & Sharpe, 2009; McNamee & Peterson, 2014; Ward & Greene, 2018; Chui & Chan, 2019; Read, 2021). Estos trabajos permiten identificar patrones metodológicos comunes, enfoques analíticos y temáticas recurrentes que fueron adaptados al contexto de esta investigación. En cuanto al diseño metodológico, los estudios revisados coinciden en seguir:

- Una selección de organizaciones con programas de voluntariado con criterios unificados para el análisis.
- Reclutamiento de gestores que cumplen con los criterios de experiencia y diversidad de roles.
- Elaboración de una guía de entrevista con temas como motivaciones, retos, relaciones y percepciones sobre la gestión.
- Entrevistas individuales, realizadas de forma presencial y online según la disponibilidad.
- Grabación y transcripción literal.
- Discusión de hallazgos entre el equipo de investigación para afinar las interpretaciones.

Para definir las preguntas de las entrevistas, se tomaron como ejemplo las encontradas en los artículos de Barnes & Sharpe (2009), McNamee & Peterson (2014) y Chui & Chan (2019). Por ejemplo, Barnes & Sharpe (2009) preguntan por las motivaciones para empezar y continuar en el voluntariado, la estructura organizativa y la gestión del voluntariado. De esta manera, los temas que abordan en sus entrevistas podrían facilitar preguntas del tipo: ¿Cómo perciben gestores y voluntarios las motivaciones, experiencias y retos en el voluntariado no tradicional? ¿Qué motiva a los voluntarios en contextos no convencionales? ¿Qué estrategias de gestión resultan efectivas en estos entornos? ¿Qué tensiones surgen entre gestores y voluntarios?

McNamee & Peterson (2014) introducen preguntas sobre los procesos de socialización, la estructura organizativa, las expectativas sobre el papel que tendrán, si conocen y cómo lo que se espera de los supervisores y voluntarios, cuál sería la relación ideal entre supervisores y voluntarios/as y si la realidad se parece al ideal sugerido. Este tipo de preguntas podría ayudar a entender cómo se negocian las identidades y relaciones en el voluntariado de una organización, las percepciones de los participantes respecto al lugar donde realizan su labor, si las estructuras de poder influyen en esas percepciones y si el espacio físico y social favorece o dificulta la colaboración.

En el trabajo de Chui & Chan (2019) se observan preguntas sobre el papel de los voluntarios en la organización, sus motivaciones para adoptar aplicaciones basadas en móviles y cómo el uso de esta tecnología ha cambiado (si lo ha hecho) sus prácticas de gestión del voluntariado en la organización. Este tipo de preguntas podrían ayudar a comprender las percepciones de gestores y voluntarios sobre las prácticas de gestión, cómo estas influyen en la retención y satisfacción del voluntariado, qué estrategias consideran más efectivas para motivar y retener a los

voluntarios/as, qué desafíos enfrentan los gestores en la administración de programas de voluntariado, y entender las diferencias entre la perspectiva del gestor y la de las personas voluntarias.

Para elaborar las preguntas de la guía, Kvale (2011) recomienda traducir las preguntas de investigación a preguntas conversacionales. En la guía de la entrevista se añadieron preguntas adicionales que ayudarían a comprender cómo las personas responsables perciben la gestión del voluntariado. La selección de las preguntas se estructuró en torno a las variables que con mayor frecuencia aparecen en los artículos estudiados como factores relevantes en la gestión, el acompañamiento y la permanencia del voluntario/a. Asimismo, se buscó reflejar tanto los aspectos organizativos como los subjetivos y los tecnológicos (Tabla 10).

Tabla 10. Variables utilizadas en el diseño de las preguntas de la entrevista

Categoría	Variables principales
Sociodemográficas	Edad, sexo, número de voluntarios, perfil generacional
Motivacionales	Compromiso ético, responsabilidad social
Organizativas	Tipos de programas, formación inicial, entrevistas de incorporación, definición de perfiles, flexibilidad, gestión digital
Permanencia	Factores de abandono (edad, salud, responsabilidades), factores de permanencia (utilidad, reconocimiento, acompañamiento, formación, participación, flexibilidad, implicación toma decisiones)
Insatisfacción	Impotencia ante casos graves, falta de respuesta institucional, conflictos grupales, gestión grupal deficiente, resistencia al cambio
Formativas	Formación temática, encuentros experienciales, evaluación de la formación, adaptación a la demanda
Reconocimiento	Certificados, eventos públicos, presencia activa de directivos, visibilidad en medios
Empoderamiento	Participación en decisiones, formación a demanda, gestión compartida
Impacto	Información sobre resultados, vínculo emocional, sensibilización comunitaria

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura

A continuación, se diseñaron las preguntas de la entrevista tomando como base las variables seleccionadas a partir del análisis documental de artículos especializados en voluntariado (Tabla

10) y la experiencia de gestión de voluntariado que tiene la persona que realizaba las entrevistas, para garantizar la pertinencia y profundidad de las preguntas, así como su capacidad para recoger información relevante sobre los factores que inciden en la permanencia, el compromiso y el abandono del voluntariado.

La entrevista es semiestructurada, ya que se busca obtener información sobre temas o problemas específicos, por lo que es una entrevista guiada (Billups, 2021). Las preguntas se organizan en cinco bloques temáticos, cada uno de los cuales responde a una dimensión específica del fenómeno:

- A. **Introducción y datos de la organización:** recoge información estructural básica sobre la entidad, su trayectoria y los tipos de voluntariado que gestiona.
- B. **Sobre las personas voluntarias:** abordan variables relacionales y emocionales, como el perfil sociodemográfico, las motivaciones y los cambios observados en los voluntarios.
- C. **Sobre la selección de las personas voluntarias por las organizaciones:** se centra en aspectos estructurales y funcionales, como el proceso de la entrevista, la definición de perfiles y su influencia en la permanencia.
- D. **Factores que influyen en la permanencia de las personas voluntarias en las organizaciones:** constituye el núcleo de la entrevista y permite estudiar y analizar las variables identificadas en el análisis de la literatura. Las preguntas de este bloque abordan dimensiones funcionales (formación, flexibilidad), simbólicas (reconocimiento, impacto), relacionales (confianza, redes), emocionales (satisfacción, causas de la baja) y estructurales (coste, buenas prácticas).
- E. **Comentario final:** recoge la percepción institucional sobre el apoyo público al voluntariado, conectándola con la dimensión simbólica y estructural del análisis.

Tabla 11. Preguntas en la entrevista

Bloque	Preguntas
A. Introducción y datos de la organización	Nombre de la ONG/Fundación. Tipos de voluntariado. ¿Desde cuándo trabaja en la localidad?

Bloque	Preguntas
B. Sobre las personas voluntarias	Número de voluntarios/as en el último año. Edad media de los voluntarios/as. Razones por las que hacen voluntariado. Principales cambios observados en los voluntarios/as en los últimos años.
C. Sobre la selección de las personas voluntarias por las organizaciones	¿Quién hace la entrevista, una o más personas? ¿Se registra y luego se compara? ¿Cómo influye la entrevista de selección en la permanencia de los voluntarios/as? ¿Se ha definido un perfil para las tareas que se les asignan? ¿Ayuda esto en la selección?
D. Factores que influyen en la permanencia de las personas voluntarias en las organizaciones	¿Cuáles son las principales causas de baja de voluntarios/as? Principales causas de insatisfacción. ¿Tienen calculado el coste por voluntario/a? ¿Ha cambiado con el tiempo? ¿Hay alguna buena práctica ("<i>best practice</i>") reconocida en la organización para la permanencia de voluntarios/as? ¿Cómo influyen los siguientes factores en la permanencia? – La confianza en las personas. – La flexibilidad de horarios. – La formación (valor añadido, adaptación por edad, evaluación). – El reconocimiento (certificados, eventos, agradecimiento público). – Información sobre el impacto del voluntariado. – Empoderamiento (implicación en la toma de decisiones). – Redes (creación de relaciones y trabajo en red).
E. Comentario final	Opinión sobre la valoración del voluntariado por las administraciones públicas y el apoyo institucional a las entidades.

Fuente: elaboración propia

Paso 2: Selección de la entrevistadora

La persona que conduce las entrevistas es la investigadora principal de esta tesis, con experiencia en voluntariado, gestión de proyectos y relación con entidades sociales. Asumir el rol de entrevistadora, por tanto, favoreció un clima de confianza y colaboración.

Paso 3: Selección de las personas a entrevistar

En la selección se aplicó un muestreo de conveniencia, siguiendo la recomendación de Ayton (2023), con un tamaño cercano a 20 entrevistas. Se seleccionaron responsables de voluntariado en entidades de acción social de la Comunidad Valenciana, principalmente en Valencia, aunque su ámbito de actuación es la Comunidad Valenciana, por accesibilidad y relevancia temática. Se eligió este perfil porque son las personas que tienen información relevante y están posicionadas entre la dirección y los voluntarios, por lo que cuentan con la información más precisa.

Paso 4: Tiempo y lugar de la entrevista

Las entrevistas se realizaron entre 2019 y 2020, mayoritariamente en las sedes de las entidades, para facilitar la inmersión de la entrevistadora y la comodidad de la persona entrevistada.

Paso 5: Realización de la entrevista

En cuanto a la realización de la entrevista, se estableció una relación de confianza, sin implicaciones personales y con la garantía ética de que no habría divulgación externa de los resultados, sólo recogida de información para el análisis de la tesis (Vallés Martínez, 2014; Billups, 2021). La persona entrevistada fue tratada como experto y fuente de información valiosa, y se prestó atención tanto al lenguaje verbal como al no verbal (Vallés Martínez, 2014; Yin, 2016). Las entrevistas fueron conversaciones amigables, espontáneas, pero aportaron información relevante porque es su trabajo ordinario. Si en algún caso faltaba algún dato, se les solicitaba después (número de voluntarios, datos sobre la formación que se imparte, etc.). Las preguntas eran sencillas y daban lugar a respuestas abiertas y expansivas. Las entrevistas se grabaron en audio para facilitar su posterior transcripción.

Paso 6: Revisión de la entrevista

Como se ha indicado, todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas. Para asegurar su validez, según las indicaciones de Kvale (2011), las transcripciones se compartieron con las personas entrevistadas para posibles matizaciones. Aunque no se registraron modificaciones significativas, se verificó que la información registrada era correcta y no había una interpretación equivocada o matizada por parte de la entrevistadora.

Paso 7: Análisis de las entrevistas con un análisis de contenido

Una vez se obtienen las transcripciones de las entrevistas, el texto se analiza mediante el análisis de contenido cualitativo, método que consiste en codificar el significado de un texto para conocer la frecuencia de temas específicos (Kvale, 2011). Kuckartz & Rädiker (2023) lo definen como el “análisis científico sistemático y controlado metodológicamente de textos, fotografías, películas y otros contenidos”. Este material es codificado y asignado a categorías, que pueden crearse de manera deductiva, inductiva o deductiva-inductiva. Además, puede estar orientado a categorías y a casos.

Por tanto, en la asignación de códigos al texto analizado hay que diferenciar entre tres términos: código, categoría y tema (Tsindos, 2021):

- **Código:** etiqueta o nombre que se asigna a una o dos palabras y que describe el significado del texto.
- **Categoría:** grupo de códigos relacionados por su contenido.
- **Tema:** se utiliza para reflejar el significado de las categorías y se define a partir de los códigos que las forman.

Además, diferencia dos métodos principales de codificación: deductiva e inductiva. La primera codificación utiliza códigos preestablecidos, de manera que el investigador busca activamente los códigos en los datos. En la codificación inductiva, por el contrario, el investigador encuentra los códigos a partir de lo que revelan los datos.

Berkovic (2021) utiliza la creación de categorías de modo inductivo o deductivo para diferenciar tres tipos de análisis de contenido: convencional, directo y sumativo.

- **Convencional:** es un método inductivo de creación de códigos cuando la literatura sobre un tema es reducida. Leyendo las transcripciones de las entrevistas línea por línea, se intenta captar conceptos. Estos conceptos se van asignando a códigos, que se combinan en categorías cuando están relacionados.
- **Directo:** es un método deductivo en el que se utiliza literatura o modelos existentes para predefinir las categorías. Con el análisis de contenido se busca validar y ampliar conceptualmente modelos y teorías disponibles. Aquellas partes del texto que no son identificables con alguna teoría permiten dar nuevos enfoques a investigaciones previas.
- **Sumativo:** es un método que identifica y cuantifica el contenido en un texto, pero el foco no está en el significado sino en el uso y la frecuencia de las palabras en el texto.

En el análisis de contenido de las diecinueve entrevistas se definen los códigos con base en la revisión de la literatura, con el fin de identificar aquellas actividades que aparecen en las respuestas y que están relacionadas con la gestión del voluntariado. La codificación se realiza con el apoyo del software QDA Miner 5, leyendo línea a línea cada entrevista. Se definieron códigos a partir de la revisión de la literatura (deductivo) y de los datos emergentes (inductivo), en un primer paso, con base en conceptos encontrados en la revisión de la literatura, agrupándolos en categorías relacionadas con insatisfacción, motivación, abandono y permanencia. Por tanto, se crean códigos que evidencian factores que influyen en la insatisfacción y el abandono, así como códigos que muestran factores que influyen en la motivación y la permanencia. Las categorías principales hacen referencia a códigos relacionados con la insatisfacción y la motivación, mientras que los dos temas principales son el abandono y la permanencia. El método para definir los códigos es tanto inductivo como deductivo, ya que se utilizan tanto la revisión de la literatura como la información proporcionada por las personas entrevistadas. En un segundo paso, los códigos se organizaron según las dimensiones definidas en la Tabla 3. Por último, se utilizan pruebas no paramétricas para identificar diferencias entre las categorías a partir del perfil de las organizaciones.

4.3 METODOLOGÍA PARA LA ENCUESTA A PERSONAS VOLUNTARIAS

4.3.1 Introducción

Para la recogida de información de las personas voluntarias se selecciona la encuesta, una técnica que permite recoger datos “de una muestra para explorar, describir, predecir y/o explicar

una serie de características” (Rojas Tejada et al., 1999). La encuesta es una técnica de recogida de datos muy utilizada en los estudios sobre voluntariado y en las ciencias sociales en general, ya que permite recoger información sobre las opiniones de las personas voluntarias respecto a diversos temas y sobre sus intenciones (Aityan, 2022). Además, permite un mayor número de respuestas que en las entrevistas y la utilización de cuestionarios estructurados (Lijuan, 2024; Wohlin et al., 2024).

Para el diseño de la encuesta se toman como referencia los pasos indicados por Rose et al. (2024): 1) preguntas de investigación, 2) identificación de conceptos relevantes en la literatura, 3) operacionalización y desarrollo de instrumentos, 4) muestra, 5) pretest, 6) administración del cuestionario, 7) análisis de los datos, 8) resultados y conclusiones.

4.3.2 Objetivo de la encuesta

El objetivo de la encuesta es responder a las seis preguntas de investigación establecidas para los modelos conceptuales 2 y 3 (Figuras 7 y 8) a partir de la encuesta a personas voluntarias:

RQ5. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado utilizan más las organizaciones sin fines de lucro, según las personas voluntarias? (similar a RQ2)

RQ6. ¿Qué dimensiones organizativas influyen en la permanencia, según las personas voluntarias? (similar a RQ3)

RQ7. ¿Qué resultados de la experiencia influyen en la permanencia, según las personas voluntarias? (similar a RQ7)

RQ8. ¿Qué características del perfil de voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

RQ9. ¿Qué componentes de la gestión del voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

RQ10. ¿Qué elementos de la experiencia de voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

Estas preguntas se basan en la revisión de la literatura y permiten entender, desde la perspectiva de las personas voluntarias, qué factores influyen en su permanencia y abandono.

4.3.3 Diseño de la encuesta

En el diseño de la encuesta se explican las preguntas incluidas, la muestra, el pretest del cuestionario y la administración de los datos una vez recogidos.

Preguntas del cuestionario. El cuestionario está compuesto de 33 preguntas que se organizan en los siguientes temas: 1) perfil de las personas voluntarias, 2) su experiencia como voluntario/a, 3) las motivaciones para hacer voluntariado, 5) la satisfacción que obtienen, 6) la gestión del voluntario/a, 7) la gestión del trabajo del voluntario/a, 8) la gestión de la organización y 9) el impacto del COVID-19. La Tabla 12 muestra los nueve grupos de preguntas, las variables y códigos definidos para organizar las 33 preguntas en dichos grupos, así como los valores posibles para cada respuesta. El cuestionario, dirigido a los voluntarios y voluntarias participantes en esta investigación, se ha fundamentado en variables e ítems identificados en la revisión de la literatura, así como en preguntas y respuestas elaboradas a partir de la información recopilada en las entrevistas con responsables de voluntariado en organizaciones sin fines de lucro. A continuación, se detallan las referencias de cada variable mostrada en la Tabla 12, que corresponden a las preguntas diseñadas en el cuestionario.

Para redactar las preguntas y respuestas relacionadas con el **perfil** del voluntariado y su **experiencia**, se utilizaron los informes de la Plataforma de Voluntariado.

Las respuestas a elegir sobre las **motivaciones** para hacer voluntariado se adaptaron de tres fuentes: Wisner et al. (2005) para las dos primeras razones que indican altruismo y para la que se refiere a la inclusión de la experiencia en el currículum, Lorente-Ayala et al. (2020) para las razones intrínsecas (me gusta la actividad, es interesante, es divertida), mientras que la información recopilada en las entrevistas con responsables de voluntariado es utilizada para las dos últimas razones extrínsecas o instrumentales (relacionadas con competencias). La pregunta y las respuestas sobre la variable compromiso (*commitment*) se extrajeron de Henderson & Sowa (2018).

Las preguntas y respuestas en el grupo de variables de **gestión del voluntariado** se definieron utilizando como soporte: la información recopilada en las entrevistas con responsables de voluntariado para las variables flexibilidad, formación y seguimiento, Henderson & Sowa (2018) para la variable orientación y Wisner et al. (2005) para las variables empoderamiento y reconocimiento.

Para las preguntas y respuestas en el grupo de **gestión del trabajo del voluntario** se utilizaron la información recopilada en las entrevistas con responsables de voluntariado para las variables

entrevista, asignación de tareas, retroalimentación y redes, Hong et al. (2009) para la variable descripción del puesto, Kim & Hang (2019) para trabajo en equipo, Wisner et al. (2005) para participación y Trent et al. (2020) para voz.

Las preguntas y respuestas en el grupo de variables de **gestión de la organización** se elaboraron tomando como referencia a Trent et al. (2020) para la variable de comunicación y a Wymer et al. (2020) para las de prestigio social y confianza.

Las preguntas y respuestas sobre el trabajo como **voluntario/a durante el COVID-19** se elaboraron teniendo en cuenta las diferentes opciones disponibles en ese momento.

Para las preguntas y respuestas en el grupo de **satisfacción** con el voluntariado se utilizaron como referencia: Hurst et al. (2017) para la variable satisfacción, Wisner et al. (2005) para la variable recomendar, Wisner et al. (2005) y Hurst et al. (2017) para la de permanencia, mientras que la información recopilada en las entrevistas con responsables de voluntariado es utilizada para redactar las razones de abandono.

Tabla 12. Preguntas en el cuestionario organizadas por grupos, códigos y nombres de variables, y valores para respuestas

Grupos de preguntas	Código de variable	Descripción de variable	Respuestas a elegir
Perfil del voluntario/a	Edad	Edad del voluntario/a	Menos de 20 años; Entre 21 y 26 años; Entre 27 y 40 años; Entre 41 y 60 años; Más de 60 años
	Sexo	Sexo	Mujer; Hombre; Prefiero no decirlo
	Estado civil	Estado civil	Casado/a o similar; Otros
	Educación	Educación	Primaria; Secundaria, Bachiller y Formación Profesional; Universidad
	Empleo	Empleo	Sin actividad laboral (incluye también estudiantes y jubiladas/os); Empleo a tiempo parcial; Empleo a tiempo completo
	YearsVol	Años como voluntario/a	Menos de 2 años; De 2 a 5 años; Más de 5 años

Grupos de preguntas	Código de variable	Descripción de variable	Respuestas a elegir
Experiencia como voluntario/a	MedioVol	Medio a través del que hace el voluntariado	Una ONG, fundación o asociación; una universidad; Empresa en la que trabaja; Otros
	FrecuenciaVol	Frecuencia con la que participa como voluntario/a	Una o varias veces al año; Una o varias veces al mes; Cada semana
	TipoVol	Tipo de voluntariado y beneficiarios	Tipo: Asistencial; Socio-sanitario; Ocio y tiempo libre; Educativo; Deportivo; Internacional; Ambiental; Otros Beneficiario: Niños/Juv; Mayores; Mujeres; Otros
Motivo por el que hace voluntariado	Motivaciones	Motivaciones para hacer voluntariado	Ayudar a los demás; Contribuir a crear una sociedad mejor; Me gusta mucho el voluntariado en el que participo; El voluntariado que realizo es interesante; El voluntariado que realizo es muy divertido; Incluir la experiencia en mi currículum; Alcanzar competencias <i>soft</i> (trabajo en equipo, organización del tiempo, empatía etc.); Alcanzar competencias técnicas importantes en mi formación
	Compromiso (<i>commitment</i>)	Compromiso con la organización	Esta organización merece mi lealtad; No dejo la organización ahora mismo porque tengo un sentimiento de obligación con las personas a las que ayuda
Gestión del voluntario	Flexibilidad	Flexibilidad de horarios	La organización facilita que adapte mi voluntariado a mis otras actividades (estudios, familia, trabajo)
	Formación	Formación que la organización imparte a los voluntarios/as	Cursos de formación antes de comenzar su voluntariado; Cursos de formación regularmente; Cursos de formación esporádicamente; No hay formación

Grupos de preguntas	Código de variable	Descripción de variable	Respuestas a elegir
	Orientación	Orientación de la organización a los voluntarios/as	Presenta a los nuevos voluntarios en su incorporación; Organiza sesiones de orientación para grupos específicos de voluntarios; Anima a los voluntarios a actuar dentro de un código de comportamiento aceptable
	Empoderamiento	Empoderamiento del voluntario/a por la organización	Da oportunidades de intervenir en la toma de decisiones de los proyectos y liderar a los voluntarios/as
	Reconocimiento	Reconocimiento de la organización al voluntario/a	Agradece a los voluntarios/as su trabajo a través de cartas y certificados; Tiene un programa de reconocimiento a los voluntarios/as; Recuerda continuamente a los voluntarios/as cuán importante es su esfuerzo
	Seguimiento	Seguimiento del voluntario/a por la organización	Aumenta la atención al voluntario/a cuando hay cambios en el personal del que dependen; Da soporte permanente al voluntario/a para detectar cuándo una situación le supera
Gestión del trabajo del voluntario/a	Entrevista	Entrevista del voluntario/a por la organización	Entrevista antes de la incorporación como voluntario/a, para explicar con detalle qué hacen y asignar tareas en base a las capacidades y preferencias del voluntario/a
	Descripción_puesto	Descripción del puesto por parte de la organización	Explica formalmente en qué consiste el voluntariado, incluyendo los requisitos, responsabilidades, confidencialidad, etc.
	Asignación_tareas	Asignación de tareas al voluntario/a	Existe asignación de tareas concretas a cada voluntario/a por parte de la organización
	Equipo	Trabajo en equipo en la organización	Cada voluntario se preocupa por los demás voluntarios/as; Hay sentimiento de 'familia' o 'equipo'; Hay relación entre los trabajadores

Grupos de preguntas	Código de variable	Descripción de variable	Respuestas a elegir
			de la entidad y los voluntarios; No hay sentimiento de equipo: cada uno funciona por su cuenta
	Participación	Participación de los voluntarios/as	Participamos activamente en la planificación y el desarrollo de las actividades
	Voz	La organización tiene en cuenta la opinión del voluntario	Da oportunidades a los voluntarios para que expongan sus preocupaciones; Pregunta y escucha la opinión de los voluntarios antes de tomar decisiones que les conciernen
	Retroalimentación	La organización ofrece al voluntario/a retroalimentación sobre su trabajo	Proporciona retroalimentación a los voluntarios sobre el impacto de su trabajo
	Redes	La organización favorece la interacción social	Favorece la interacción social entre sus voluntarios; Favorece la interacción social con voluntarios de otras organizaciones
Gestión de la organización	Comunicación	Comunicación de la organización a voluntarios/as	Los objetivos de la organización son claros; Tengo conocimiento de cómo va la organización; Me informa y tengo fácil acceso a los datos que necesito; Estoy desinformado respecto a la organización; A veces me siento desubicada/o
	Prestigio social	Prestigio social de la organización	Tiene una reputación excelente; tiene soporte de personas conocidas
	Confianza	Confianza en la organización	La organización es transparente en el uso de sus recursos; La organización genera un impacto positivo en la causa por la que trabaja
Impacto del COVID-19	Voluntariado_COVID19	Trabajo como voluntario durante el COVID-19	He seguido haciendo voluntariado presencial; He seguido haciendo voluntariado online; No he podido hacer voluntariado; He comenzado

Grupos de preguntas	Código de variable	Descripción de variable	Respuestas a elegir
			a hacer voluntariado impulsado por la situación
Satisfacción con el voluntariado	Satisfacción	Satisfacción con el voluntariado	Me gusta el voluntariado que realizo en esta organización; Estoy satisfecho/a siendo voluntario/a en esta organización; No me gusta cómo se realiza el voluntariado; Estoy descontento con el modo como siguen a los voluntarios
	Recomendar	Recomendaría la organización a otras personas	Animaría a amigos y/o familiares a ser voluntarios en esta organización; Recomendaría a otras personas hacer voluntariado en esta organización; No recomendaría hacer trabajo voluntario para esta organización; Desaconsejaría a mis allegados hacer voluntariado en esta organización
	Permanencia	Permanencia en la organización	Me gustaría seguir de voluntario en esta organización; Puede que abandone el voluntariado en esta organización; Lo voy a dejar
	Razones_abandono	Razones por las que podría abandonar la organización	Edad; Falta de tiempo (trabajo, familia, estudios); Insatisfacción con la organización; Insatisfacción con el voluntariado que realizo; Falta de integración en la organización

Fuente: cuestionario a voluntarios/as

Muestra. La encuesta se distribuyó entre marzo y mayo de 2021, a través de un cuestionario creado en Google con las preguntas anteriormente indicadas y asegurando el anonimato de las personas que participaron. La muestra utilizada es no probabilística de conveniencia (Rose et al., 2024) y se difundió a través de los responsables de voluntariado de las organizaciones que participaron en las entrevistas y de los servicios de voluntariado universitario de Valencia. Las razones que llevaron a seleccionar este tipo de muestreo fueron la dificultad de estimar la población total de voluntarios/as y que el estudio que se realiza con la encuesta es exploratorio,

ya que el interés está en conocer los factores que influyen más en la permanencia y el abandono (Blumberg & MacRae, 2025). A pesar de las limitaciones, el método de muestreo permitió obtener 250 respuestas de personas voluntarias que participan en organizaciones que operan en Valencia.

Pretest. Se realizó un pretest con dos personas voluntarias para asegurar que las preguntas y respuestas no generaran dudas y que la encuesta no sobrepasara de cinco minutos en su contestación.

Administración de la información recogida. Una vez se obtuvieron suficientes respuestas y se comprobó que no se recibían más durante la semana siguiente, el cuestionario se cerró y el archivo se descargó en formato Excel para preparar los datos para su análisis.

4.3.4 Metodología en el modelo 2

4.3.4.1 Datos y variables en el modelo 2

Para el análisis del modelo 2 se utilizan los datos de las 250 respuestas recopiladas, ya que no se utiliza la variable sexo. La Tabla 13 muestra las variables seleccionadas para el análisis del modelo 2 y los valores utilizados para definir cada respuesta. Las variables seleccionadas se han agrupado en gestión del voluntario/a, gestión del trabajo del voluntario/a, gestión de la organización y resultado de la experiencia de voluntariado. Cada una de las variables de los tres grupos de gestión se adscribe a una de las dimensiones organizativas definidas a partir de la revisión de la literatura y también aplicadas al análisis de las entrevistas. La Tabla 13 muestra a qué dimensión corresponde cada variable. La variable dependiente en los análisis es la permanencia de la persona voluntaria en una organización, que toma valores de 1 (intención de permanecer) y 0 (no hay intención de permanecer).

Tabla 13. Variables en el modelo 2

Grupos de variables	Nombre de variable	Valores	Dimensión
Gestión del voluntario/a	Flexibilidad	1/0	Funcional
	Formación	Formacion1. Antes	Estructural

Grupos de variables	Nombre de variable	Valores	Dimensión
		Formación2. Regularmente; Formacion3. Esporádicamente 1/o (suma)	Funcional
	Orientación	Orientacion1. Presentación antes; Orientacion2. Sesiones para grupos específicos; Orientacion3. Código de comportamiento 1/o (suma)	Relacional
	Empoderamiento	1/o	Funcional
	Reconocimiento	Reconocimiento1. Agradecimiento con cartas y certificados; Reconocimiento2. Programa de reconocimiento; Reconocimiento3. Recuerda continuamente su esfuerzo 1/o (suma)	Simbólica
	Seguimiento	Seguimiento 1. Aumenta cuando hay cambios en el personal; Seguimiento 2. Soporte permanente 1/o (suma)	Relacional
Gestión del trabajo del voluntario/a	Entrevista	1/o	Estructural
	Descripción_puesto	1/o	Estructural
	Asignación_tareas	1/o	Funcional
	Equipo	Equipo1. Cada voluntario se preocupa por los demás voluntarios/as; Equipo2. Hay sentimiento de 'familia' o 'equipo'; Equipo3. Hay relación entre los trabajadores de la entidad y los voluntarios; 1/o (suma)	Relacional
	Participación	1/o	Funcional
	Voz	Voz1. Da oportunidades a los voluntarios para que expongan sus preocupaciones; Voz2. Pregunta y escucha la opinión de los voluntarios antes de tomar decisiones que les conciernen 1/o (suma)	Funcional
	Retroalimentación	1/o	Relacional
	Redes	Redes1. Favorece la interacción social entre sus voluntarios; Redes2. Favorece la interacción social con voluntarios de otras organizaciones 1/o (suma)	Relacional
	VCOVID_online	He seguido haciendo voluntariado online 1/o	Digital
Gestión de la organización	Comunicación	Comunic1. Objetivos de la organización claros; Comunic2. Conocimiento de cómo va la organización; Comunic3. Informa y hay fácil acceso a los datos 1/o (suma)	Relacional
	Prestigio social	Prestigio1. Reputación excelente; Prestigio2. Soporte de personas conocidas 1/o (suma)	Simbólica

Grupos de variables	Nombre de variable	Valores	Dimensión
	Confianza	Confianza1. Transparente en el uso de sus recursos; Confianza2. Genera impacto positivo 1/0 (suma)	Emocional
Resultado de la experiencia	Alta_implicacion	Variable nueva: YearsVol = 3 & FrecuenciaVol = 3 1/0	
	Compromiso (commitment)	Compromiso1. Lealtad; Compromiso2. Obligación 1/0 (suma)	
	Satisfacción	Satisfaccion1. Satisfacción con el voluntariado; Satisfaccion2. Satisfacción con la organización; 1/0 (suma)	
Permanencia	Permanencia o Abandono	Intención_permanecer: 1; Intención_abandonar: 0	

Fuente: Cuestionario a voluntarios/as

4.3.4.2 Análisis de los datos en el modelo 2

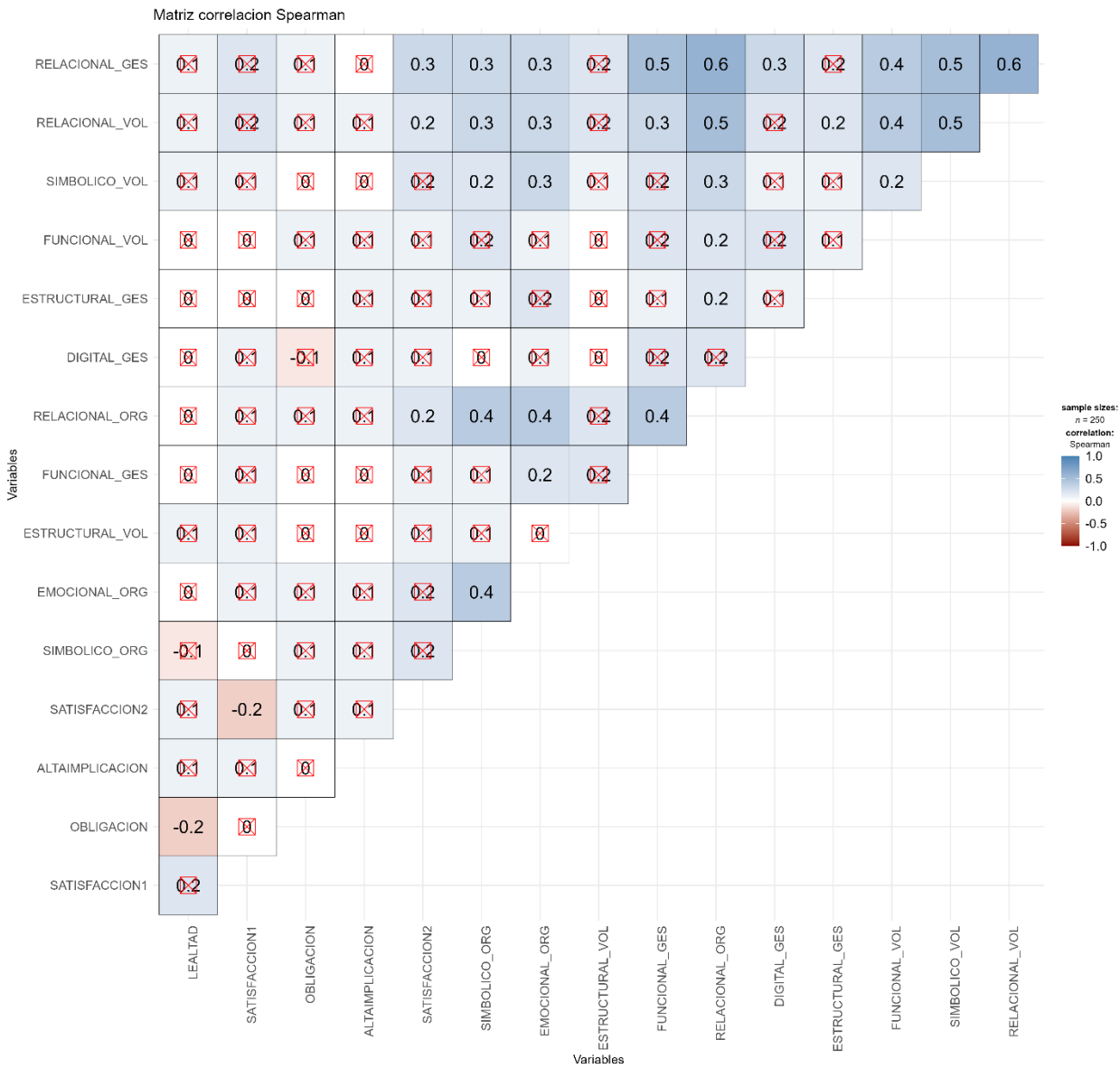
Obtención de las siete dimensiones a partir de los datos de la encuesta. El primer paso en el análisis es asignar los códigos a las diferentes dimensiones (estructural, funcional, relacional, simbólica, emocional, ético-crítica) y calcular la suma para cada dimensión según se refiera a los códigos de gestión del voluntario/a, de gestión del trabajo de voluntarios/as y de gestión de la organización.

Análisis descriptivo de las variables. El análisis descriptivo incluye el cálculo de la media, la desviación estándar, la mediana y los valores mínimos y máximos para cada variable, considerando el total de la muestra (250 respuestas) y los dos valores de la variable dependiente (1 y 0), que representan el 85% y el 15% de la muestra, respectivamente (Poston et al., 2024). Se utiliza la librería *dplyr* de R (Wickham et al., 2025).

Para el análisis de multicolinealidad se miden tanto la correlación entre variables como el factor de inflación de la varianza (VIF). Para obtener la matriz de correlación entre las variables para las dimensiones y los resultados de la experiencia, se utiliza la función *ggcorrmat* de la librería *ggstatsplot* de R (Patil, 2021). El objetivo es comprobar que no existen correlaciones $\geq 0,8$ entre las variables, lo que implicaría excluir alguna. No se da esta circunstancia, como se muestra en la Figura 9, en la que las relaciones significativas (nivel de significación de 0.05) no están tachadas. El análisis del factor VIF se realiza para el modelo de regresión analizado y se utiliza la

librería *car* de R (Fox & Weisberg, 2019). En todas las variables el valor de VIF es inferior a 3, por lo que no se aprecian signos de multicolinealidad.

Figura 9. Matriz de correlaciones entre dimensiones por grupo de variables



Fuente: Elaboración con la librería ggstatsplot (Patil, 2021)

Análisis de regresión logística. La regresión logística aplicada en el análisis es binomial; es decir, la variable dependiente (Permanencia) tiene dos niveles, 1 y 0 (Aldás & Uriel, 2017). Para ello se utiliza la función *glm* de la librería *stats* de R (R Core Team, 2025). Como el objetivo es la inferencia para identificar las variables significativas en la permanencia de las personas voluntarias y no la predicción, se utiliza la muestra entera. Sin embargo, como la variable dependiente está desequilibrada en unos y ceros (85% y 15%, respectivamente), se realizan dos análisis: uno sin pesos y otro con pesos inversos, con la opción *weights* en *glm* (1/0.15 y 1/0.85). El objetivo es reducir cualquier sesgo derivado de la infravaloración de la clase minoritaria.

El análisis se realiza en dos pasos: en el primero se hace la estimación con todas las variables para el modelo sin pesos (M3_uw) y con pesos (M3_w); en el segundo se prueban para cada modelo el *threshold* óptimo obtenido para la curva ROC, que representa si el modelo discrimina bien entre la clase positiva y negativa, es decir cuando la variable permanencia tiene valores unos y ceros.

Para medir el ajuste de los modelos se utiliza la librería *DescTools* (Signorell, 2025), ya que su función *PseudoR2* ofrece varias pruebas, entre ellas McFadden y Nagelkerke. La librería *caret* (Kuhn, 2008) se utiliza para obtener la matriz de confusión, mientras que la librería *pROC* (Robin et al., 2011) permite obtener la curva ROC y el valor de AUC (área bajo la curva). A partir de la matriz de confusión se obtienen los valores de “sensitivity” y “specificity”, que permiten evaluar si el modelo discrimina bien entre las dos clases (1 y 0). El valor de “sensitivity” indica si se identifican correctamente los valores que son “1” en permanencia, mientras que “specificity” indica si se identifican correctamente los valores que son “0” en permanencia.

Siendo TP los valores realmente positivos (1), TN los valores realmente negativos (0), FN los valores falsos negativos y FP los valores falsos positivos:

$$Sensitivity = TP / (TP + FN)$$

$$Specificity = TN / (TN + FP)$$

La librería *MLmetrics* (Yan, 2024) ofrece las métricas de “precision”, “recall” y “f1_score”, que se consideran más indicadas cuando la variable dependiente está desequilibrada entre sus dos clases (Nwanganga & Chapple, 2020). Aunque el objetivo del análisis no es predecir, estas métricas permiten observar los resultados de clasificación de los dos modelos analizados y diferentes thresholds.

$$Precision = TP / (TP + FP)$$

$$Recall = TP / (TP + FN)$$

$$Fscore = (2 * Precision * Recall) / (Precision + Recall)$$

4.3.5 Metodología en modelo 3

4.3.5.1 Datos y variables en el modelo 3

Para el análisis del modelo 3 se utilizan los datos de 249 respuestas de las 250 recopiladas, ya que la variable género sólo tiene una respuesta en la opción tercera y el número de casos bajo puede generar problemas en los resultados y en asegurar el anonimato de la persona que contestó la encuesta. La Tabla 14 muestra las variables seleccionadas para el análisis del modelo 3 y los valores utilizados para definir cada respuesta. Las variables seleccionadas del grupo de gestión del voluntariado y de la experiencia del voluntariado son las que explican las razones para abandonar una organización en la Tabla 12.

Tabla 14. Variables en el modelo 3

Grupos de variables	Nombre de variable	Valores
Perfil del voluntario	Edad	≤20 años; de 21 a 26 años; de 27 a 40 años; de 41 a 60 años; >60 años
	Sexo	Hombre; Mujer
	Estado civil	Casado; Otro
	Educación	Universidad; Secundario; Primario
	Empleo	Jornada completa; Tiempo parcial; Sin actividad
	AñosVol	<2 años; de 2 a 5 años; >5 años
	MedioVol	A través de una universidad; una ONG; una empresa; Otro
	FrecuenciaVol	Unas cuantas veces al <i>año</i> ; Un par de veces al <i>mes</i> ; Cada <i>semana</i>
	Motivación	- Altruismo (M1. Ayudar a los demás; M2. Contribuir a crear una sociedad mejor) Sí/No - Motivación intrínseca (M3. Me gusta; M4. Es interesante; M5. Es muy divertido) Sí/No

Grupos de variables	Nombre de variable	Valores
		Motivación extrínseca (M6. Incluir la experiencia en mi currículum; M7. Alcanzar competencias blandas; M8. Alcanzar competencias técnicas importantes en mi formación) Sí/No
Gestión de voluntarios	TipoVol	T1. Asistencial; T2. Socio-sanitario; T3. Ocio y tiempo libre; T4. Educativo; T5. Deportivo; T6. Internacional; T7. Ambiental; T8. Otros
	Beneficiario	B1. Niños y jóvenes; B2. Personas mayores; B3. Mujeres; B4. Otros
	Falta_integración	Falta de integración (La falta de integración es una categoría en la variable "Razones_abandono" en Tabla 12) Sí/No
	Falta_tiempo	Falta de tiempo (La falta de tiempo es una categoría en la variable "Razones_abandono" en Tabla 12) Sí/No
	COVID	VCOVID_no; COVID_new; VCOVID_online; COVID_presencial
Resultado de la experiencia en voluntariado	Compromiso (<i>commitment</i>)	Lealtad; Obligación Sí/No
	Insatisfacción	Insatisfacción con la organización; Insatisfacción con el voluntariado (son categorías en la variable "Razones_abandono" en Tabla 12) Sí/No
	Permanecer/ abandonar	Intención_permanecer: 1; Intención_abandonar: 0

Fuente: cuestionario a voluntarios/as

4.3.5.2 Análisis de los datos en el modelo 3

Métodos cuantitativos para el análisis de datos. El análisis de datos compara los resultados de la regresión logística y de las redes neuronales artificiales, utilizando intérpretes de aprendizaje automático para explicar los factores que determinan las decisiones.

Existen métodos basados en el aprendizaje automático (ML) en los que un modelo puede incluir más factores y no requiere especificar si alguno de ellos es una variable de control. En comparación con los enfoques tradicionales, los nuevos métodos de ML son más flexibles porque no son paramétricos e incorporan interacciones entre variables por construcción;

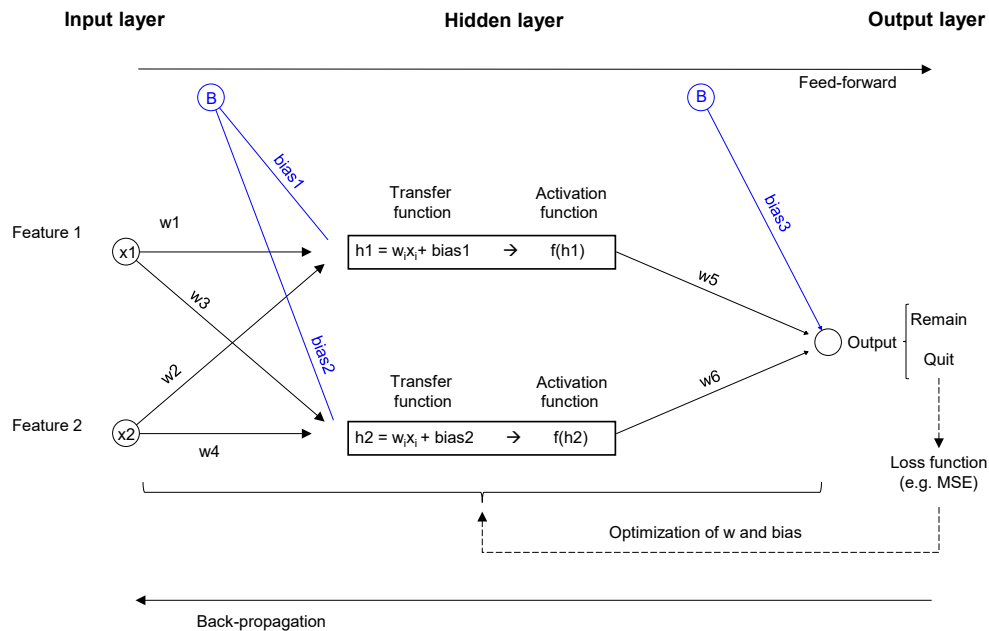
además, tienen una alta capacidad predictiva. Sin embargo, su uso en el análisis de predicción para decisiones relacionadas con el voluntariado sigue siendo muy limitado.

Teniendo en cuenta las limitaciones de los enfoques tradicionales, el análisis del modelo 3 compara los resultados de la regresión logística y de las redes neuronales para determinar qué método predice con mayor precisión las decisiones de los voluntarios/as sobre su intención de permanecer o abandonar una organización.

Se considera que las redes neuronales son robustas para los datos utilizados, lo que puede constituir un desafío para otros métodos, aunque la interpretación es más compleja (Larose y Larose, 2019). Para hacer frente a esta complejidad, las nuevas técnicas basadas en el aprendizaje profundo explicable, como el enfoque de las Explicaciones Agnósticas del Modelo Interpretable Local (LIME), proporcionan información sobre la importancia de cada variable en términos de predicción de las intenciones de permanecer o abandonar (Petch et al., 2022). Para ello, se consideran 55 predictores heterogéneos que constituyen las respuestas posibles indicadas en la Tabla 14, estableciendo como output las decisiones de los voluntarios de permanecer o renunciar. El alto número de predictores seleccionados sería difícil de manejar con otros métodos comunes.

Redes neuronales artificiales. Las decisiones de los voluntarios de permanecer o abandonar se predicen mediante una red neuronal artificial (RNA). Una RNA consta de una capa de entrada formada por covariables o características, una o más capas intermedias llamadas capas ocultas formadas por nodos o neuronas, y una capa de salida. Las capas intermedias están formadas por neuronas o nodos que procesan la información (Figura 10). Se realizan dos operaciones en cada nodo: en primer lugar, se calcula una nueva variable (normalmente llamada capa de transferencia) como una combinación ponderada de las entradas de la capa anterior más un sesgo. A continuación, esta variable pasa por una función de activación (logística, sigmoidal, softplus, ReLU, o cualquier otra) que determina el rango (por ejemplo: $-\infty + \infty$, 0-1, -1 -1, etc.) y la forma de las variaciones de los datos (lineales, no lineales, monotónicas, oscilantes, etc.). La capa de salida vuelve a ser una combinación ponderada de los nodos de la capa oculta anterior más un sesgo. Este proceso se denomina *feed-forward*. Una vez obtenidos la predicción y su error, podemos aprender de este error, retroceder y optimizar los valores de peso y sesgo de cada capa para minimizar la función de pérdida. Este segundo proceso se denomina retropropagación (Figura 10).

Figura 10. Arquitectura de una red neuronal artificial.



Las RNA son más flexibles en su adaptación a la estructura y a los datos, así como a la interacción entre variables, y son más robustas al ruido de los datos, en comparación con los métodos estadísticos tradicionales, como la regresión logística. Además, las RNAs pueden manejar un gran número de variables sin excluir ninguna, incluso cuando están correlacionadas o existe colinealidad.

Sin embargo, el proceso de optimización de una RNA es mucho más complejo. Dado que todas las características y la variable de salida son binarias, no es necesario normalizar las variables y se utiliza una función sigmoide (logística) como función de activación.

Se debe utilizar la validación cruzada para evitar el sobreajuste de la red, dividiendo aleatoriamente las instancias (observaciones) en una muestra de entrenamiento y una muestra de prueba, en nuestro caso, 75 % y 25%, respectivamente. Para evitar que una partición de la muestra en particular influya excesivamente en el resultado, se repite la validación cruzada 100 veces y luego se calculan los resultados promedio (validación cruzada de k-fold).

Además, se determina la estructura de la red, es decir, el número de capas y el de nodos en cada capa. Esto se hace mediante una búsqueda en cuadrícula que combina el número máximo y el

mínimo de características y agrega capas sucesivamente. Una vez optimizada, la red incluye una sola capa con 12 nodos, además de las capas de entrada y salida. Una vez calculada la red, se pueden identificar las características con mayor peso en la predicción².

Después del cálculo de la RNA, como en la mayoría de los modelos de caja negra, se puede utilizar un "explicativo" para extraer información detallada de por qué se ha generado la predicción para cada uno de los voluntarios/as. En este análisis utilizamos uno de los más conocidos: LIME.

Local Interpretable Model-Agnostic Explanations (LIME). LIME es "un algoritmo que puede explicar las predicciones de cualquier clasificador o regresor de forma fiel, aproximándolo localmente mediante un modelo interpretable" (Ribeiro et al., 2016). Como ha aclarado Molnar (2022), LIME es un tipo de modelo sustituto local que entrena un modelo interpretable para explicar las razones por las que un modelo de aprendizaje automático realiza una predicción individual. La explicación se basa en la suposición de que todo modelo complejo es lineal a escala local, es decir, interpreta una instancia utilizando un modelo lineal cada vez.

La forma más fácil de entender LIME es explicar cómo se calcula. Como se explica en Ribeiro et al. (2016) y Molnar (2022), en primer lugar, se selecciona una instancia individual y se replica muchas veces utilizando perturbaciones aleatorias alrededor de la instancia (por ejemplo, utilizando un proceso normal aleatorio). En segundo lugar, se calcula el modelo de aprendizaje automático (en nuestro caso, la red neuronal) utilizando la base de datos original y, a continuación, se predice el resultado utilizando el conjunto de datos perturbado. En tercer lugar, se ponderan las instancias perturbadas utilizando una función de distancia (euclidiana, Gower u otra) para dar más importancia a los datos que están más cerca de la instancia original. Finalmente, se entrena un modelo lineal utilizando la salida predicha del paso 2 en las instancias ponderadas del paso 3 y se interpretan los resultados del modelo local. En este último paso se suele utilizar un modelo de tipo cresta o lazo con una penalización, ya que esto es especialmente útil en conjuntos de datos con muchas características³.

² Paquetes R: "neuralnet" (Fritsch et al., 2019), "NeuralNetTools" (Beck, 2018)

³ Limitaciones de LIME: puede mostrar cierta inestabilidad en el proceso de muestreo y puede ser sensible al tipo de distancia, al tipo de función kernel y opción bandwidth utilizada en el kernel.

5 CAPÍTULO 5. RESULTADOS PARA EL MODELO 1. PERMANENCIA Y ABANDONO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES

5.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo se centra en presentar los resultados de las entrevistas a las personas que gestionan el voluntariado en las diecinueve organizaciones sin fines de lucro seleccionadas. Las preguntas de investigación a responder, tal como se indica en la Figura 6 son:

RQ1. ¿Qué motivaciones iniciales de las personas voluntarias perciben las organizaciones sin fines de lucro como las más frecuentes?

RQ2. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado utilizan más las organizaciones sin fines de lucro?

RQ3. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado influyen en la permanencia desde la perspectiva de las organizaciones sin fines de lucro?

RQ4. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado influyen en el abandono, según las organizaciones sin fines de lucro?

5.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO

A través del análisis de contenido, se han definido los códigos que se muestran en las Tablas 15 a 25 y las Figuras 11 y 12. Los códigos se han agrupado en base a:

- El perfil de las organizaciones y las personas voluntarias. El perfil de las organizaciones se agrupa en códigos que garantizan el anonimato. Entre los códigos se incluyen las motivaciones iniciales de las personas voluntarias, que permiten responder a la primera pregunta de investigación RQ1.
- Su relación con la permanencia de las personas voluntarias en la organización, directamente o a través de la motivación.

- Su relación con el abandono de la organización por parte de las personas voluntarias, ya sea directamente o a través de la insatisfacción.
- La identificación, a partir de códigos, de los factores que influyen en el abandono y la permanencia permite, en un segundo paso, conectarlos con las dimensiones organizativas para responder a las preguntas de investigación RQ2, RQ3 y RQ4.

5.2.1 Perfil de las organizaciones y voluntarios

La Tabla 15 muestra el perfil variado de las organizaciones entrevistadas, que se seleccionaron en base a sus actividades centradas en las personas. El perfil muestra que en la gestión del voluntariado destacan las mujeres (63%), que la mayoría de las organizaciones entrevistadas tienen un tamaño pequeño y mediano según el número de personas voluntarias que gestionan (47% y 37% respectivamente), y que la antigüedad de la organización es menor a treinta y cinco años en un 63% de las organizaciones, aunque tres de ellas tienen una antigüedad superior a los sesenta años.

Tabla 15. Perfil de las organizaciones

Perfil	Categoría (valor en análisis)	Número de organizaciones	Frecuencia
Sexo de la persona de la dirección de la organización entrevistada			
Hombre	1	7	37%
Mujer	2	12	63%
Número de voluntarios			
<150	1	9	47%
150 a 400	2	7	37%
>400	3	3	16%
Antigüedad de la organización			
<20 años	1	4	21%
20 - 34 años	2	8	42%
35 - 60 años	3	4	21%
>60 años	4	3	16%

Fuente: Entrevistas con organizaciones

La Tabla 16 muestra el tipo de voluntariado en el que participan las organizaciones entrevistadas, así como la edad de los voluntarios según la actividad, lo que puede indicar las preferencias de las personas voluntarias según su edad. Las organizaciones suelen participar en más de una actividad, lo que explica que también gestionan a personas voluntarias de edades variadas. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones entrevistadas gestionan a personas voluntarias jóvenes (94,7%) y un porcentaje importante a mayores de 55 años (47,4%).

Aunque los datos de la Tabla 16 muestran una mayor participación de las organizaciones en voluntariados centrados en niños y adolescentes, en educación, en salud y hospitales, también se observan diferencias según la edad de las personas voluntarias. Por ejemplo, los más jóvenes participan más en organizaciones que trabajan en voluntariado educativo, de personas sin hogar y de prostitución. En el grupo de edad de 36-55 años, las personas voluntarias participan más en organizaciones con voluntariado centrado en la prostitución, en la atención a los ancianos y en la educación. Por último, el grupo de 55 años o más participa más en organizaciones que ofrecen voluntariado centrado en migrantes, cooperación internacional, educación y adultos.

Tabla 16. Perfil del voluntario de las organizaciones entrevistadas en base al tipo de voluntariado y su edad

Código	Número de organizaciones	Frecuencia	Según edad de la persona voluntaria (número organizaciones)		
			18-35 años	36-55 años	>55 años
Tipo de voluntariado					
A1. Familias	1	5,3%	1	0	1
A2. Niños y adolescentes	7	36,8%	4	0	1
A3. Migrante	1	5,3%	2	0	2
A4. Personas sin hogar	4	21,1%	5	1	1
A5. Prostitución	1	5,3%	5	2	1
A6. Banco de alimentos y servicio de comidas	2	10,5%	3	1	0
A7. Refugio	2	10,5%	2	1	1
A8. Ancianos	3	15,8%	2	2	1
A9. Personas en riesgo de exclusión social	4	21,1%	1	1	0
A10. Personas con discapacidad	4	21,1%	1	0	1
A11. Cooperación internacional y voluntariado	3	15,8%	2	1	2

Código	Número de organizaciones	Frecuencia	Según edad de la persona voluntaria (número organizaciones)		
A12. Educación	5	26,3%	7	2	2
A13. Salud y hospitales	5	26,3%	1	0	1
A14. Adultos	3	15,8%	4	1	2
A15. Inclusión laboral	2	10,5%	1	0	1
A16. Actividades lúdicas y recreativas	2	10,5%	2	1	1
A17. Asesoría jurídica	1	5,3%	2	0	1
A18. Mujer	1	5,3%	3	1	0
A19. Personas con adicciones	2	10,5%	4	0	1
B2. Edad del voluntario/a					
18-35 años	18	94,7%			
36-55 años	5	26,3%			
>55 años	9	47,4%			

Fuente: análisis de contenido de las entrevistas

La Tabla 17 muestra los motivos para participar en actividades de voluntariado desde la percepción de las organizaciones, es decir, la respuesta a la **pregunta de investigación RQ1**. Las frecuencias en los códigos indican que los principales motivos de las personas voluntarias, según las organizaciones, son ayudar a los demás, el currículum y formación, y devolver a la comunidad. Cuando se tiene en cuenta la edad de las personas voluntarias, se mantienen en los tres grupos la ayuda a los demás y la formación. Para los más jóvenes, también se observa el motivo de devolver a la comunidad, mientras que en el grupo de mayores de cincuenta y cinco se identifica como otro motivo importante que alguien de su familia tenga la misma enfermedad que la que apoyan en su voluntariado.

Tabla 17. Motivos para el voluntariado (RQ1)

Código	Número de organizaciones	Frecuencia	Según edad de la persona voluntaria (número organizaciones)		
			18-35 años	36-55 años	>55 años
B3. Motivos					
B3.1. Opción antropológica	1	5,3%	1	0	1
B3.2. Opción religiosa	2	10,5%	2	0	2
B3.3. Acto de caridad	1	5,3%	1	0	1
B3.4. Compromiso cívico	2	10,5%	2	0	1
B3.5. Cambio social	2	10,5%	2	0	2
B3.6. Autorrealización	1	5,3%	1	0	0
B3.7. Ayudar a los demás	15	78,9%	14	4	6
B3.8. Para obtener horas para su currículum y formación	7	36,8%	7	3	3
B3.9. Devolver a la comunidad	4	21,1%	4	2	1
B3.10. Alguien de su familia tiene la misma enfermedad	3	15,8%	3	2	3

Fuente: análisis de contenido de las entrevistas

La Tabla 18 presenta los códigos relacionados con las tendencias observadas por las organizaciones respecto a las personas voluntarias. Los códigos que más aparecen en las respuestas hacen referencia a un cambio en el perfil de las personas voluntarias, con mayor participación de colegios y universidades, así como a la percepción de una mayor dificultad para la permanencia de voluntarios/as en las organizaciones con las que cooperan. Cuando se tiene en cuenta la edad de las personas voluntarias, el problema de la permanencia es percibido por las organizaciones que trabajan con los grupos más joven y de más edad. Sin embargo, hay códigos que indican que la permanencia es mayor en estos dos grupos (B4.7 y B4.13).

Tabla 18. Tendencias observadas sobre las personas voluntarias

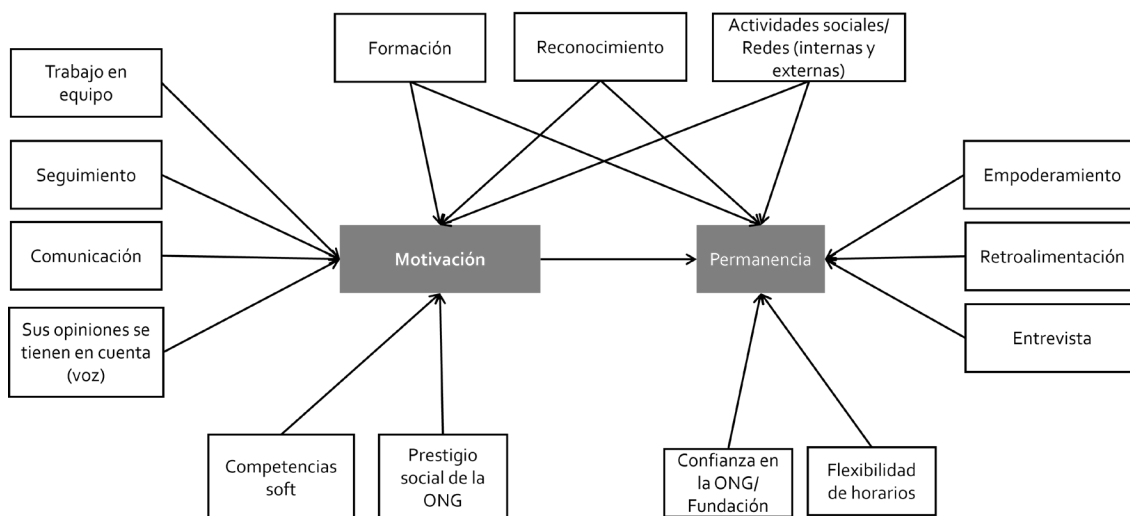
Código	Número de organizaciones	Frecuencia	Según edad de la persona voluntaria (número organizaciones)		
			18-35 años	36-55 años	>55 años
B4.1. Pocos cambios	1	5,3%	1	0	1
B4.2. Voluntarios/as demandan mayor profesionalismo	1	5,3%	1	0	1
B4.3. Demandan mejoras en la gestión	1	5,3%	1	0	1
B4.4. Prefieren ayudar a las personas en riesgo de exclusión social	1	5,3%	1	0	0
B4.5. Mayor implicación en los programas	1	5,3%	1	0	1
B4.6. Cambio en el perfil. Más voluntarios/as de colegios y universidades	4	21,1%	4	1	2
B4.7. Permanencia más alta entre adultos jóvenes	1	5,3%	1	0	0
B4.8. Permanencia más difícil	4	21,1%	4	0	2
B4.9. Demandan que sus opiniones se tengan en cuenta	1	5,3%	1	1	0
B4.10. Voluntariado corporativo	1	5,3%	1	1	1
B4.11. Menor nivel de altruismo	1	5,3%	1	0	0
B4.12. Demandan mayor capacidad para adaptarse a las necesidades. Flexibilidad	1	5,3%	1	1	0
B4.13. Permanencia más alta entre adultos mayores	1	5,3%	1	0	1
B4.14. Cambio en el perfil. Menos familias de beneficiarios	1	5,3%	1	1	1

5.2.2 Códigos relacionados con permanencia del voluntario en la organización

5.2.2.1 Códigos extraídos del análisis de contenido

La Figura 11 muestra los códigos relacionados con los factores que influyen en la permanencia, en los que se han considerado los que influyen directamente y los que lo hacen a través de la motivación relacionada con la gestión del voluntariado y no con la motivación inicial. Además, de las respuestas de las entrevistas se obtienen tres códigos que aparecen tanto cuando se pregunta por factores relacionados con la motivación como por los que influyen en la permanencia.

Figura 11. Códigos relacionados con motivación y permanencia



Fuente: Análisis de contenido de las entrevistas

5.2.2.2 Conexión de códigos para permanencia con las dimensiones organizativas

Una vez identificados los factores que influyen en la permanencia, los códigos en la Figura 11 se conectan con las dimensiones definidas en la revisión de la literatura: relacional, simbólica, funcional, emocional, estructural, digital y ético-crítica (Tabla 20). Tal como se ha desarrollado en la revisión de la literatura sobre la gestión del voluntariado, se ha optado por una categorización analítica que permite abordar la experiencia del voluntariado desde una perspectiva integral. Esta clasificación —estructural, relacional, simbólica, funcional, emocional y digital— ha demostrado ser útil para organizar y comprender las múltiples dimensiones que

atraviesan la práctica voluntaria en contextos sociales diversos. En coherencia con dicha propuesta, las variables recogidas en esta sección se han estructurado siguiendo el mismo criterio. Cada categoría agrupa elementos que inciden de manera diferenciada en la permanencia, el compromiso y el abandono del voluntariado:

- **Estructural:** engloba los aspectos organizativos que configuran el marco formal de participación, como los tipos de programas, los procesos de incorporación y la planificación estratégica.
- **Relacional:** recoge los vínculos internos y externos que se generan en la práctica voluntaria, incluyendo la comunicación, el acompañamiento y el trabajo en red.
- **Simbólica:** se refiere al reconocimiento institucional, la visibilidad pública y la significación que se otorga al rol del voluntariado.
- **Funcional:** abarca los elementos operativos que facilitan o dificultan la participación, como la formación, la flexibilidad y la implicación en la toma de decisiones.
- **Emocional:** contempla las vivencias subjetivas del voluntariado, tanto aquellas que generan desgaste como las que fortalecen el vínculo afectivo con la misión.
- **Digital:** incorpora las herramientas tecnológicas que median la gestión, la comunicación y la formación y que impactan en la accesibilidad y la visibilidad institucional.

La Tabla 19 muestra el contenido en cada variable que puede servir de referencia para relacionarse con cada dimensión.

Tabla 19. Contenido para identificar dimensiones para las variables

Categoría	Variables asociadas
Estructural	Tipos de programas Definición de perfiles voluntarios Formación básica previa Entrevistas de incorporación
Relacional	Comunicación y acompañamiento Participación en grupos de trabajo Cercanía de los directivos Interacciones con beneficiarios
Simbólica	Reconocimiento institucional (certificados, eventos públicos) Día del voluntariado
Funcional	Flexibilidad horaria Formación continua

	Formación específica (social, legal, emocional) Formación adaptada a la demanda Implicación en toma de decisiones
Emocional	Impotencia ante situaciones dramáticas Falta de respuesta institucional Gestión grupal deficiente Vínculo afectivo con la misión Bienestar emocional del voluntario
Digital	Uso de software para gestión del voluntariado Comunicación digital con voluntarios Adaptación tecnológica de la formación Visibilidad institucional en medios digitales

Fuente: Elaboración propia

Las Tablas 20 a 22 muestran la dimensión asignada a cada uno de los códigos de la Figura 10 y sirven de referencia para el análisis del modelo 2. En algunos códigos se podría identificar más de una dimensión en función del contenido que incorporan. Es el caso del D5.1. “Confianza en las personas de la organización”, identificada con la dimensión relacional, aunque puede tener un componente emocional.

Tabla 20. Códigos relacionados con influencia indirecta en permanencia a través de motivación

Código	Casos	Frecuencia	Dimensión	Literatura
D4.1. Trabajo en equipo	7	36,8%	Relacional (participación en grupos de trabajo)	Koivula & Karttunen (2014); Hager & Brudney (2015); Macduff (2005)
D4.2. Voluntarios pueden participar en cualquier región del país y su trabajo es reconocido	1	5,3%	Estructural (tipos de programas)	Arnon et al. (2023)
D4.3. Formación	8	42,1%	Funcional (formación continua/específica)	Chiu et al. (2024); Hager & Yoon (2024)
D4.4. Seguimiento	9	47,4%	Relacional (acompañamiento)	Liu & Jia (2022); Traeger et al. (2023); Xia et al. (2024); Prince et al. (2023); Allen & Mueller (2013)

D4.5. Programa de reconocimiento	3	15,8%	Simbólica (eventos públicos, día del voluntariado)	Prince et al. (2023); Koivula & Karttunen (2014); Hustinx (2010)
D4.6. Comunicación	4	21,1%	Relacional (comunicación)	Trent et al. (2020); Yang et al. (2024)
D4.7. Sus opiniones se tienen en cuenta	4	21,1%	Funcional (implicación en toma de decisiones)	Allen & Prange (2021)
D4.8. Prestigio social de la organización	1	5,3%	Simbólica (visibilidad pública)	Wymer et al. (2020)
D4.9. Actividades sociales para los voluntarios	4	21,1%	Relacional (cohesión y vínculos internos)	Traeger et al. (2023); Handy et al. (2000)
D4.10. Competencias <i>soft</i>	1	5,3%	Funcional (formación específica / emocional)	Willems & Walk (2013); Cnaan et al. (2017)

Fuente: análisis de contenido de las entrevistas

Tabla 21. Códigos relacionados con influencia directa en permanencia

Código	Casos	Frecuencia	Dimensión	Literatura
C2.2. Entrevista influye en la permanencia del voluntario	18	94,7%	Estructural (entrevistas de incorporación)	Lynch & Smith (2010); Hager & Brudney (2015); Studer (2016)
D5.1. Confianza en las personas de la organización	15	78,9%	Relacional (cercanía de directivos)	Koivula & Karttunen (2014); Hager & Brudney (2015); Macduff (2005)
D5.2. Flexibilidad en horarios	15	78,9%	Funcional (flexibilidad horaria)	Prince et al. (2023); Handy et al. (2000)
D5.3. Formación	17	89,5%	Funcional (formación continua/específica)	Chiu et al. (2024); Hager & Yoon (2024)
D5.4. Reconocimiento	17	89,5%	Simbólica (reconocimiento institucional)	Prince et al. (2023); Koivula & Karttunen (2014); Hustinx (2010)
D5.5. Retroalimentación sobre el impacto de su trabajo	17	89,5%	Relacional (comunicación)	Yang et al. (2024)
D5.6. Empoderamiento	15	78,9%	Funcional (implicación en toma de decisiones)	Liu & Jia (2022)
D5.7. Redes	18	94,7%	Relacional (trabajo en red)	Traeger et al. (2023); Handy et al. (2000)

D5.8. Redes internas	15	78,9%	Relacional (grupos de trabajo internos)	Traeger et al. (2023); Handy et al. (2000)
D5.9. Redes externas	11	57,9%	Relacional (redes con otras organizaciones/beneficiarios)	Traeger et al. (2023); Handy et al. (2000)

Fuente: Análisis de contenido de las entrevistas

Tabla 22. Códigos adicionales relacionados con las entrevistas que las organizaciones realizan con los voluntarios/as

Código	Casos	Frecuencia	Dimensión	Literatura
C2.1. Realizan entrevistas para seleccionar voluntarios/as	19	100%	Estructural (entrevistas de incorporación)	Lynch & Smith (2010); Hager & Brudney (2015); Studer (2016)
C2.3. Perfil se define antes de las entrevistas y se considera en la selección	13	68,4%	Estructural (definición de perfiles voluntarios)	De Clerck et al. (2021); Studer & von Schnurbein (2013)
C2.4. Perfil se define antes de las entrevistas, pero no se considera en la selección	1	5,3%	Estructural (definición de perfiles voluntarios)	De Clerck et al. (2021); Studer & von Schnurbein (2013)

Fuente: Análisis de contenido de las entrevistas

5.2.2.3 Coincidencias, divergencias y aportaciones entre literatura y resultados entrevistas

A continuación, se identifican las coincidencias, divergencias y aportaciones complementarias entre la literatura y los resultados de las entrevistas. La comparación se realiza mediante un proceso de triangulación cualitativa, en el que se contrastan los códigos emergentes de las entrevistas con los conceptos, modelos y hallazgos presentes en la literatura. Se identifican tres tipos de relaciones:

- Coincidencias: factores presentes en ambos enfoques.
- Aportaciones exclusivas de la literatura: conceptos teóricos no mencionados en las entrevistas.
- Aportaciones exclusivas de las entrevistas: prácticas o vivencias no recogidas en los artículos revisados.

DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

Coincidencias: Tanto la literatura como las entrevistas coinciden en señalar que la *capacidad organizativa*, la *planificación estratégica* y la *formalización de procesos* son elementos clave para la permanencia. Brudney & Meijs (2009) y Hager & Brudney (2011) destacan que la planificación activa y la capacidad institucional predicen la retención. Lynch & Smith (2010) y Studer (2016) subrayan que la formalización mejora el encaje entre voluntarios y organización, reduciendo el abandono.

Aportaciones de la literatura: De Clerck et al. (2021) introducen un enfoque comparativo, utilizando el análisis cualitativo comparado (QCA) que muestra que no existe una única vía hacia la permanencia, sino combinaciones de condiciones estructurales. Studer & von Schnurbein (2013) refuerzan esta idea al señalar que el diseño estructurado de tareas debe adaptarse a contextos diversos.

Aportaciones de las entrevistas: Las entrevistas revelan que, en organizaciones pequeñas, la informalidad puede ser un espacio de confianza y cercanía. Además, la falta de recursos limita la posibilidad de aplicar estructuras formales, lo que obliga a buscar soluciones flexibles.

DIMENSIÓN RELACIONAL

Coincidencias: El *apoyo organizacional percibido* (POS) aparece como uno de los factores más relevantes en ambos enfoques. Liu & Jia (2022), Traeger et al. (2023), Xia et al. (2024) y Prince et al. (2023) demuestran que el POS influye directamente en el compromiso, la satisfacción y la permanencia. Las entrevistas confirman que los voluntarios valoran sentirse escuchados, acompañados y reconocidos.

Aportaciones de la literatura: Traeger et al. (2023) identifican el sentido de comunidad como mediador entre el POS y la permanencia. Koivula & Karttunen (2014) y Macduff (2005) destacan el papel del liderazgo participativo como generador de confianza y vínculo emocional.

Aportaciones de las entrevistas: Los testimonios señalan que la cercanía emocional con los coordinadores es más valorada que el estilo de liderazgo formal. Además, el reconocimiento entre iguales tiene mayor impacto que el institucional, lo que sugiere que las dinámicas horizontales fortalecen el compromiso.

DIMENSIÓN SIMBÓLICA

Coincidencias: La literatura y las entrevistas coinciden en que el *reconocimiento simbólico* y la *identidad voluntaria* son fundamentales para la permanencia. Prince et al. (2023) y Hustinx (2010) muestran que el reconocimiento no material fortalece el compromiso emocional. McAllum (2014) y McNamee & Peterson (2014) analizan cómo las narrativas institucionales configuran la identidad voluntaria.

Aportaciones de la literatura: Barnes-Sharpe (2009) y Hustinx & Lammertyn (2003) señalan que en contextos multiculturales, el reconocimiento simbólico adquiere mayor relevancia. Grube & Piliavin (2000) advierten que el desajuste entre la identidad personal y la institucional puede generar abandono.

Aportaciones de las entrevistas: Los voluntarios expresan que la pertenencia se construye más por vínculos afectivos que por valores abstractos. Además, el sentido de la acción voluntaria — la conexión con la causa— es más importante que la identidad institucional.

DIMENSIÓN FUNCIONAL

Coincidencias: el encaje entre tareas y perfil voluntario, la autonomía y la flexibilidad son elementos compartidos por ambos enfoques. Willems & Walk (2013) y Studer (2016) demuestran que el ajuste entre competencias y tareas incrementa la motivación. Liu & Jia (2022) y Allen & Mueller (2013) destacan que la autonomía refuerza el vínculo con la organización. Prince et al. (2023) y Handy et al. (2000) subrayan que la flexibilidad actúa como factor protector frente a la desafección.

Aportaciones de la literatura: Warner et al. (2011) y Macduff (2005) señalan que la percepción de utilidad y la comunicación eficaz son claves para la satisfacción. El concepto de job crafting (Liu & Jia, 2022) permite personalizar el rol voluntario, aumentando el compromiso.

Aportaciones de las entrevistas: Los voluntarios advierten que la sobrecarga de tareas genera frustración y abandono. Aunque valoran la autonomía, también demandan acompañamiento para evitar la inseguridad.

DIMENSIÓN EMOCIONAL

Coincidencias: La dimensión emocional aparece como transversal en ambos enfoques. Xia et al. (2024) y Traeger et al. (2023) demuestran que la resiliencia emocional, combinada con el POS, previene el burnout. La Cour (2023) advierten que una gestión excesivamente rígida puede debilitar el vínculo emocional con la causa.

Aportaciones de la literatura: Allen & Mueller (2013) y Hustinx (2010) proponen prácticas específicas para promover el bienestar emocional, como espacios de expresión y cultura de cuidado.

Aportaciones de las entrevistas: Los voluntarios valoran la escucha activa, los espacios de intercambio emocional y el vínculo con la causa, que en muchos casos supera el vínculo con la organización.

DIMENSIÓN DIGITAL

Coincidencias: La literatura y las entrevistas coinciden en que las herramientas digitales facilitan la gestión y la continuidad. Shelley et al. (2015) y Studer & von Schnurbein (2013) muestran cómo la tecnología optimiza la asignación de tareas y fortalece la interacción.

Aportaciones de la literatura: Mato-Santiso (2023) propone una estrategia omnicanal que mejora el compromiso y diversifica la participación.

Aportaciones de las entrevistas: Los voluntarios señalan que el uso de tecnología depende del perfil generacional, y que algunas plataformas pueden percibirse como impersonales si no se integran en una cultura relacional.

DIMENSIÓN ÉTICO-CRÍTICA

Coincidencias: Ambos enfoques reconocen que la profesionalización puede generar tensiones con los valores del voluntariado. Lynch & Smith (2010) y Hustinx (2010) advierten que la institucionalización puede erosionar el ethos solidario.

Aportaciones de la literatura: La Cour et al. (2023) proponen una profesionalización flexible, que preserve la autenticidad del compromiso voluntario.

Aportaciones de las entrevistas: expresan que la burocratización genera distancia emocional, y que valoran más la autenticidad que la eficiencia.

RESUMEN

La comparación señala convergencia entre el estudio de la literatura y el análisis de la realidad mostrado en las entrevistas en torno a las variables que favorecen la permanencia:

Formación: Aparece como uno de los factores más citados en las entrevistas (89,5%) y está ampliamente respaldado por la literatura (Hager & Brudney, 2015; Liu & Jia, 2022; Shelley et al., 2015). La formación continua mejora la satisfacción y reduce el abandono.

Reconocimiento: Las entrevistas destacan tanto el reconocimiento institucional como el simbólico (89,5%). En la literatura, se confirma su efecto positivo sobre el compromiso emocional (Prince et al., 2023; Koivula & Karttunen, 2014; Hustinx, 2010).

Flexibilidad horaria: Valorada por el 78,9% de los entrevistados, también es reconocida como factor protector en estudios como los de Prince et al. (2023) y Handy et al. (2000).

Trabajo en equipo y redes: Las entrevistas subrayan la importancia de las redes internas y externas (94,7%). La literatura coincide en su papel como mediador del compromiso (Traeger et al., 2023; Barnes-Sharpe, 2009).

Apoyo organizacional percibido (POS): Aunque no se menciona explícitamente en las entrevistas, se refleja en variables como “confianza en la organización” y “seguimiento”. En la literatura, el POS es uno de los predictores más robustos de permanencia (Liu & Jia, 2022; Traeger et al., 2023; Xia et al., 2024).

Empoderamiento y participación: La implicación en decisiones aparece en las entrevistas como “sus opiniones se tienen en cuenta” y “empoderamiento”. En la literatura, se vincula con el concepto de job crafting y autonomía (Liu & Jia, 2022; Allen & Mueller, 2013).

Entrevistas y definición de perfiles: Las entrevistas iniciales son mencionadas por el 100% de las entidades. La literatura confirma su relevancia en la adecuación voluntario-tarea (Lynch & Smith, 2010; Studer, 2016).

La literatura aporta modelos explicativos más complejos y categorías analíticas que no emergen directamente de las entrevistas:

Sentido de comunidad como mediador (Traeger et al., 2023): El vínculo grupal amplifica el efecto del apoyo organizacional sobre la permanencia.

Job crafting (Liu & Jia, 2022): La posibilidad de moldear el rol voluntario fortalece el compromiso.

Justicia distributiva (Hurst et al., 2017): La percepción de equidad en tareas, horarios y recursos influye en la satisfacción y retención.

Estrategia omnicanal (Mato-Santiso, 2023): La coherencia entre canales digitales mejora el compromiso y diversifica la participación.

Modelos QCA (De Clerck et al., 2021): No existe una única vía hacia la permanencia, sino configuraciones múltiples de condiciones.

Las entrevistas revelan matices más vivenciales que complementan la literatura:

Seguimiento personalizado: valorado como práctica clave, pero poco desarrollado en los artículos revisados.

Confianza en las personas: El vínculo con coordinadores y referentes emocionales aparece como determinante, más allá del POS institucional.

Retroalimentación sobre el impacto: se indica que los voluntarios valoran saber cómo contribuyen, aunque la literatura lo aborda solo parcialmente (Lee et al., 2016).

Actividades sociales: Las entrevistas destacan su papel en la cohesión interna, mientras que la literatura lo menciona de forma marginal.

Prestigio social de la ONG: aparece como factor simbólico en las entrevistas, pero con escasa presencia en los estudios revisados.

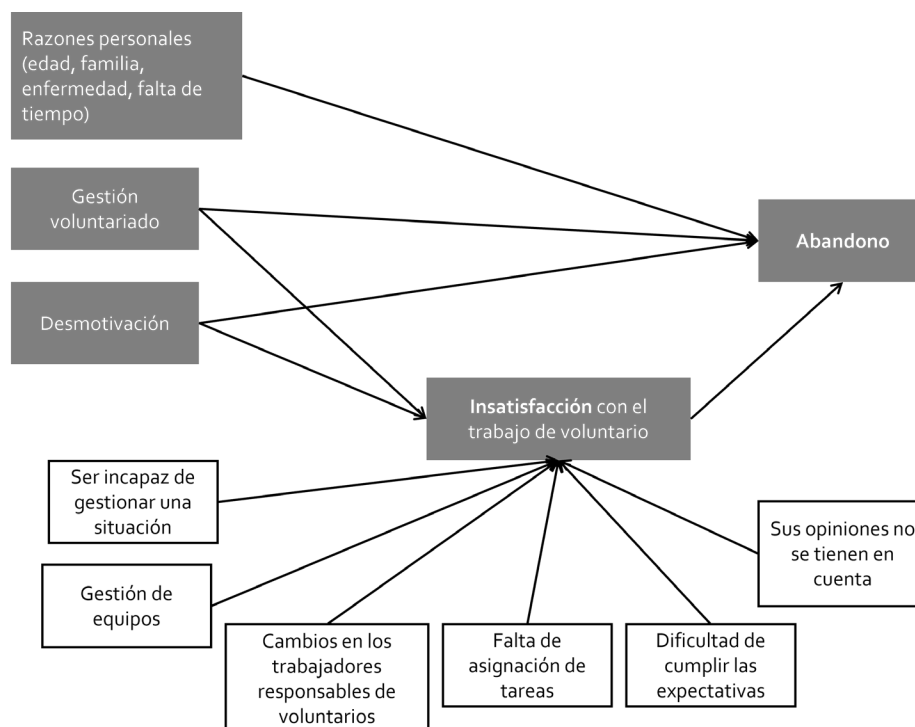
Competencias soft: mencionadas como clave para el desempeño voluntario, pero poco abordadas en la literatura empírica.

5.2.3 Códigos relacionados con abandono de la organización por el voluntario/a

5.2.3.1 Códigos extraídos del análisis de contenido

La Figura 12 muestra los códigos relacionados con los factores que influyen en el abandono, en los que se han considerado los que influyen directamente y los que lo hacen a través de la insatisfacción. Además, de las respuestas de las entrevistas se obtienen tres códigos que aparecen tanto cuando se pregunta por factores relacionados con la motivación como por los que influyen en la permanencia.

Figura 12. Códigos relacionados con insatisfacción y abandono



Fuente: análisis de contenido de las entrevistas

5.2.3.2 Conexión de códigos para abandono con las dimensiones organizativas

La Tabla 23 muestra, a partir de la revisión de la literatura, la conexión de cada dimensión con la decisión de abandonar una organización. Esta tabla sirve de base para su aplicación a los códigos identificados en las entrevistas. De esta manera, una vez identificados los factores que influyen en el abandono, las Tablas 24 y 25 muestran la conexión entre los códigos y las dimensiones relacional, simbólica, funcional, emocional, estructural, digital y ético-crítica. Dado que en los

códigos relacionados con el abandono se pueden detectar conexiones con más dimensiones, se han diferenciado en primarias y secundarias, siendo las primarias las consideradas en las respuestas a las preguntas de investigación RQ2, RQ3 y RQ4, ya que se identifican más fácilmente.

Tabla 23. Conexiones entre dimensiones y abandono a partir de la literatura

Dimensión	Variable	Autores	Conclusiones clave	Relación con el abandono
Estructural	Capacidad organizativa / planificación	Brudney & Meijs (2009); Hager & Brudney (2011); De Clerck et al. (2021); Hustinx & Lammertyn (2003)	La planificación estratégica y la capacidad institucional predicen retención.	Una baja capacidad organizativa puede dificultar la permanencia y favorecer el abandono.
Estructural	Formalización de procesos	Lynch & Smith (2010); Hager & Brudney (2015); Studer (2016)	La formalización mejora el encaje voluntario-organización y reduce el abandono.	Procesos poco claros generan frustración y abandono.
Relacional	Apoyo organizacional percibido (POS)	Liu & Jia (2022); Traeger et al. (2023); Xia et al. (2024); Prince et al. (2023); Allen & Mueller (2013)	El POS influye directamente en el compromiso, la satisfacción y la permanencia.	La falta de apoyo percibido puede llevar al abandono por desafección.
Simbólica	Identidad / pertenencia	McAllum (2014); McNamee & Peterson (2014); Grube & Piliavin (2000)	Las narrativas institucionales configuran la identidad voluntaria.	El desajuste identitario puede generar abandono.
Funcional	Encaje tarea-persona	Willems & Walk (2013); Studer (2016)	El ajuste entre competencias y tareas incrementa motivación y retención.	El desajuste entre tareas y habilidades puede provocar abandono.
Emocional	Bienestar emocional	Xia et al. (2024); Allen & Mueller (2013)	Requiere prácticas específicas: acompañamiento, espacios de expresión, cultura de cuidado.	La falta de bienestar emocional puede derivar en burnout y abandono.
Digital	Herramientas digitales	Shelley et al. (2015); Studer &	Facilitan la interacción, optimizan la asignación	La ausencia de herramientas

Dimensión	Variable	Autores	Conclusiones clave	Relación con el abandono
		von Schnurbein (2013)	de tareas y fortalecen la continuidad.	adecuadas puede dificultar la experiencia y fomentar el abandono.
Ético-crítica	Profesionalización vs. valores	la Cour et al. (2023); Lynch & Smith (2010); Hustinx (2010)	La institucionalización puede generar tensiones con el ethos voluntario.	La pérdida de sentido ético puede generar desafección y abandono.

Tabla 24. Frecuencias de códigos relacionados con la influencia indirecta en el abandono a partir de la insatisfacción

Código	Casos	Frecuencia	Dimensión primaria	Dimensión secundaria
D2.1. Sentirse incapaz de gestionar una situación	5	26,3%	Funcional (falta de formación o recursos)	Emocional (frustración personal)
D2.2. Gestión de equipos	2	10,5%	Relacional (dinámica interna)	Estructural
D2.3. Cambios en los trabajadores responsables de los voluntarios/as	1	5,3%	Relacional (ruptura de vínculo)	
D2.4. Desmotivación	2	10,5%	<i>experiencia</i>	
D2.5. Falta de asignación de tareas	2	10,5%	Funcional (desorganización interna)	Estructural
D2.6. Dificultad para cumplir las expectativas	4	21,1%	Funcional (exceso de exigencia)	Emocional (ansiedad o presión)
D2.7. Su opinión no se tiene en cuenta	2	10,5%	Emocional (desvalorización)	Relacional (falta de escucha)
D2.8. Gestión del voluntariado	4	21,1%	<i>varios</i>	
D2.9. No sabemos la causa	1	5,3%	Ético-crítica (falta de seguimiento)	

Fuente: análisis de contenido de las entrevistas

Tabla 25. Frecuencias de códigos relacionados con la influencia directa en el abandono

Código	Casos	Frecuencia	Dimensión primaria	Dimensión secundaria
Razones personales				
D1.1. Edad	1	5,30%		
D1.2. Trabajo	6	31,60%		
D1.3. Familia	2	10,50%		
D1.4. Enfermedad	1	5,30%		
Otros motivos				
D1.5. Desmotivación	6	31,60%	<i>experiencia</i>	
D1.6. Falta de tiempo	8	42,10%	Estructural (incompatibilidad horaria)	
D1.7. Gestión del voluntariado	6	31,60%	<i>varios</i>	
D1.8. Desconocemos el motivo, pero nos gustaría saberlo	1	5,30%	Ético-crítica (falta de evaluación)	
D1.9. Se desmotivan ellos mismos, no es por causa de la organización	1	5,30%	Ético-crítica (falta de evaluación)	

Fuente: Análisis de contenido de las entrevistas

Cuando las personas voluntarias abandonan una organización, es importante considerar que a las organizaciones cada voluntario/a les ha supuesto un coste mientras ha cooperado en actividades de voluntariado. Sin embargo, la respuesta a la pregunta sobre el coste por voluntario/a muestra que solo dos organizaciones de las entrevistadas (10,5%) lo calculan.

5.2.3.3 Coincidencias, divergencias y aportaciones entre literatura y resultados entrevistas

A continuación, se identifican las coincidencias, divergencias y aportaciones complementarias entre la literatura y los resultados de las entrevistas. La comparación se lleva a cabo mediante un proceso de triangulación cualitativa, contrastando los códigos emergentes de las entrevistas con los conceptos, modelos y hallazgos presentes en la literatura. Al igual que para la permanencia, se identifican tres tipos de relaciones:

- Coincidencias: factores presentes en ambos enfoques.

- Aportaciones exclusivas de la literatura: conceptos teóricos no mencionados en las entrevistas.
- Aportaciones exclusivas de las entrevistas: prácticas o vivencias no recogidas en los artículos revisados.

DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

Coincidencias: Tanto la literatura como las entrevistas resaltan que los procesos de incorporación constituyen un punto crítico en el abandono. Una selección inadecuada de perfiles y la falta de claridad en los programas de voluntariado se identifican como causas recurrentes de desvinculación (Ruiz et al., 2016; Studer, 2016). Asimismo, se coincide en que la ausencia de planificación estratégica en la asignación de tareas genera desajustes entre las expectativas iniciales y la experiencia real, lo que facilita la rotación temprana de voluntarios (Carvalho & Sampaio, 2017; Mayr, 2017).

Aportaciones de la literatura: Los estudios destacan que una gestión poco estructurada aumenta el riesgo de abandono, especialmente cuando no se definen itinerarios de participación o mecanismos de evaluación periódica (Studer, 2016; McCallum, 2017).

Aportaciones de las entrevistas: Los voluntarios señalaron que la organización no siempre respeta el perfil definido en las entrevistas de incorporación (códigos C2.3 y C2.4), lo que genera frustración y abandono temprano. También se subrayó que la rigidez de los programas impide ajustar la implicación a lo largo del tiempo, lo que termina por desincentivar la continuidad.

Valoración: Mientras que la literatura profundiza en la necesidad de planificación estratégica y segmentación de programas, las entrevistas se centran más en la experiencia inicial de selección y en la rigidez de los marcos de participación.

DIMENSIÓN RELACIONAL

Coincidencias: Tanto la literatura como las entrevistas coinciden en señalar que la calidad de las relaciones internas es determinante en el abandono. La falta de comunicación fluida, de acompañamiento y de trabajo en equipo erosiona el compromiso (Brudney et al., 2019; Walk et al., 2019; entrevistas, códigos D4.1 y D4.6). También se subraya que la escasa integración en

redes internas y externas limita la motivación y favorece la desvinculación (Trent et al., 2020; entrevistas, D5.7–D5.9).

Aportaciones de la literatura: La literatura enfatiza que el abandono surge cuando no existen mecanismos de interacción sostenida entre voluntarios y responsables (Walk et al., 2019). Se destaca asimismo que los conflictos interpersonales, tanto con otros voluntarios como con beneficiarios, actúan como catalizadores del desgaste (Trent et al., 2020; Allen & Prange, 2021). También se subraya que la sobrecarga emocional derivada de relaciones tensas con el personal remunerado incrementa la posibilidad de desvinculación (Einarsdottir & Osia, 2020).

Aportaciones de las entrevistas: Los participantes remarcaron la falta de retroalimentación y acompañamiento como fuente de invisibilidad (códigos D5.4 y D5.5). También señalaron que cuando las opiniones no son tomadas en cuenta (D4.7), se pierde confianza en la organización, lo que conduce al abandono. Además, se resaltó la ausencia de espacios sociales de encuentro (D4.9), lo que incrementa la sensación de aislamiento.

Valoración: La literatura analiza de manera amplia los modelos de gestión de relaciones, mientras que las entrevistas se concentran en experiencias concretas de escucha y acompañamiento. Existe un vacío en la investigación aplicada que explore cómo traducir estas políticas organizativas en prácticas cotidianas que respondan a las percepciones subjetivas de los voluntarios.

DIMENSIÓN SIMBÓLICA

Coincidencias: Tanto la literatura como las entrevistas coinciden en que el reconocimiento institucional y la visibilidad pública del voluntariado son determinantes en la retención o abandono. La falta de certificaciones, eventos públicos o gestos de agradecimiento debilita la motivación y favorece la desvinculación (Mayr, 2017; Hu, 2022; entrevistas, códigos D4.5 y D5.4).

Aportaciones de la literatura: Los artículos estudiados sostienen que la ausencia de prestigio social y de rituales de reconocimiento genera un debilitamiento del vínculo simbólico con la organización (Mayr, 2017; Arnon et al., 2023). Walk & Peterson (2023) apuntan que la invisibilidad institucional de los voluntarios puede producir un sentimiento de irrelevancia que desemboca en abandono.

Aportaciones de las entrevistas: Los entrevistados remarcaron la falta de reconocimiento cotidiano —como agradecimientos, certificaciones o actos simbólicos— como motivo de desvalorización (códigos D5.4 y D4.5). También señalaron que el prestigio social de la

organización no siempre se refleja en su trato hacia el voluntariado (D4.8), lo que genera una percepción de incoherencia que lleva a la desvinculación.

Valoración: La literatura enfatiza la dimensión macroinstitucional del reconocimiento, mientras que las entrevistas se enfocan en el plano microcotidiano.

DIMENSIÓN FUNCIONAL

Coincidencias: Tanto la literatura como las entrevistas coinciden en que los factores operativos —como la flexibilidad horaria, la formación continua y la claridad en la toma de decisiones— inciden directamente en la permanencia o abandono. La falta de flexibilidad para compaginar el voluntariado con otras obligaciones es uno de los motivos más citados de desvinculación (Neely et al., 2022; entrevistas, código D5.2). Asimismo, se comparte la idea de que la ausencia de formación adecuada provoca frustración y abandono (Carvalho & Sampaio, 2017; entrevistas, D4.3 y D5.3).

Aportaciones de la literatura: Los estudios destacan que cuando no se ofrecen mecanismos formativos adaptados a las necesidades reales, los voluntarios perciben que su trabajo carece de preparación, lo que reduce la calidad de la experiencia y favorece la rotación (Wegner et al., 2021; Read, 2021). Smith & Grove (2017) subrayan, además, que la sobrecarga de tareas administrativas y la falta de recursos funcionales limitan la eficacia y conducen al abandono. También se manifiesta la necesidad de estructuras que permitan la implicación real en la toma de decisiones, ya que cuando el rol del voluntario es percibido como meramente ejecutor, la desvinculación se acelera (Walk et al., 2019).

Aportaciones de las entrevistas: En los testimonios recogidos, los voluntarios señalaron reiteradamente que la falta de flexibilidad en horarios constituye un obstáculo central (D5.2), especialmente para quienes compatibilizan el voluntariado con responsabilidades familiares o laborales. También se insistió en la ausencia de retroalimentación sobre el impacto del trabajo (D5.5), lo que genera dudas sobre la utilidad de la tarea y predispone al abandono. Asimismo, se valoró negativamente la carencia de programas de formación continua (D4.3, D5.3), interpretada como falta de inversión en la preparación del voluntariado.

Valoración: La literatura ofrece una visión amplia de la dimensión funcional, incluyendo la gestión de cargas administrativas y la implicación en la toma de decisiones, aspectos poco

recogidos en las entrevistas. Por su parte, las entrevistas subrayan con fuerza la retroalimentación del impacto, que aparece con menor presencia en la literatura.

DIMENSIÓN EMOCIONAL

Coincidencias: Tanto los artículos como las entrevistas coinciden en que las cargas emocionales asociadas al voluntariado son un factor determinante de abandono. La exposición a situaciones dramáticas y la dificultad para gestionarlas emocionalmente pueden producir desgaste, desmotivación y eventual desvinculación (Ward & Greene, 2018; entrevistas, códigos sobre impotencia y bienestar emocional). También se señala que la falta de apoyo en la gestión de estas vivencias aumenta la vulnerabilidad del voluntariado.

Aportaciones de la literatura: Los estudios ponen de relieve que los altos niveles de compromiso afectivo pueden volverse problemáticos cuando no existen recursos para manejar la intensidad emocional (Ward & Greene, 2018; Mason et al., 2022). McCallum (2017) muestra cómo la dificultad de superar emocionalmente experiencias dolorosas genera desgaste que deriva en abandono. De igual forma, Salmani et al. (2019) identifican que la falta de preparación psicológica incrementa el riesgo de burnout.

Aportaciones de las entrevistas: Los voluntarios entrevistados señalaron sentirse impotentes ante situaciones dramáticas, especialmente cuando no perciben un respaldo institucional suficiente para afrontarlas. También se mencionó la falta de respuesta institucional frente a necesidades emocionales como un factor de abandono. Asimismo, algunos voluntarios destacaron que el vínculo afectivo con la misión puede convertirse en un arma de doble filo: mientras refuerza la motivación, también aumenta el desgaste cuando no se percibe apoyo.

Valoración: La literatura enfatiza ampliamente los procesos psicológicos y emocionales asociados al compromiso, pero las entrevistas aportan una perspectiva más directa y práctica sobre el abandono derivado de la falta de apoyo institucional.

DIMENSIÓN DIGITAL

Coincidencias: Tanto la literatura como las entrevistas coinciden en que el uso (o falta de uso) de herramientas digitales impacta en la experiencia del voluntariado y, por ende, en el abandono. La deficiencia en canales digitales de comunicación o la falta de adaptación tecnológica en la

formación pueden generar frustración y desvinculación (Wegner et al., 2021; entrevistas, códigos sobre comunicación y formación digital).

Aportaciones de la literatura: Los estudios señalan que las organizaciones que no incorporan sistemas digitales de gestión y comunicación corren el riesgo de perder voluntarios, sobre todo entre los perfiles más jóvenes habituados a estas herramientas (Allen & Prange, 2021; Read, 2021). Walk & Peterson (2023) destacan que la visibilidad institucional en entornos digitales es clave no solo para captar, sino también para retener voluntarios, ya que refuerza el sentido de pertenencia.

Aportaciones de las entrevistas: Los voluntarios entrevistados pusieron de relieve que la comunicación digital insuficiente genera sensación de desconexión, mientras que la falta de formación en entornos online dificulta su adaptación a programas que incorporan estas tecnologías. También se señaló que la escasa visibilidad institucional en medios digitales contribuye a que los voluntarios perciban un menor valor social de su colaboración.

Valoración: Mientras que la literatura analiza en profundidad la gestión digital estratégica (captación, visibilidad, eficiencia), las entrevistas enfatizan más los problemas cotidianos de acceso y comunicación digital.

DIMENSIÓN ÉTICO-CRÍTICA

Coincidencias: Tanto la literatura como las entrevistas coinciden en que los conflictos éticos y de valores pueden provocar abandono cuando los voluntarios perciben incoherencias entre la misión declarada y las prácticas reales de la organización. La falta de transparencia, la ausencia de coherencia institucional y las tensiones con personal remunerado son factores recurrentes (Einarsdottir & Osia, 2020; entrevistas sobre gestión grupal deficiente y falta de respuesta institucional).

Aportaciones de la literatura: Los estudios señalan que la fricción entre empleados y voluntarios es un motivo clave de abandono, en tanto los voluntarios pueden sentirse desplazados o poco valorados dentro de las dinámicas institucionales (Einarsdottir & Osia, 2020; Allen & Prange, 2021). Hu (2022) también destaca que las organizaciones con déficits de justicia organizacional tienen mayores tasas de rotación. Además, Walk et al. (2019) muestran que la ausencia de códigos éticos claros y de procesos de mediación genera conflictos no resueltos que desembocan en desvinculación.

Aportaciones de las entrevistas: Los testimonios recogidos señalaron la gestión grupal deficiente y la falta de respuesta institucional frente a situaciones conflictivas como causas directas de abandono. Asimismo, algunos voluntarios destacaron que el desajuste entre valores personales y prácticas organizativas crea un sentimiento de desilusión que impulsa al abandono.

Valoración: La literatura enfatiza los conflictos estructurales (empleados vs. voluntarios, justicia organizacional), mientras que las entrevistas ponen de relieve la vivencia cotidiana de incoherencia ética.

RESUMEN

El mapa conceptual de las entrevistas aporta un matiz fundamental: las razones de abandono directo son esencialmente externas (edad, responsabilidades familiares, enfermedad, falta de tiempo), mientras que la mayoría de los factores organizativos y motivacionales operan de manera indirecta, a través de la insatisfacción. Este hallazgo refuerza la idea de que la gestión de la satisfacción constituye un eje transversal en la prevención del abandono, más allá de que existan causas inevitables de carácter personal.

La literatura, por su parte, tiende a subrayar marcos estratégicos, políticas institucionales y tensiones estructurales que predisponen al abandono. Las entrevistas complementan esta visión mostrando cómo esos elementos se traducen en experiencias cotidianas: la falta de acompañamiento, el reconocimiento insuficiente, la rigidez de los programas o la ausencia de respuesta institucional no producen por sí mismos un abandono inmediato, pero erosionan el compromiso y generan un estado de desmotivación que desemboca en la desvinculación.

En definitiva, la comparación evidencia una doble lógica:

- El abandono directo se explica casi exclusivamente por causas externas y personales.
- El abandono mediado se construye a través de la insatisfacción acumulada, donde los factores organizativos, simbólicos, relacionales y emocionales juegan un rol determinante.

Este sugiere que las organizaciones, si bien no pueden incidir en las variables externas, tienen un margen de actuación amplio para reducir el abandono indirecto, a través de políticas de acompañamiento, reconocimiento, flexibilidad y apoyo emocional.

Además, se puede definir una clasificación de tipos de abandono a partir del análisis realizado:

- Voluntario estructural: ocurre cuando la organización carece de capacidad para planificar o formalizar procesos. El voluntario decide irse porque los procedimientos son confusos o insuficientes.
- Voluntario por frustración: surge cuando hay un desajuste entre las tareas asignadas y las habilidades o expectativas del voluntario. La falta de encaje provoca malestar y la decisión de abandonar.
- Voluntario por conflicto ético: aparece al chocar la profesionalización rígida de la entidad con los valores altruistas del voluntario, minando su sentido de pertenencia y empujándolo a marcharse.
- Silencioso por desajuste: el voluntario deja de participar de forma paulatina y sin avisar, como reacción a procesos mal definidos o falta de claridad en su rol.
- Silencioso por desafección: la carencia de apoyo organizacional percibido (POS) va mermando la motivación. El abandono sucede de forma silenciosa, sin confrontación ni explicación.
- Silencioso por burnout: el agotamiento emocional —sin espacios de expresión ni cuidado— desemboca en un alejamiento sordo, donde el voluntario deja de acudir progresivamente.
- Silencioso por desconexión digital: la ausencia de herramientas y canales adecuados dificulta la interacción y participación. El voluntario acaba desvinculándose sin notificarlo.
- Por pérdida de sentido: cuando el voluntario deja de identificarse con la misión o siente que su acción carece de significado, opta por abandonar, ya sea comunicándolo o simplemente desapareciendo.

Cada uno de estos tipos muestra una vía distinta hacia el abandono, pero todos confluyen en la misma necesidad: mejorar la estructura, la comunicación, el apoyo emocional y la coherencia ética para retener mejor a los voluntarios.

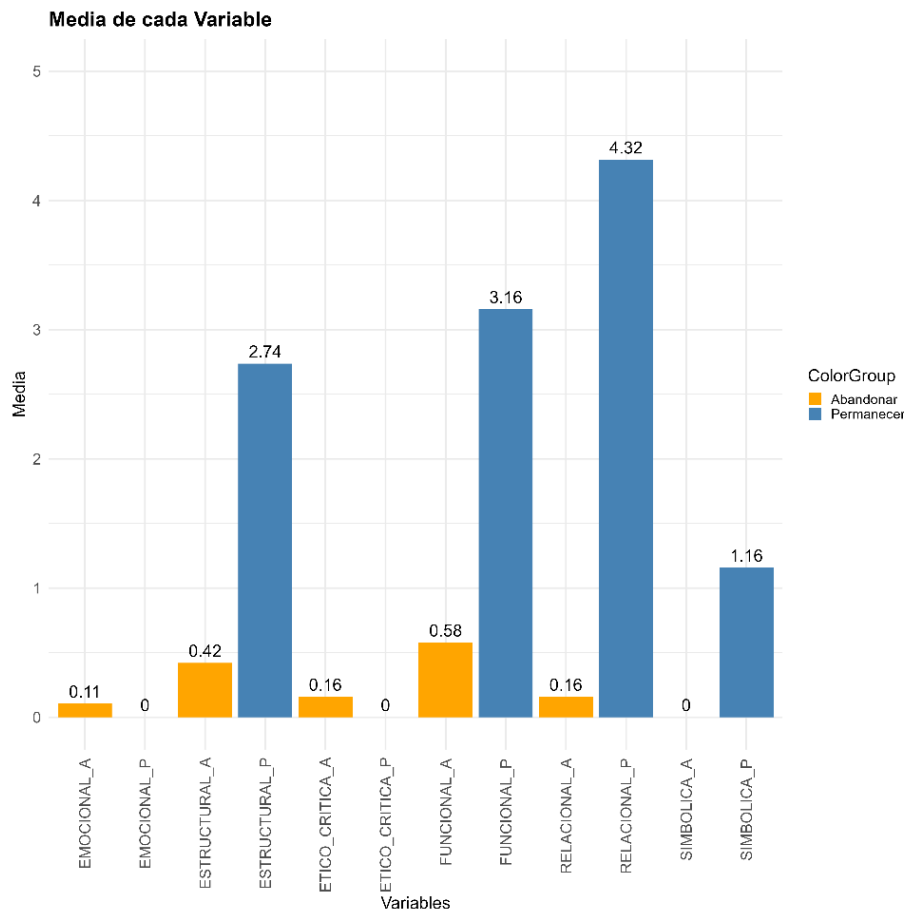
5.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS POR DIMENSIONES

Una vez que se han identificado los códigos para permanencia y abandono con las diferentes dimensiones, se obtiene la suma de códigos por dimensiones, según estén relacionadas con permanencia y abandono. La Figura 13 muestra las medias de cada dimensión y sirve para responder a la pregunta de investigación **RQ2** sobre qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado utilizan más las organizaciones sin fines de lucro. Como se puede observar, las respuestas de las organizaciones están mayoritariamente relacionadas con la permanencia y especialmente con las dimensiones relacional, funcional y estructural.

La pregunta de investigación **RQ3** se centra en las dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado que influyen en la permanencia, desde el punto de vista de las organizaciones. La Figura 13 muestra tres dimensiones más citadas relacionadas con la permanencia: relacional, funcional y estructural. La dimensión relacional incluye códigos como el trabajo en equipo, el seguimiento a las personas voluntarias, la comunicación, la retroalimentación sobre el impacto del trabajo voluntario, así como las actividades sociales y redes para las personas voluntarias. Los códigos en la dimensión funcional incluyen la formación y adquisición de competencias, la escucha de las opiniones de voluntarios/as, el empoderamiento y la flexibilidad de horarios. Los códigos en la dimensión estructural están relacionados con las entrevistas y con asegurar que la estructura de la organización permite a las personas voluntarias la movilidad geográfica que se adapte a sus circunstancias.

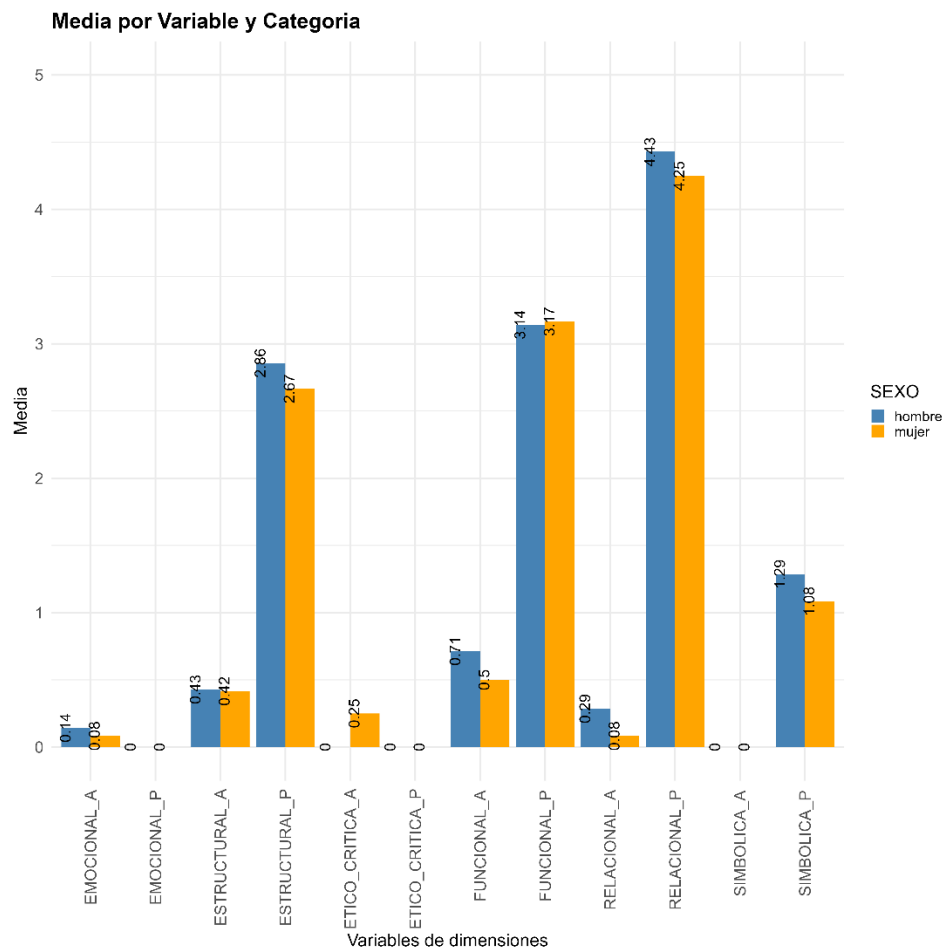
La pregunta de investigación **RQ4** se centra en las dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado que influyen en el abandono, desde el punto de vista de las organizaciones. La Figura 13 muestra las dimensiones más citadas relacionadas con la permanencia: la funcional y la estructural. La dimensión funcional se refiere a las dificultades a las que se enfrentan las personas voluntarias debido a carencias en la gestión centrada en la asignación de funciones. Esta situación hace que los voluntarios/as sientan que no pueden gestionar determinadas situaciones y que no alcanzan sus expectativas. La dimensión estructural, en este caso, se relaciona con la falta de flexibilidad en los horarios por parte de las organizaciones que evite el abandono.

Figura 13. Media de códigos por dimensión en las entrevistas con organizaciones



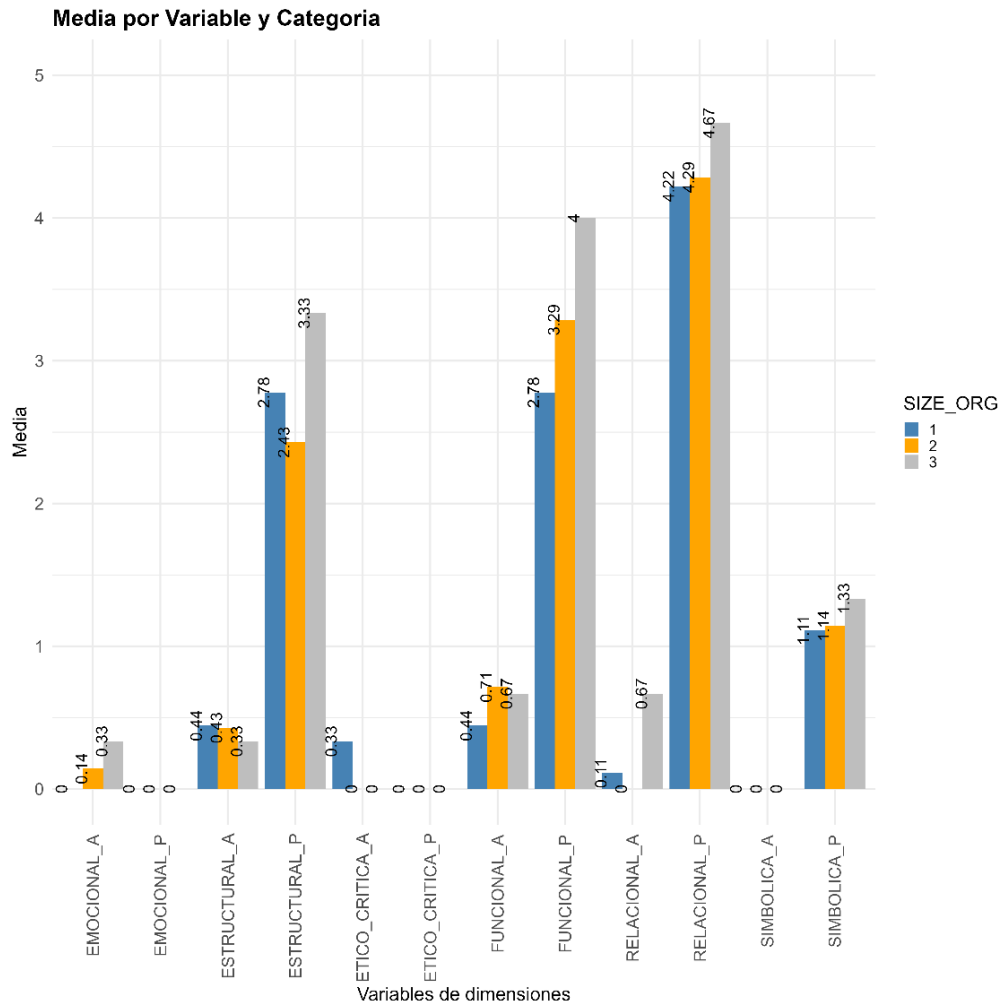
Además, para cada dimensión se analizan las medias por grupos para identificar diferencias con base en el sexo de las personas encargadas del voluntariado en las organizaciones entrevistadas, el tamaño de las organizaciones y su antigüedad. La Figura 14, elaborada con ggplot2, representa las medias de cada dimensión en función del sexo de los responsables entrevistados. A simple vista, las diferencias no parecen grandes. Para comprobarlo, se utiliza la prueba no paramétrica *U de Mann-Whitney* (el grupo tiene dos clases) para las cuatro dimensiones con valores de medias más altos, que en R se obtiene a partir de la prueba de suma de rangos de Wilcoxon. Para los p-valor obtenidos, si el p-valor es < 0.05 , hay diferencias significativas entre las medias de los dos grupos, mientras que si el p-valor es ≥ 0.05 , no hay diferencias en las medias. Los resultados son los siguientes: no hay diferencias significativas en ninguna de las cuatro dimensiones (RELACIONAL_P: $U = 46.5$ & p-valor = 0.72; FUNCIONAL_P: $U = 42$ & p-valor = 1; ESTRUCTURAL_P: $U = 48$ & p-valor = 0.58; SIMBOLICA_P: $U = 51$ & p-valor = 0.35).

Figura 14. Media de dimensiones por sexo de responsables de voluntariado en organizaciones



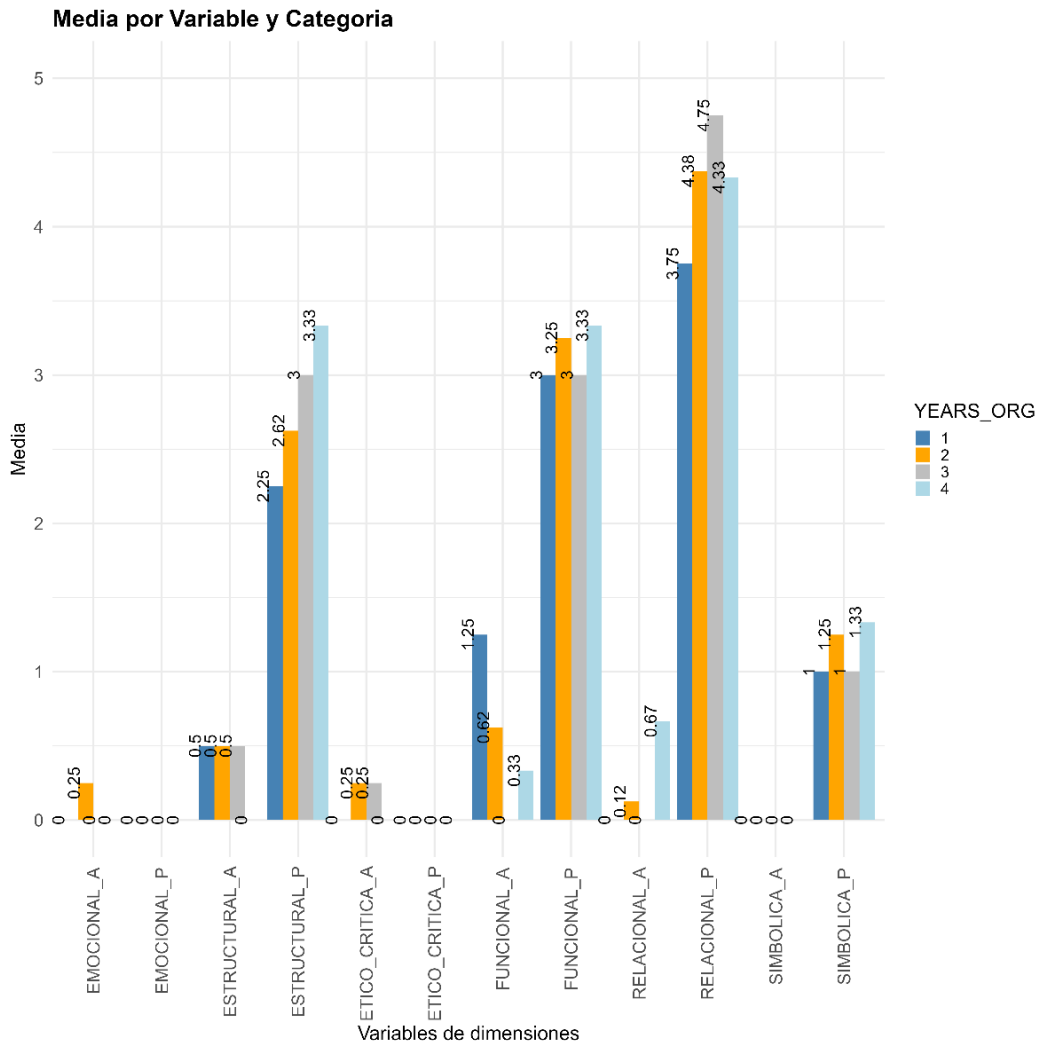
La Figura 15 muestra las diferencias en las medias entre los tres grupos en los que se ha dividido el tamaño de las organizaciones (1: <150 voluntarios; 2: 150 a 400; 3: >400). Aunque a simple vista parece que hay diferencias en algunas medias entre grupos, para comprobarlo se utiliza la suma de rangos de Kruskal-Wallis, ya que el grupo tiene tres clases. Para los p-valor obtenidos, si el p-valor es < 0.05 , hay diferencias significativas entre las medias de los tres grupos, mientras que si el p-valor es ≥ 0.5 , no hay diferencias en las medias. Para las tres dimensiones con medias más altas, la prueba indica que no hay diferencias significativas (RELACIONAL_P: $\chi^2=1.289$ & $p=0.525$; FUNCIONAL_P: $\chi^2=4.41$ & $p=0.11$; ESTRUCTURAL_P: $\chi^2=5.12$ & $p=0.077$).

Figura 15. Media de dimensiones por tamaño de las organizaciones



La Figura 16 muestra las diferencias en las medias de cada dimensión en base a la antigüedad de la organización (años desde su fundación). La antigüedad se divide en cuatro grupos: <20 años (1), 20 - 34 años (2), 35 - 60 años (3) y >60 años (4). Por tanto, también se utiliza la suma de rangos de Kruskal-Wallis, observando si los p-valor obtenidos son < 0.05 (hay diferencias significativas entre las medias de los grupos) o ≥ 0.5 (no hay diferencias). Aunque la figura parece indicar diferencias, la prueba de Kruskal-Wallis no arroja diferencias significativas, considerando las dimensiones con medias más altas (RELACIONAL_P: $\chi^2=1.14$ & $p=0.767$; FUNCIONAL_P: $\chi^2=0.458$ & $p=0.928$; ESTRUCTURAL_P: $\chi^2=7.416$ & $p=0.060$).

Figura 16. Media de dimensiones por antigüedad de las organizaciones



5.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL CICLO DE VOLUNTARIADO Y LAS ENTREVISTAS

A partir de los análisis ejecutados, se realiza una comparación entre lo que se refleja en las entrevistas y lo que se recoge en el manual del ciclo de vida del voluntariado de la Plataforma Española de Voluntariado (Figura 1). Se diferencia entre las coincidencias, los aspectos del ciclo no reflejados en las entrevistas y los aspectos de las entrevistas no contemplados explícitamente en el ciclo. La Tabla 26 muestra el resumen de las diferencias encontradas.

5.4.1 Coincidencias entre ambos documentos

Las coincidencias se observan en relación con la acogida, el acompañamiento y las causas de abandono. Respecto a la **acogida**, el ciclo del voluntariado destaca esta como una fase clave para generar vínculo y sentido de pertenencia. Aunque en las entrevistas no la mencionan explícitamente como tal, todas las organizaciones afirman realizar entrevistas iniciales y definir perfiles antes de incorporar voluntarios. Esto evidencia una coincidencia en la relevancia del primer contacto, si bien el ciclo lo formaliza como una etapa más estructurada.

Con respecto al **acompañamiento**, en el ciclo, el acompañamiento se considera esencial para la motivación y permanencia, incluyendo prácticas como supervisión, escucha activa y formación. Las entrevistas identifican factores similares: formación (89,5%), seguimiento (47,4%), reconocimiento (89,5%) y empoderamiento (78,9%). Ambos documentos coinciden en que el acompañamiento influye directamente en la motivación y retención de los voluntarios.

En relación con las **causas de abandono**, el ciclo enumera razones como la falta de tiempo, la desmotivación, las tareas poco significativas y la ausencia de reconocimiento. Las entrevistas recogen causas similares: falta de tiempo (42,1%), desmotivación (31,6%), gestión deficiente, incompatibilidad horaria y razones personales. En ambos casos se reconoce la importancia de la formación, el reconocimiento y la comunicación como elementos clave para la permanencia, así como el apoyo relacional y emocional.

5.4.2 Aspectos del ciclo no reflejados en las entrevistas

Entre los aspectos se observan, en primer lugar, la **fase de cierre y el contacto posterior**. Aunque el ciclo recomienda formalizar esta fase, solo el 18,2% de las entidades la implementan. Las entrevistas no la mencionan, pero puede deberse a que no hay una pregunta expresa para esta cuestión.

El segundo aspecto es la **gestión de la calidad**. El ciclo señala que solo el 24,6% de las entidades aplican acciones de calidad, aspecto ausente en las entrevistas.

El tercer aspecto es la **celebración y el reconocimiento institucional**. Aunque el reconocimiento aparece en las entrevistas, no se aborda la cultura institucional de celebración como propone el ciclo.

5.4.3 Aspectos de las entrevistas no contemplados explícitamente en el ciclo

Se observan tres aspectos no contemplados en el ciclo del voluntariado. El primero es el de las **redes internas y externas**, para el que las entrevistas destacan su importancia (94,7% menciona redes internas, 57,9% externas), mientras que el ciclo no lo aborda directamente.

El segundo aspecto es el de la **flexibilidad horaria**, identificado como factor clave en las entrevistas (78,9%), pero que no se menciona en el ciclo como estrategia concreta.

El tercer aspecto es el del **perfil sociodemográfico del voluntariado**, para el que las entrevistas evidencian nuevas tendencias (voluntariado más joven y universitario), aspecto no analizado en el ciclo.

Resumen

Ambos documentos están alineados con los aspectos fundamentales de la gestión del voluntariado. El ciclo ofrece una visión estructurada, normativa e ideal, mientras que las entrevistas reflejan una perspectiva más práctica y contextualizada. Esta complementariedad permite enriquecer la comprensión del fenómeno del voluntariado y su gestión, destacando tanto los marcos teóricos como las realidades organizativas.

Tabla 26. Comparativa entre el ciclo del voluntariado y las entrevistas

Aspecto	Ciclo del Voluntariado	Resumen de Entrevistas	Valoración
Acogida	Fase estructurada con vínculo, pertenencia y entrevistas iniciales	Todas las entidades realizan entrevistas y definen perfiles	Coinciden en importancia, aunque el ciclo lo formaliza más
Acompañamiento	Supervisión, escucha activa, formación, motivación	Formación (89,5%), seguimiento (47,4%), empoderamiento (78,9%)	Coincidencia clara en factores de permanencia
Reconocimiento	Celebraciones, visibilidad institucional, cultura de reconocimiento	Reconocimiento como factor clave (89,5%)	Coinciden, pero el ciclo propone acciones más institucionales

Aspecto	Ciclo del Voluntariado	Resumen de Entrevistas	Valoración
Causas de abandono	Falta de tiempo, tareas poco significativas, desmotivación, falta de reconocimiento	Falta de tiempo (42,1%), desmotivación (31,6%), gestión deficiente	Coincidencia en causas principales
Fase de cierre	Contacto posterior, evaluación final, despedida formal	No se menciona	Vacío en las entrevistas respecto a esta fase
Gestión de calidad	Solo el 24,6% aplica acciones de calidad, se recomienda su implementación	No se menciona	Ausente en entrevistas, aunque relevante para mejora continua
Redes internas y externas	No se aborda directamente	Redes internas (94,7%), externas (57,9%)	Presente en entrevistas, ausente en el ciclo
Flexibilidad horaria	No se menciona como estrategia concreta	Factor clave para permanencia (78,9%)	Importante en entrevistas, no recogido en el ciclo
Cambios en el perfil	No se analiza	Nuevas tendencias (más jóvenes, universitarios)	Aporte valioso desde la experiencia que el ciclo no contempla

6 CAPÍTULO 6. RESULTADOS PARA EL MODELO 2 PERMANENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

6.1 INTRODUCCIÓN

El modelo 2 analiza la permanencia desde la perspectiva de las personas voluntarias y los tipos de dimensiones organizativas. Para ello se han agrupado las variables de la Tabla 13 en cuatro dimensiones de gestión de voluntarios/as, cuatro dimensiones de gestión del trabajo de los voluntarios/as y tres dimensiones de gestión de la organización, tal como se indican a continuación.

Dimensiones de variables de gestión de voluntarios/as:

- *Estructural en gestion voluntarios (ESTRUCTURAL VOL) = Formacion1*
- *Relacional en gestion voluntarios (RELACIONAL VOL) = Orientacion + Seguimiento*
- *Simbolica en gestion voluntarios (SIMBOLICA VOL) = Reconocimiento*
- *Funcional en gestion voluntarios (FUNCIONAL VOL) = Flexibilidad + Formacion2 + Formacion3 + Empoderamiento*

Dimensiones en el grupo de variables de gestión del trabajo del voluntario/a:

- *Estructural en gestion trabajo voluntarios (ESTRUCTURAL GES) = Entrevista + Descripcion_puesto*
- *Relacional en gestion trabajo voluntarios (RELACIONAL GES) = Equipo + Retroalimentacion + Redes*
- *Funcional en gestion trabajo voluntarios (FUNCIONAL GES) = Asignacion_tareas + Participacion + Voz*
- *Digital en gestion trabajo voluntarios (DIGITAL GES) = VCOVID_online*

Dimensiones en el grupo de variables de gestión de la organización:

- *Relacional en gestion organizacion (RELACIONAL ORG) = Comunicacion*
- *Simbolica en gestion organizacion (SIMBOLICA ORG) = Prestigio social*
- *Emocional en gestion organización (EMOCIONAL ORG) = Confianza*

Además, se incluyen en el análisis las cinco variables que hacen referencia al resultado de la experiencia de las personas voluntarias: Alta_implicación, Lealtad, Obligación, Satisfacción¹ (del voluntario/a con el trabajo) y Satisfacción² (del voluntario/a con la organización).

La variable dependiente en todos los análisis es la permanencia, por lo que se analiza la influencia de las dimensiones y del resultado de la experiencia en la intención de las personas voluntarias de permanecer en las organizaciones.

Como se ha indicado en el capítulo de Metodología, los análisis buscan responder a las siguientes preguntas de investigación:

RQ5. ¿Qué dimensiones organizativas relacionadas con la gestión del voluntariado utilizan más las organizaciones sin fines de lucro, según las personas voluntarias? (similar a RQ2)

RQ6. ¿Qué dimensiones organizativas influyen en la permanencia, según las personas voluntarias? (similar a RQ3)

RQ7. ¿Qué resultados de la experiencia influyen en la permanencia, según las personas voluntarias? (similar a RQ7)

6.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LAS DIMENSIONES

La Tabla 27 presenta la estadística descriptiva de las dimensiones, de las variables de la experiencia y de la variable dependiente (Permanencia). Se muestran los datos de la media, la desviación estándar (SD), la mediana y los valores máximo y mínimo. Además de la muestra total, los datos se ofrecen para las dos submuestras de permanencia, con valores de la respuesta 1 y 0. Las dos submuestras incluyen 212 y 38 casos respectivamente (85 % y 15 %). Para las

variables independientes cuyos valores son sólo 0 y 1, no se han incluido datos de la media, pero sí de la mediana.

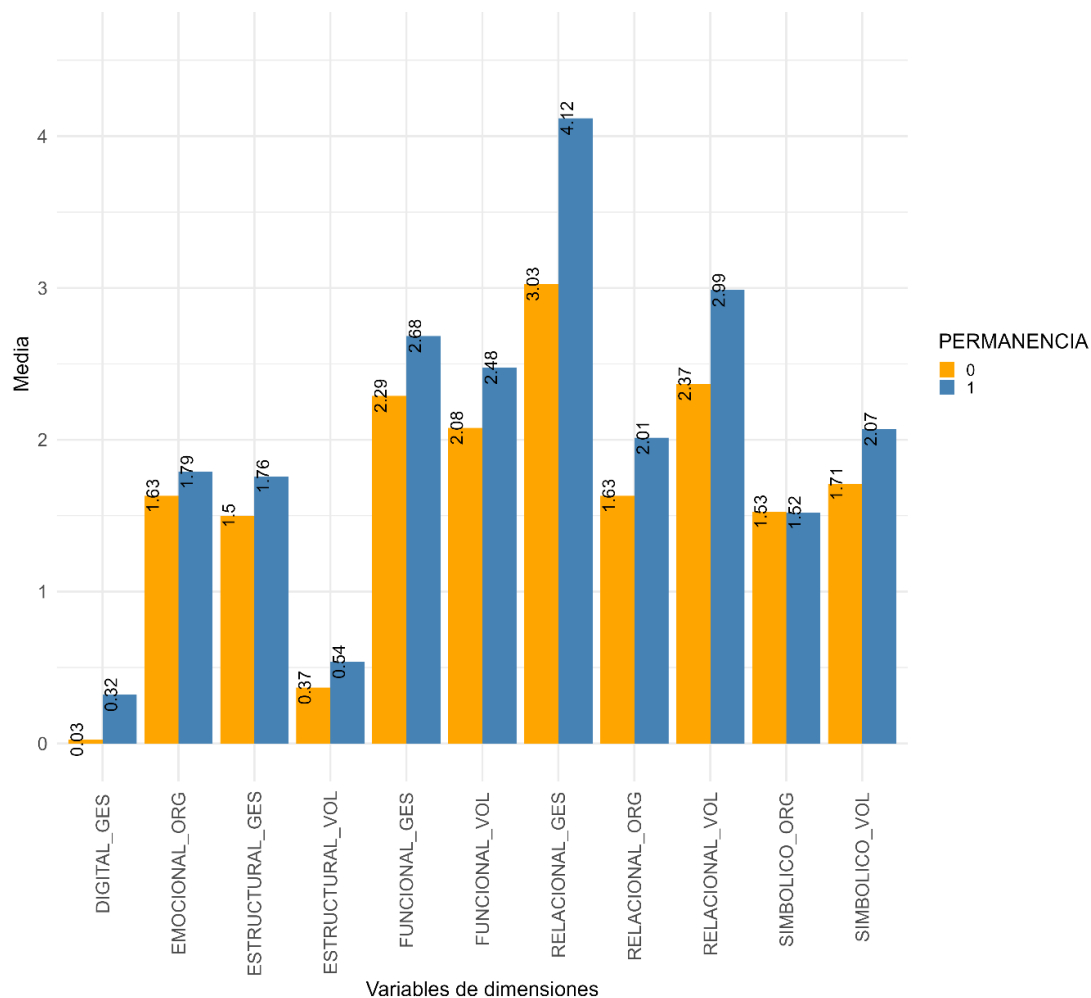
Tabla 27. Estadística descriptiva de las variables en el modelo 2

Variable	Total (n=250)		Permanencia = 1 (n= 212)		Permanencia = 0 (n= 38)	
	Media (SD)	Mediana [Min, Max]	Media (SD)	Mediana [Min, Max]	Media (SD)	Mediana [Min, Max]
ESTRUCTURAL_VOL		1 [0, 1]		1 [0, 1]		0 [0, 1]
RELACIONAL_VOL	2,89 (1,32)	3 [0, 5]	2,99 (1,17)	3 [0, 5]	2,37 (1,33)	3 [0, 4]
SIMBOLICO_VOL	2,02 (1,00)	2 [0, 3]	2,07 (1,088)	2,0 [0, 3]	1,71 (0,97)	1,5 [0, 3]
FUNCIONAL_VOL	2,42 (0,74)	3 [0, 4]	2,476 (0,66)	3 [0, 4]	2,078 (1,02)	2 [0, 4]
ESTRUCTURAL_GES	1,72 (0,48)	2 [0, 2]	1,759 (0,46)	2 [0, 2]	1,50 (0,51)	1,5 [1, 2]
RELACIONAL_GES	3,95 (1,57)	4 [0, 6]	4,12 (1,52)	4 [0, 6]	3,03 (1,55)	3 [0, 6]
FUNCIONAL_GES	2,62 (0,62)	3 [0, 3]	2,68 (0,56)	3 [1, 3]	2,29 (0,84)	2,5 [0, 3]
DIGITAL_GES		0 [0, 1]		0 [0, 1]		0 [0, 1]
RELACIONAL_ORG	1,96 (1,01)	2 [0, 3]	2,01 (1,01)	2 [0, 3]	1,63 (0,94)	2 [0, 3]
SIMBOLICO_ORG	1,52 (0,64)	2 [0, 2]	1,52 (0,63)	2 [0, 2]	1,53 (0,73)	2 [0, 2]
EMOCIONAL_ORG	1,76 (0,50)	2 [0, 2]	1,79 (0,47)	2 [0, 2]	1,63 (0,59)	2 [0, 2]
ALTAIMPLICACION		0 [0, 1]		0 [0, 1]		0 [0, 1]
LEALTAD		1 [0, 1]		1 [0, 1]		1 [0, 1]
OBLIGACION		0 [0, 1]		0 [0, 1]		0 [0, 1]
SATISFACCION ₁		1 [0, 1]		1 [0, 1]		1 [0, 1]
SATISFACCION ₂		1 [0, 1]		1 [0, 1]		1 [0, 1]
PERMANENCIA		1 [0, 1]				

6.3 RESULTADOS PARA LA PREGUNTA RQ5 SOBRE DIMENSIONES UTILIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES

La Figura 17 muestra las medias de las dimensiones según el valor de la variable dependiente “permanencia” (1/0). Como se puede observar, las medias son mayores cuando la permanencia tiene valor 1 que cuando tiene valor 0. La figura también indica que las dimensiones más importantes para la permanencia, aquellas que indican la presencia de dos o más variables, son RELACIONAL_GES, RELACIONAL_VOL, FUNCIONAL_GES, FUNCIONAL_VOL, SIMBOLICO_VOL y RELACIONAL_ORG.

Figura 17. Media de las dimensiones según permanencia tiene valor 1-0



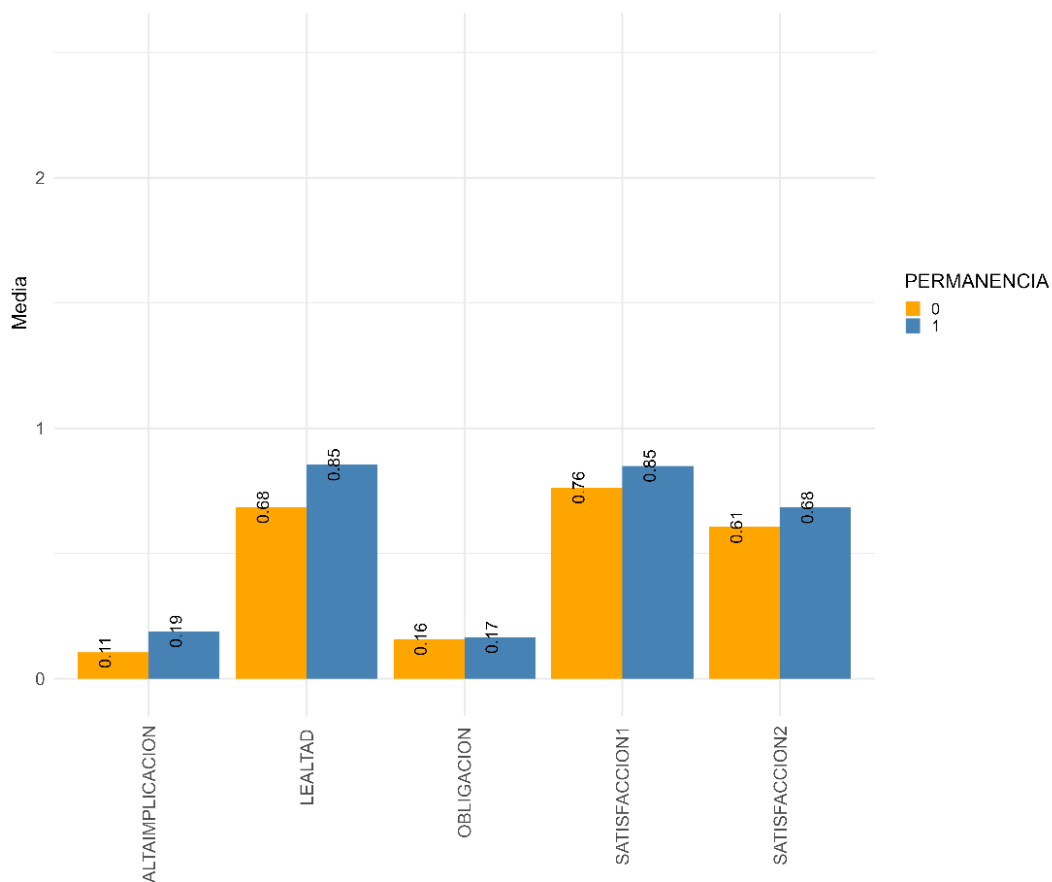
La Figura 17 ha mostrado la importancia de las dimensiones relacionales vinculadas al voluntario/a, a la gestión del trabajo de los voluntarios y a la gestión de la organización. La literatura muestra la importancia de las variables incluidas en las dimensiones relacionales (McLennan et al., 2009; Studer, 2016; Henderson & Sowa, 2018; Wu et al., 2019; Cho et al., 2020; Chiu et al., 2024). La dimensión RELACIONAL_GES incluye el trabajo en equipo, la retroalimentación al voluntario sobre su trabajo y las actividades que favorecen las relaciones sociales (Yang et al., 2024; Miao et al., 2024a). RELACIONAL_VOL incluye la orientación y el seguimiento (Wisner et al., 2005; Huynh et al., 2024) y RELACIONAL_ORG incluye la comunicación (Holtrop et al., 2024).

Las dimensiones funcionales importantes se observan en las relacionadas tanto con la gestión de los voluntarios como con la gestión de su trabajo. Los estudios analizados en la revisión de la literatura también muestran que estas dimensiones son fundamentales. La dimensión FUNCIONAL_GES incluye variables como la asignación de tareas, la participación y la voz (Willems & Walk, 2013; Presti, 2013; Alfes et al., 2015; Allen & Mueller, 2013; Carvalho & Sampaio, 2017; Allen & Prange, 2021). La dimensión FUNCIONAL_VOL incluye la flexibilidad de horarios, la formación continua y el empoderamiento (Miller et al., 1990; Wisner et al., 2005; Newton et al., 2014).

Otra dimensión destacable es SIMBOLICO_VOL, que incluye el reconocimiento del trabajo de las personas voluntarias. Los estudios analizados también evidencian la importancia de esta dimensión (Koivula & Karttunen, 2014; Hurst et al., 2017; Prince et al., 2023; Chiu et al., 2024).

La Figura 18 muestra la importancia de las variables de resultados de la experiencia según la variable de permanencia tenga valor uno o cero. Las dos variables que destacan, por orden de importancia, son la LEALTAD con la organización y la satisfacción con el trabajo de voluntariado (SATISFACCIÓN₁).

Figura 18. Variables de resultados de la experiencia según permanencia tiene valor 1-0



6.4 ANÁLISIS DE REGRESIÓN PARA RESPONDER A RQ6 Y RQ7

A continuación, se muestran los resultados del análisis de regresión de los dos modelos estimados, el modelo con pesos y el modelo con la muestra equilibrada. Ambos modelos incorporan como variables independientes las dimensiones y las variables de resultados de la experiencia. Como variable dependiente, se incluye la permanencia.

6.4.1 Resultados del análisis de regresión

La regresión logística se utiliza para analizar la influencia de las dimensiones y de la experiencia en la permanencia de las personas voluntarias en las organizaciones.

La Tabla 28 muestra los resultados del análisis para el modelo sin pesos (M2_uw) y con pesos (M2_w), utilizando todas las variables: las diez dimensiones y las cinco variables de experiencia. Se ha excluido la dimensión DIGITAL_GES porque genera intervalos de confianza excesivamente amplios y se comprueba que su eliminación no afecta a la significatividad de otras variables.

Los resultados del modelo sin pesos (M2_uw) en la Tabla 28 indican que solo hay una dimensión significativa, ESTRUCTURAL_GES, con un p-valor inferior a 0.05. Las otras dos variables importantes son FUNCIONAL_VOL y LEALTAD, pero la significatividad indica un p-valor = 0.1. El valor positivo del coeficiente ESTRUCTURAL_GES indica que, cuando esta dimensión está presente, es más probable que las personas voluntarias permanezcan. Además, el odd ratio indica que la probabilidad de permanencia = 1 aumenta en 2,72 por cada unidad que aumente la dimensión ESTRUCTURAL_GES; es decir, que la probabilidad aumenta en un 172% (2,72 – 1). Esta dimensión incluye la entrevista y la descripción del puesto. Por tanto, se ajusta a la fase 1 del ciclo del voluntariado, que resulta crucial para la permanencia.

Cuando se aplican los pesos al modelo (modelo M2_w), los resultados de la Tabla 28 muestran más variables significativas que influyen en la permanencia; en concreto, siete variables en el siguiente orden de importancia (Figura 19): ESTRUCTURAL_GES, LEALTAD, EMOCIONAL_ORG, ESTRUCTURAL_VOL, SIMBOLICO_ORG, FUNCIONAL_VOL y RELACIONAL_GES. Excepto para SIMBOLICO_ORG, todos los coeficientes muestran una relación positiva con la permanencia. El análisis de los odd ratios aporta información sobre el tamaño del efecto de cada una de las dimensiones en la probabilidad de permanencia:

- ESTRUCTURAL_GES, como se ha indicado, incluye la entrevista y la descripción del puesto. El odd ratio del modelo con peso indica que la probabilidad de permanencia = 1 aumenta en un 282% (3,82 – 1) por cada unidad que aumenta la dimensión ESTRUCTURAL_GES.
- LEALTAD se refiere a la lealtad con la organización. El odd ratio en M2_w indica que la probabilidad de permanencia aumenta un 214% (3,14 – 1) por cada unidad que aumenta la LEALTAD.
- EMOCIONAL_ORG incluye la variable confianza en la organización y el odd ratio indica que la probabilidad de permanencia aumenta un 104% (2,04 – 1) por cada unidad que aumente esta dimensión.

- ESTRUCTURAL_VOL incluye la formación ofrecida por la organización antes de comenzar la actividad de voluntariado. El odd ratio indica que la probabilidad de permanencia aumenta en un 83% ($1,83 - 1$) por cada unidad que aumente esta dimensión.
- SIMBOLICO_ORG se refiere al prestigio social de la organización. El odd ratio es menor a 1, por lo que revela una relación negativa con la permanencia. El resultado indica que la probabilidad de permanencia disminuye en un 45% ($1 - 0,55$) por cada unidad de aumento de la dimensión.
- FUNCIONAL_VOL incluye flexibilidad en horarios, formación continua en la organización y empoderamiento. El odd ratio indica que la probabilidad de permanencia aumenta en un 68% ($1,68 - 1$) por cada unidad que aumente esta dimensión.
- RELACIONAL_GES incluye el trabajo en equipo, la retroalimentación y las redes. El odd ratio indica que la probabilidad de permanencia aumenta en un 60% ($1,6 - 1$) por cada unidad que aumente esta dimensión.

Por lo tanto, de las diez dimensiones, cuatro no son significativas: RELACIONAL_VOL (orientación y seguimiento), SIMBOLICO_VOL (reconocimiento), FUNCIONAL_GES (asignación de tareas, participación y voz) y RELACIONAL_ORG (comunicación).

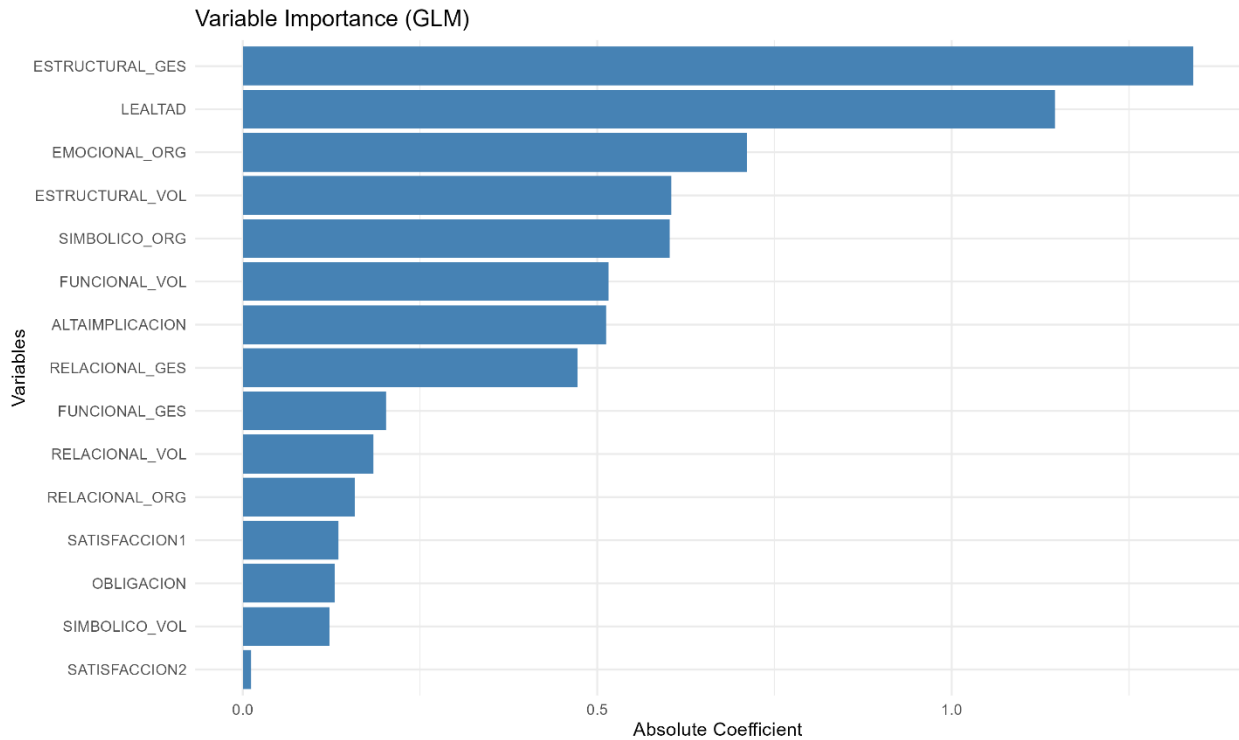
Para entender los resultados, hay que considerar las diferencias entre los modelos con pesos y sin pesos, por lo que resulta útil observar los resultados de las matrices de confusión y las demás métricas que evalúan los modelos. La Tabla 29 y la Figura 20 muestran estos resultados, que se explican a continuación de la Figura 19.

Tabla 28. Resultados del análisis de regresión para el modelo M2 sin pesos y con pesos

Variables	M2_uw					M2_w				
	β	Error estándar	Odds ratios (OR)	95% CI para OR	VIF	β	Error estándar	Odds ratios (OR)	95% CI para OR	VIF
Intercepto	-3,79**	1,25	0,02	0,002; 0,26		-5,92***	0,73	0,00	0,00; 0,01	
ESTRUCTURAL_VOL	0,69	0,43	2,00	0,88; 4,73	1,17	0,60**	0,23	1,83	1,72; 2,87	1,18
RELACIONAL_VOL	-0,19	0,22	0,82	0,54; 1,27	2,21	-0,18	0,12	0,83	0,65; 1,06	2,16
SIMBOLICO_VOL	0,03	0,23	1,03	0,66; 1,61	1,54	-0,12	0,14	0,88	0,68; 1,15	1,73
FUNCIONAL_VOL	0,50	0,28	1,65	0,97; 2,89	1,33	0,52***	0,14	1,68	1,27; 2,23	1,38
ESTRUCTURAL_GES	1,00*	0,39	2,72	1,27; 5,91	1,18	1,34***	0,24	3,82	2,42; 6,14	1,25
RELACIONAL_GES	0,31	0,20	1,37	0,93; 2,03	2,74	0,47***	0,11	1,60	1,28; 2,02	2,79
FUNCIONAL_GES	0,45	0,34	1,57	0,80; 3,04	1,58	0,20	0,19	1,22	0,84; 1,78	1,56
RELACIONAL_ORG	-0,14	0,25	0,87	0,53; 1,40	1,75	-0,16	0,15	0,85	0,64; 1,14	1,89
SIMBOLICO_ORG	-0,48	0,36	0,62	0,30; 1,22	1,58	-0,60**	0,21	0,55	0,36; 0,82	1,78
EMOCIONAL_ORG	0,50	0,44	1,65	0,70; 3,92	1,71	0,71**	0,26	2,04	1,23; 3,43	1,81
ALTAIMPLICACION	0,65	0,62	1,91	0,62; 7,45	1,10	0,51	0,33	1,67	0,88; 3,26	1,15
LEALTAD	0,93	0,49	2,54	0,96; 6,60	1,27	1,14***	0,28	3,14	1,84; 5,46	1,27
OBLIGACION	-0,07	0,55	0,93	0,33; 2,95	1,17	-0,12	0,31	0,88	0,87; 1,63	1,30
SATISFACCION1	-0,05	0,54	0,95	0,31; 2,66	1,30	-0,14	0,31	0,87	0,48; 1,59	1,24
SATISFACCION2	-0,01	0,44	0,99	0,41; 2,36	1,25	-0,01	0,25	0,99	0,61; 1,61	1,34

Significatividad: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$;

Figura 19. Importancia de las variables en el modelo estimado M2_w

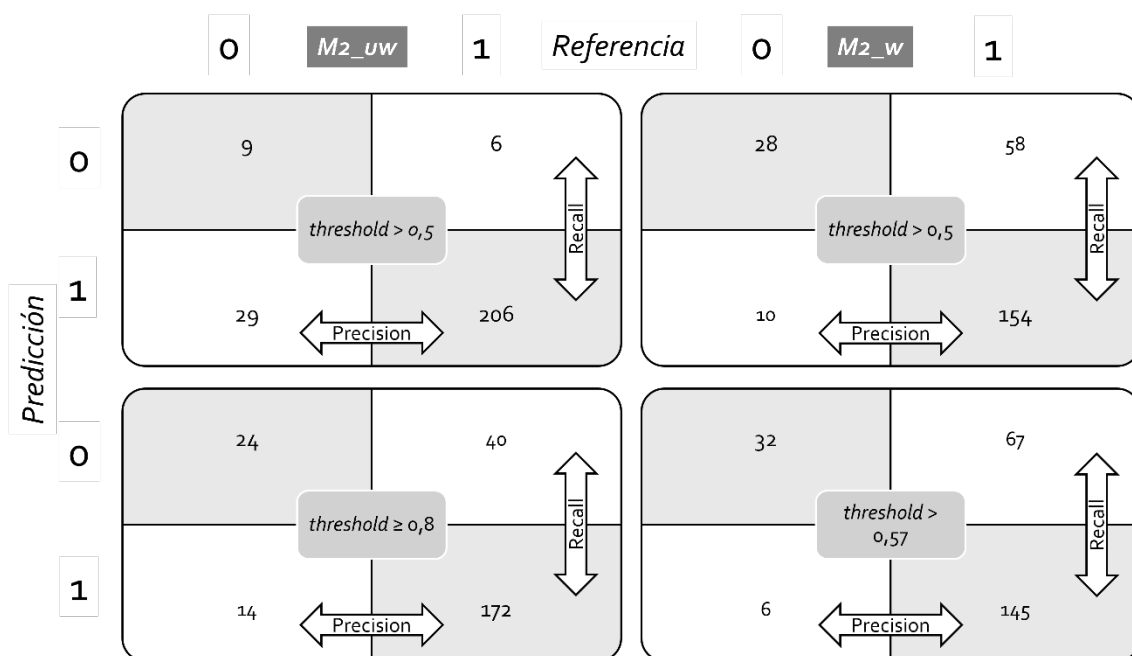


La Tabla 29 muestra la evaluación de los dos modelos, que incluyen los valores del PseudoR² de McFadden y de Nagelkerke. Ambos valores muestran mejores ajustes del modelo con pesos. Los demás valores incluidos en la Tabla 29 muestran diferentes criterios aplicados para evaluar la clasificación que realizan los dos modelos entre la clase positiva (valores 1) y la clase negativa (valores 0) en la variable permanencia. Como se comprueba en la primera columna, el modelo sin pesos no clasifica bien los valores cero de permanencia, lo que se ve claramente en el valor de specificity (0,237) y en la primera matriz de confusión en la Figura 20. En 29 casos, el modelo sin pesos clasifica como permanencia = 1 a casos en los que la permanencia = 0. La Figura 20 muestra que existe un trade-off entre enfocarse en los casos de permanencia 0 de abandono al seleccionar un modelo. Si una organización considera más importante detectar los abandonos, el modelo con pesos aporta información sobre las variables que ayudan a clasificar mejor los casos de abandono, así como las dimensiones significativas en la Tabla 28. El uso de los *thresholds óptimos en cada modelo muestra* también el trade-off entre sensitivity y specificity.

Tabla 29. Evaluación del modelo M2 sin pesos y con pesos

Evaluación del modelo	M2_uw con threshold > 0,5	M2_uw con threshold óptimo ($\geq 0,8$)	M2_w con threshold > 0,5	M2_w con threshold óptimo ($\geq 0,57$)
McFadden PseudoR2	0,175		0,22	
Nagelkerke	0,242		0,475	
Accuracy	0,86 (95%CI: 0,81; 0,90)	0,784 (95%CI: 0,73, 0,83)	0,728 (95%CI: 0,668, 0,782)	0,708 (95%CI: 0,647, 0,764)
AUC	0.80		0.81	
Sensitivity	0,972	0.81	0.726	0.684
Specificity	0,237	0.63	0.737	0.842
Precision	0.877	0.925	0.939	0.96
Recall	0.972	0.811	0.726	0.68
F1 score	0.922	0.864	0.819	0.799

Figura 20. Resultados de la matriz de confusión para los modelos M2_uw y M2_w



6.4.2 Relación de los resultados con la literatura y el ciclo de voluntariado

En ambos modelos, sin pesos y con pesos, la dimensión que más destaca es ESTRUCTURAL_GES. Esta dimensión, para la que se ha obtenido una relación positiva con la permanencia, la componen dos variables: la entrevista y la descripción del puesto. La importancia de esta dimensión se encuentra en trabajos como los de Lynch y Smith (2010), quienes señalan que la formalización en los procesos de selección previene el desajuste entre expectativas y realidad. Esta dimensión se corresponde con la fase 1 del ciclo de voluntariado, la que se centra en captar y seleccionar a las personas voluntarias (Plataforma del Voluntariado de España, 2019). En esta etapa es importante tener en cuenta las motivaciones iniciales de las personas voluntarias, tanto intrínsecas como extrínsecas (Neely et al., 2022; Kifle Mekonen & Adarkwah, 2021; Meijeren et al., 2025).

El modelo con pesos ofrece variables adicionales que también tienen una relación positiva con la permanencia, EMOCIONAL_ORG, ESTRUCTURAL_VOL, FUNCIONAL_VOL y RELACIONAL_GES. Al establecer el modelo con pesos, se alcanza un equilibrio entre permanencia y abandono; estas dimensiones marcan la diferencia entre lo que debe gestionarse para asegurar la permanencia y para evitar el abandono de las personas voluntarias.

De estas cuatro dimensiones, ESTRUCTURAL_VOL y FUNCIONAL_VOL están relacionadas con la gestión directa de la persona voluntaria. ESTRUCTURAL_VOL incluye la formación ofrecida por la organización antes de comenzar la actividad de voluntariado. Esta variable está incluida en la fase 2 del ciclo de voluntariado, la de acogida. La literatura también ha mostrado la importancia de la formación (Hager y Brudney, 2011; Hurst et al., 2017), aunque resulta difícil encontrar la formación inicial y la continua. FUNCIONAL_VOL incluye la formación continua en la organización, además de la flexibilidad en los horarios (Miller et al., 1990; Magrone et al., 2024) y el empoderamiento de las personas voluntarias (Wisner et al., 2005). El ciclo del voluntariado incluye la formación continua en su fase 3 de acompañar y seguir.

RELACIONAL_GES contiene variables que la literatura considera importantes en la gestión del voluntariado, como el trabajo en equipo (Kim & Hang, 2019), la retroalimentación sobre el trabajo de las personas voluntarias (Yang et al., 2024) y la creación de redes que generen valor social (Miao et al., 2024a). Esta parte de actividades de gestión entraría en la fase 3 del ciclo del voluntariado, aunque el trabajo en equipo no se cita en esta fase, lo que puede conectarse con los resultados del análisis del modelo 3 respecto a la importancia de la integración de las personas voluntarias en las organizaciones (de-Miguel et al., 2024). La retroalimentación positiva puede formar parte de la evaluación de la fase 3, aunque no implica que la evaluación

incorpore retroalimentación a las personas voluntarias sobre la calidad de su trabajo. La creación de redes internas y externas para las personas voluntarias tampoco figura en el ciclo de gestión del voluntariado. La dimensión EMOCIONAL_ORG engloba la variable confianza en la organización, que se puede encontrar en estudios como los de Wymer et al. (2020), pero que no aparece en el ciclo de gestión del voluntariado.

Una de las dimensiones presenta una relación negativa con la permanencia, SIMBOLICO_ORG, que incluye el prestigio social de la organización. Este resultado puede indicar desajustes entre la identidad personal de la persona voluntaria y la identidad propuesta por la organización al posicionar su marca, lo que puede conducir al abandono (McAllum, 2014; McNamee & Peterson, 2014). Además de esta dimensión con influencia negativa en el resultado de permanencia, los resultados muestran cuatro dimensiones no significativas: RELACIONAL_VOL (orientación y seguimiento), SIMBOLICO_VOL (reconocimiento), FUNCIONAL_GES (asignación de tareas, participación y voz) y RELACIONAL_ORG (comunicación). Algunas de las variables incluidas en estas cuatro dimensiones aparecen en la fase 3 del ciclo de voluntariado. La razón de que no sean significativas en los resultados puede deberse a que el uso de pesos ha señalado las dimensiones que muestran más diferencias entre permanencia y abandono.

Respecto a las variables de la experiencia con influencia positiva en la permanencia, los resultados sólo indican la variable LEALTAD con la organización, que aparece como la más importante. La literatura también le da un valor clave en la permanencia y abandono, y relaciona la lealtad con el compromiso (*commitment*) que genera una conexión y un sentido de pertenencia a la organización (Huynh et al., 2012). Este compromiso influye en la permanencia a medio plazo en una organización (Vecina et al., 2010; Hyde et al., 2016; Miao et al., 2024a) y en el abandono (Alfes et al., 2015). La gestión de la experiencia que genera ese compromiso tampoco figura en el ciclo de gestión del voluntariado.

7 CAPÍTULO 7. RESULTADOS PARA EL MODELO 3. ABANDONO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

7.1 INTRODUCCIÓN

El modelo 3 analiza la influencia del perfil de las personas voluntarias, la gestión del voluntariado y la experiencia en la permanencia y abandono, con un foco especial en el abandono. Por ello, se seleccionan respuestas de la encuesta que reflejan deficiencias en la gestión que pueden influir en una experiencia negativa, como la falta de integración y la insatisfacción de las personas voluntarias. Este modelo y los resultados se desarrollan a partir del artículo elaborado durante el desarrollo de la tesis⁴ y publicado en la revista *Voluntas*.

A través del análisis se responde a tres preguntas de investigación, tal como se indicó en el capítulo de metodología:

RQ8. ¿Qué características del perfil de voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

RQ9. ¿Qué componentes de la gestión del voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

RQ10. ¿Qué elementos de la experiencia de voluntariado influyen en la intención de permanecer o abandonar una organización?

⁴ de-Miguel-Molina, B., Boix-Domènech, R., Martínez-Villanueva, G., & de-Miguel-Molina, M. (2024) Predicting Volunteers' Decisions to Stay in or Quit an NGO Using Neural Networks. *Voluntas* 35, 277–291. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00590-y>

7.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PERMANENCIA Y ABANDONO DE LAS ORGANIZACIONES POR LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

7.2.1 Resultados de la regresión logística y análisis de redes neuronales

En este apartado se presentan los resultados de la regresión logística y del análisis de redes neuronales.

7.2.1.1 Regresión logística

La Tabla 30 muestra el resultado del análisis de regresión. Como se esperaba, el grado de colinealidad entre las variables es alto y la mayoría no son estadísticamente significativas al 10%. Algunas de las variables significativas generan un impacto positivo (COVID ONLINE, motivación intrínseca), mientras que otras tienen un impacto negativo (estado civil). Los resultados indican factores significativos del perfil de las personas voluntarias como la edad, el estado civil, los medios a través de los que realizan voluntariado y variables de motivación inicial (**RQ8**). Factores de gestión del voluntariado (**RQ9**) significativos se reflejan en el tipo de voluntariado (TipoVol) y las opciones de voluntariado durante la pandemia de COVID-19 (variable COVID). Sin embargo, los resultados no muestran factores significativos derivados de las variables que miden la experiencia de voluntariado (**RQ10**).

Tabla 30. Resultados de la regresión logística

Variables	Estimate	Pr(> z)	Sign.
Intercept	-2.9622	0.1711	
edad211	1.1828	0.2356	
edad271	0.9054	0.4611	
edad461	3.4656	0.0205	**
edad601	4.5101	0.0096	***
sexo_mujer1	-0.4828	0.4466	
Casado_a_1	-1.9189	0.0454	**
educacion21	1.2839	0.5030	
educacion31	-0.6963	0.6538	

Variables	Estimate	Pr(> z)	Sign.
empleo_parcial1	-0.4880	0.6144	
empleo_completo1	-0.0986	0.9088	
yearsvol21	-1.1489	0.1209	
yearsvol51	-0.0874	0.9224	
mediovolumen1	2.9760	0.0128	**
mediovolumen21	0.3952	0.7605	
mediovolumen31	2.4307	0.2702	
frecuenciavolumen1	0.4660	0.5937	
frecuenciavolumen21	-0.7940	0.2843	
tipovolumen1	0.0162	0.9848	
tipovolumen21	-0.6207	0.3144	
tipovolumen31	0.1495	0.8354	
tipovolumen41	-0.3093	0.6787	
tipovolumen51	-1.1203	0.2067	
tipovolumen61	1.9525	0.1869	
tipovolumen71	-1.8626	0.0135	**
beneficiario1	0.4149	0.5659	
beneficiario21	0.6236	0.4068	
beneficiario31	0.4376	0.5851	
motivacion1	0.8143	0.2091	
motivacion21	-0.1140	0.8744	
motivacion31	3.2303	0.0003	***
motivacion41	-1.2426	0.1004	
motivacion51	-0.1643	0.8436	
motivacion61	-0.2004	0.7897	
motivacion71	-0.6513	0.4415	
lealtad1	0.5396	0.5305	
obligacion1	0.9146	0.3007	
vcovid_new1	-1.6557	0.2196	
vcovid_online1	6.7692	0.0003	***
vcovid_presencial1	0.4324	0.5068	

Variables	Estimate	Pr(> z)	Sign.
falta_tiempo1	1.1576	0.1658	
insatisf_ong1	-0.4022	0.6799	
insatisf_volunt	-0.1327	0.9202	
falta_integracion1	-1.3013	0.2331	
McFadden pseudo-R²	0.4253		

P-value *** < 0.01; ** < 0.05; * < 0.1

7.2.1.2 Predicción de ANN

La Figura 21 muestra la estructura de la ANN optimizada con las 55 variables en la capa de entrada, los 12 nodos en una única capa oculta y la capa de salida. El rendimiento de la ANN en la predicción de los casos de permanencia y de abandono es notable. En todas las pruebas con la muestra dividida y con validación cruzada (75% de entrenamiento y 25% de prueba), la ANN solo predice erróneamente un caso de prueba. En la predicción final, que utiliza validación cruzada con *k-folds*, la precisión es prácticamente la misma, con un solo error en las 62 instancias de la muestra de prueba. La predicción en la muestra de prueba es excelente tanto en los casos de permanencia (en los que la muestra original tenía más información) como en los casos de abandono. Se utiliza un punto de corte de 0,5 (los valores inferiores a 0,5 se clasifican como 0 y los valores iguales o superiores a 0,5 se clasifican como 1) y no se obtienen mejoras en la predicción ni en la precisión al cambiar el punto de corte.

El análisis realizado incluye la comparación del rendimiento de la red neuronal con el de la regresión logística, el método más comúnmente aplicado a la predicción de valores dicotómicos⁵. Para estimar la regresión logística, se elimina una variable de cada conjunto de factores para evitar la colinealidad, generalmente la primera (por ejemplo, en la edad, la dummy < 16). Las Figuras 22 y 23 muestran los resultados utilizando el punto de corte habitual de 0,5 y un punto de corte optimizado de 0,81 sugerido por el índice de Youden.

La regresión logística ofrece buenos resultados, con una precisión del 81,5% al 91,5% (Figura 22). Sin embargo, clasifica erróneamente 21 casos (8,4% del total) en el corte básico de 0,5 y 46 casos

⁵ Regresión logística realizada con el software R y la opción *logit* en la función *glm*.

(18,5%) en el corte optimizado de 0,81. Por tanto, el rendimiento es inferior al de la ANN, cuya predicción es casi perfecta incluso en las muestras de prueba.

Figura 21. Red neuronal con división de muestras

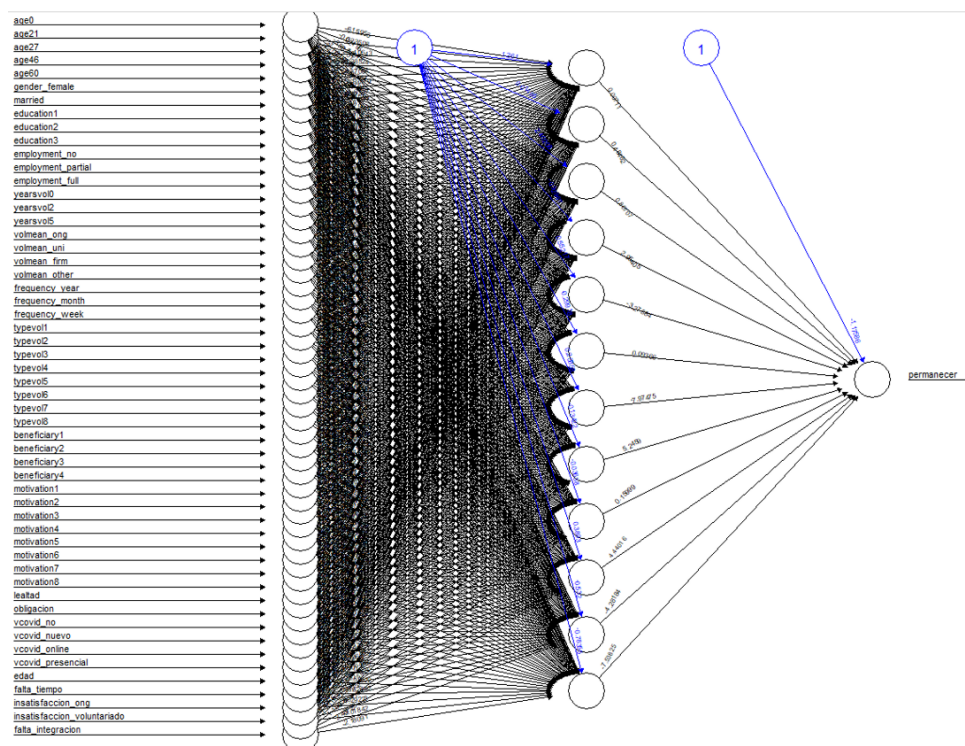


Figura 22. Matriz de confusión para el análisis de regresión logística y redes neuronales

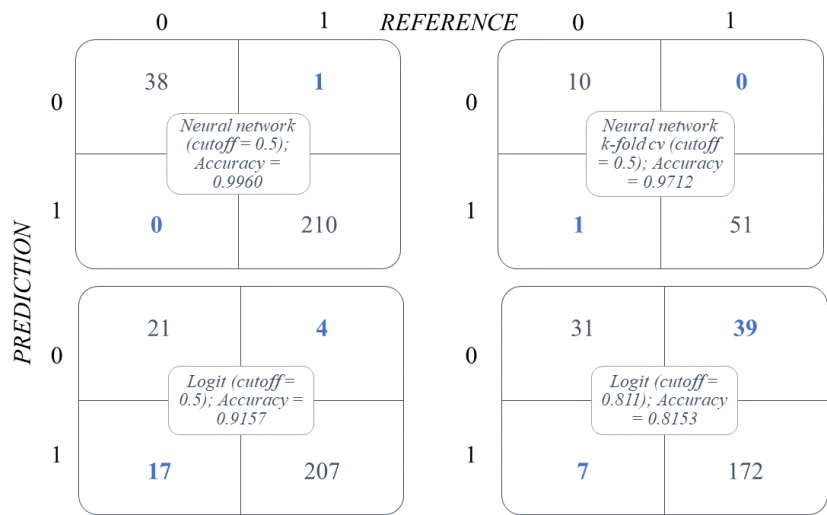
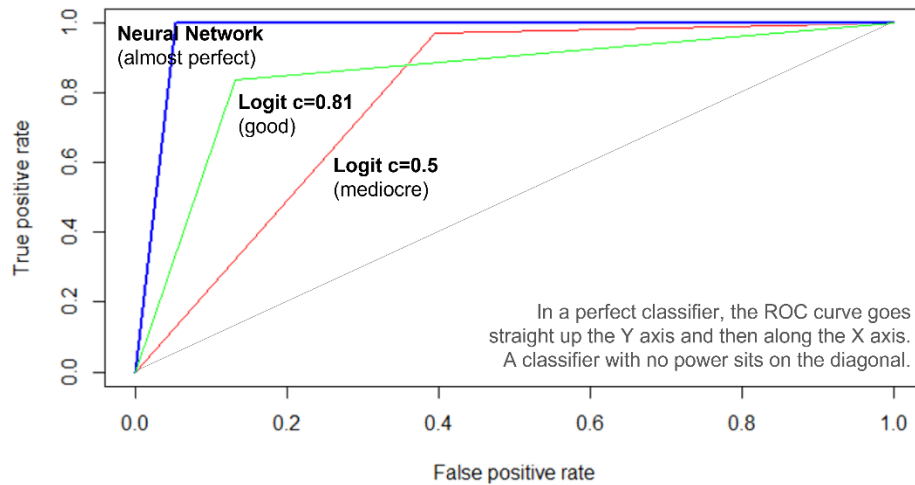


Figura 23. Curvas ROC para la RNA y la regresión logística

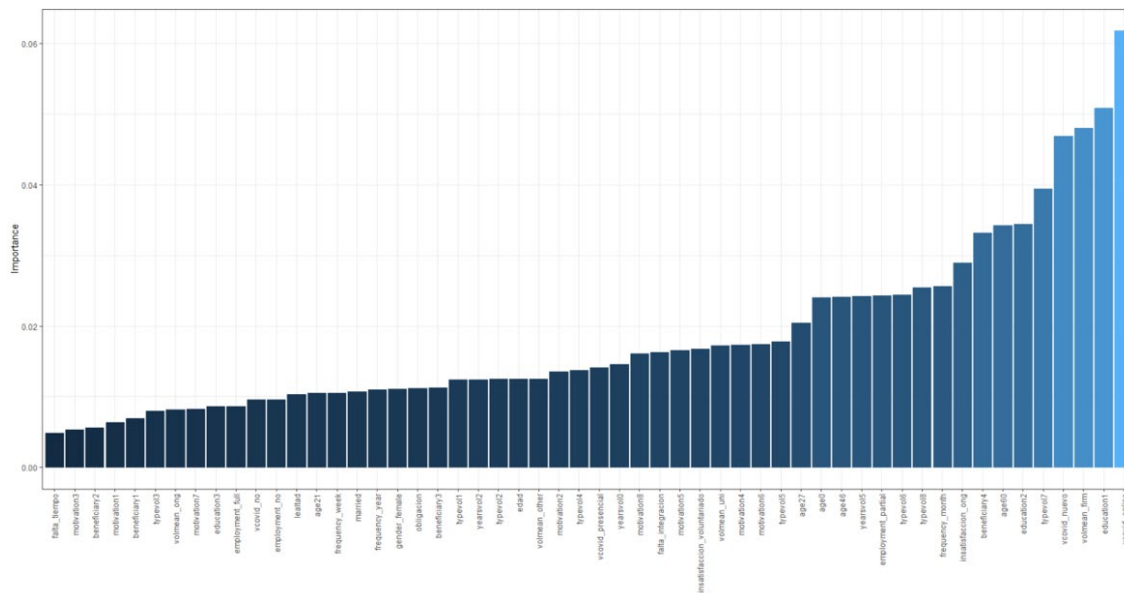


7.2.1.3 Importancia de las variables

Los resultados anteriores indican que la ANN es más precisa que la regresión logística, tanto en términos de la matriz de confusión como de la curva ROC. La Figura 24 muestra la importancia relativa de cada predictor utilizando el método de Garson (Goh, 1995), que identifica qué variables tienen mayor influencia en la predicción de la ANN. Como muestra la figura, los valores relativos de Garson son bajos para cada uno de los predictores individuales, lo que significa que la decisión de permanecer o abandonar es extremadamente compleja y depende de una combinación de múltiples factores. Una de las razones por las que la ANN predice mejor que la regresión logística en este caso es que tiene en cuenta la interacción entre las variables, lo que es muy difícil de implementar en una regresión logística con tantas variables.

El gráfico sugiere que continuar con el voluntariado durante la pandemia de COVID-19 es el predictor más importante y la educación el segundo en importancia. Otros predictores importantes son la edad, el tipo de voluntariado, los beneficiarios, la frecuencia de participación, la insatisfacción con la ONG y el inicio del voluntariado durante la COVID-19. Estos resultados indican que la red neuronal otorga una mayor importancia relativa a los predictores relacionados con la gestión del voluntariado y el perfil del voluntario.

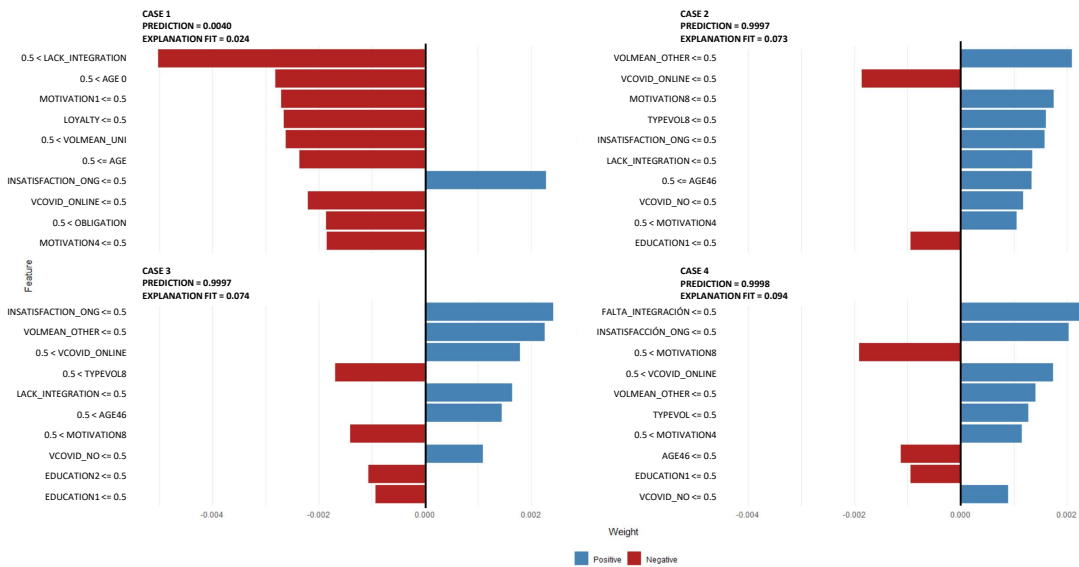
Figura 24. Importancia de cada variable



7.2.1.4 Importancia de las características para cada voluntario

LIME proporciona una explicación de por qué cada voluntario permanece o abandona. La Figura 25 muestra un ejemplo de cómo funciona LIME y la información que proporciona en los primeros cuatro casos. El voluntario 1 indica que va a abandonar la organización, mientras que los otros tres expresan su intención de permanecer. El predictor que más pondera para el primer voluntario/a (intención de abandonar) es la falta de integración, aunque la insatisfacción con la organización no se observa. En el caso de los tres voluntarios que indican su intención de permanecer, la figura indica que no están insatisfechos y que no hay falta de integración en la organización. Estos resultados sugieren que la experiencia (satisfacción/insatisfacción) es un factor importante en la intención de permanecer, mientras que la gestión del voluntariado (integración y capacidad de ofrecer oportunidades de voluntariado en línea) también es un factor importante en las intenciones de permanecer y de abandonar. Además, la combinación de la ANN con LIME permite extraer información individualizada sobre por qué cada voluntario/a permanece o abandona, lo que facilita la gestión de los perfiles de forma proactiva. Asimismo, gracias a la información generada por la ANN y LIME, se puede hacer una predicción inmediata sobre si es probable que un/a nuevo/a voluntario/a permanezca o abandone y por qué.

Figura 25. Gráficos con LIME que predicen la intención de cada voluntario de permanecer o abandonar



7.2.1.5 Resumen

De acuerdo con los resultados de la regresión logística, la motivación intrínseca, el voluntariado a través de una organización y la edad de los voluntarios influyen en la intención de permanecer. Además, las organizaciones que ofrecieron oportunidades de voluntariado en línea durante la pandemia de COVID-19 tenían tasas más altas de intención de permanecer.

Los resultados indican, además, una mayor precisión de las redes neuronales. El análisis de redes neuronales, realizado mediante el método Local Interpretable Model-Agnostic Explanations (LIME), indica la necesidad de considerar predictores distintos de los identificados por la regresión logística. El método LIME también permite individualizar las explicaciones de las predicciones, lo que subraya la importancia de considerar el papel de los sentimientos de los voluntarios/as tanto en las decisiones de abandono como de permanencia, algo que no proporcionan los métodos tradicionales, como la regresión logística. Además, el enfoque LIME demuestra que las organizaciones deben abordar tanto la gestión como la experiencia de los voluntarios para retenerlos. No obstante, la gestión de voluntarios/as resulta más crítica para evitar que abandonen, lo que sugiere que la integración de las personas voluntarias es crucial.

8 CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN GLOBAL DE RESULTADOS

8.1 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

A partir del análisis de las dimensiones organizativas obtenidas de la revisión de la literatura, se pueden comparar las dimensiones más importantes que consideran las organizaciones y las personas voluntarias. Las Figuras 26 y 27 muestran las dimensiones más importantes obtenidas a partir de los análisis de los modelos 1 y 2.

El modelo 1 incorpora la percepción de las organizaciones a partir de las entrevistas realizadas. Los resultados muestran que las dimensiones consideradas más importantes por las organizaciones, porque influyen más en la permanencia de las personas voluntarias, son las dimensiones relacionales, funcionales y estructurales.

El modelo 2 se centra en la percepción de las personas voluntarias a partir de las encuestas realizadas. Los resultados muestran cuatro dimensiones importantes: estructurales, emocionales, funcionales y relacionales.

De la comparación de los dos modelos se pueden encontrar las siguientes coincidencias y diferencias:

- RELACIONAL_P y RELACIONAL_GES: la primera dimensión es la más importante en las entrevistas con las organizaciones, pero la quinta en la encuesta de las personas voluntarias. La coincidencia de variables se da para trabajo en equipo, retroalimentación y redes. Sin embargo, la dimensión de las entrevistas incluye también el seguimiento y la comunicación, que se organizan en otras dimensiones de las entrevistas. Además, esas dimensiones no figuran entre las cinco dimensiones importantes de las encuestas.
- FUNCIONAL_P y FUNCIONAL_VOL: la dimensión funcional es la segunda en importancia en las entrevistas y la cuarta en las encuestas. La coincidencia es para la formación, la flexibilidad y el empoderamiento. Sin embargo, la escucha de las opiniones corresponde a una dimensión de las encuestas que no figura entre las dimensiones importantes en la Figura 27.
- ESTRUCTURAL_P y ESTRUCTURAL_GES: la dimensión estructural es la tercera en las entrevistas, pero la primera en las encuestas a voluntarios. La diferencia podría deberse

a que la dimensión de la encuesta incluye la descripción del puesto. En las entrevistas aparece otra dimensión estructural ESTRUCTURAL_VOL, que se refiere a la formación de las personas voluntarias en su incorporación a la organización.

- EMOCIONAL_ORG: segunda dimensión por importancia en las encuestas y hace referencia a la confianza en la organización.

Figura 26. Dimensiones más importantes por orden de importancia en las entrevistas con las organizaciones

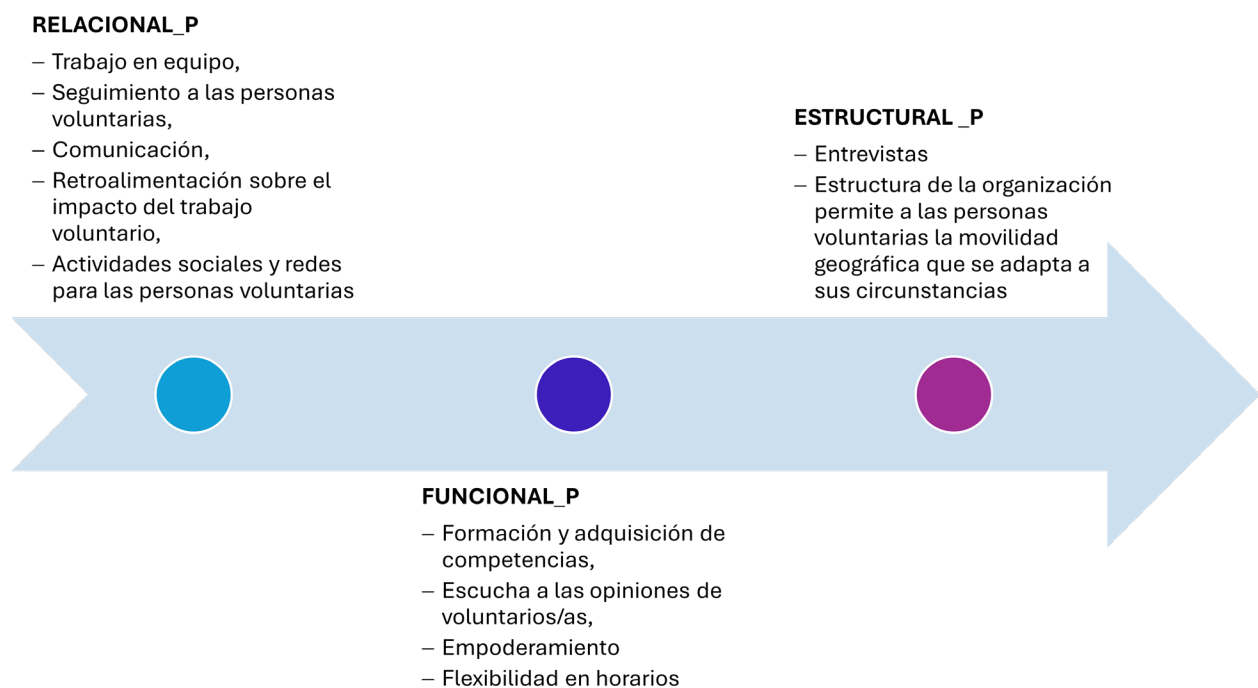
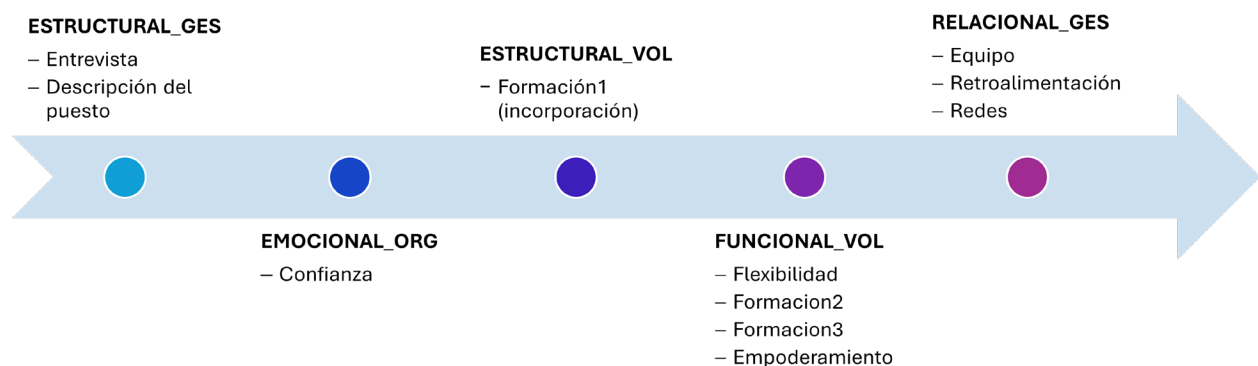


Figura 27. Dimensiones más importantes por orden de importancia en las encuestas a personas voluntarias



8.2 APORTACIONES DESDE LA LITERATURA

Las aportaciones desde la literatura se organizan con base en las contribuciones que esta tesis incorpora asociadas a cada uno de los tres modelos definidos y analizados.

8.2.1 Aportaciones de la revisión de literatura

La revisión de la literatura ofrece un marco para comprender los factores que influyen en la permanencia y el abandono de los voluntarios en las organizaciones no lucrativas. Esta revisión supone aportaciones en tres dimensiones: la evolución de los estudios sobre el voluntariado, los marcos teóricos sobre los que se basa la investigación y lo que señalan los artículos sobre los factores organizativos y psicológicos que inciden en la retención.

En primer lugar, la **evolución de la literatura** muestra un proceso desde un enfoque centrado casi exclusivamente en la motivación inicial hacia modelos más complejos que integran dimensiones individuales, relacionales y organizativas. Entre 2001 y 2011, los estudios se centraron en las motivaciones funcionales, altruistas y de pertenencia grupal como predictor principal de satisfacción y retención (Tschirhart et al., 2001; Haski-Leventhal & Cnaan, 2009; Warner et al., 2011). Entre 2012 y 2016, la literatura incorpora el aprendizaje-servicio, la motivación religiosa y la idea de que las motivaciones evolucionan con la experiencia (Gazley et al., 2012; Lassiter et al., 2015; Rogalsky et al., 2016). El periodo 2017–2019 marca un giro hacia los factores organizativos: contrato psicológico, compromiso organizacional, barreras estructurales e incluso beneficios terapéuticos del voluntariado (Paull et al., 2017; Vantilborgh & Van Puyvelde, 2018). Con la pandemia, en 2020–2021, los estudios analizan la motivación en contextos de crisis, la adaptación digital y la omnicanalidad (Larson et al., 2020; Wegner et al., 2021). Finalmente, entre 2022 y 2023, surgen modelos integradores, como la engageability, que combinan valores personales, prácticas de gestión y recursos organizativos para explicar la permanencia (Arnon et al., 2023; Van Overbeeke et al., 2022; Mato-Santiso, 2023). Esta evolución evidencia un proceso de maduración teórica, que ha pasado de enfoques unidimensionales a modelos multivariantes con sensibilidad al contexto complejo que analizan

En segundo lugar, la revisión incorpora **teorías organizativas y psicológicas** que permiten interpretar cómo las organizaciones influyen en la **experiencia del voluntariado**. La teoría de la gestión del voluntariado plantea que la planificación, organización y liderazgo estratégico son esenciales para asegurar el rendimiento, la satisfacción y la permanencia (Akingbola, 2013). Desde este enfoque, los voluntarios deben considerarse actores clave cuyo compromiso debe

gestionarse de manera profesional. La literatura distingue entre enfoques universalistas, contingentes y configuracionales (Hager & Brudney, 2015), destacando que la combinación adecuada de prácticas —motivación, formación, reconocimiento— influye decisivamente en la permanencia. Además, la evaluación del retorno social de la gestión del voluntariado (Manetti et al., 2014) amplía la comprensión del impacto organizativo. Complementariamente, la teoría del contrato psicológico explica cómo el cumplimiento o incumplimiento de expectativas tácitas influye en la satisfacción y la continuidad (Vantilborgh et al., 2011). La teoría de la autodeterminación distingue entre motivación intrínseca y extrínseca, mostrando que la primera conduce a un compromiso más sostenible (Ryan & Deci, 2000; Bidee et al., 2013). Finalmente, la teoría de la justicia organizacional destaca que la percepción de equidad en procesos y trato interpersonal refuerza el compromiso y reduce la intención de abandono (Hurst et al., 2017).

En tercer lugar, la revisión de los artículos analizados identifica los **factores organizativos que explican la permanencia y el abandono**. En cuanto a la permanencia, la literatura destaca el efecto positivo de una buena gestión general (Chiu et al., 2024), el apoyo organizativo al voluntario y los recursos laborales (Huynh et al., 2012; Presti, 2013), la calidad del intercambio líder–miembro (LMX) (Usadolo & Usadolo, 2019) y el apoyo organizativo percibido (POS) (Huynh et al., 2024). También se identifican como predictores claves como la claridad de roles, la formación, el acompañamiento y la retroalimentación positiva (McLennan et al., 2009; Studer, 2016; Wu et al., 2019; Yang et al., 2024). Asimismo, variables como el compromiso, la implicación emocional y las oportunidades de desarrollo fortalecen la vinculación.

En cuanto al abandono, la literatura señala diversos fallos de gestión como variables críticas. Entre ellos se encuentran la ambigüedad de roles, que genera agotamiento y renuncia (Allen & Mueller, 2013), la sobrecarga o demandas excesivas (Hustinx, 2010), los estilos de liderazgo ineficaces o caóticos (De Clerck et al., 2024; Holtrop et al., 2024), la falta de comunicación e inclusión, la violación del contrato psicológico (Miao et al., 2024) y la insuficiente socialización organizativa. La literatura subraya también la importancia de diferenciar entre satisfacción e insatisfacción, esta última relacionada con la ausencia de tareas, la falta de apoyo y la percepción de trato injusto (Garner & Garner, 2011).

Estas aportaciones permiten comprender que la permanencia depende de una combinación de factores individuales (motivación, identidad), relacionales (liderazgo, contrato psicológico), organizativos (claridad, formación, apoyo, reconocimiento) y contextuales (crisis, digitalización). Asimismo, destacan que los fallos de gestión en cualquiera de estas dimensiones aumentan significativamente la probabilidad de abandono. Este análisis proporciona la base

para interpretar por qué determinadas prácticas organizativas fortalecen la permanencia, mientras que otras la disminuyen.

8.2.2 Aportaciones desde el modelo 1

En el modelo 1 se han analizado las razones que las organizaciones consideran que son más importantes para explicar por qué los voluntarios permanecen o abandonan una organización sin fines de lucro. El análisis observa que los motivos iniciales para participar en actividades de voluntariado son principalmente ayudar a los demás y, en segundo lugar, obtener horas para su currículum y formación. Por tanto, la motivación principal es altruista (Wu et al., 2019; Wegner et al., 2021; Kifle Mekonen & Adarkwah, 2021; Jacobs, 2017), seguida de una motivación extrínseca (Newton et al., 2014; Carvalho & Sampaio, 2017; Cnaan et al., 2017). La importancia de la formación puede deberse al peso que tienen los jóvenes entre las organizaciones entrevistadas. La literatura muestra resultados contrapuestos en la permanencia y el abandono para los diferentes tipos de motivación. Por ejemplo, Willems et al. (2012) encuentran una relación positiva en la permanencia, mientras que Stukas et al. (2016) obtienen una relación negativa.

Los resultados también muestran que las organizaciones consideran que hay factores de la gestión de voluntariado que afectan directamente a la permanencia, mientras que otros influyen a través de las medidas tomadas enfocadas en la motivación de las personas voluntarias. Sin embargo, son las medidas que influyen directamente en la permanencia las que citan mayoritariamente las organizaciones. Entre estas medidas muy citadas se encuentran la flexibilidad de horarios, la confianza en la organización, el empoderamiento, la retroalimentación y la entrevista inicial. Nuestros resultados coinciden con la revisión de la literatura en la que forman parte de la gestión del voluntariado y son actividades que aumentan la intención de permanecer (Wisner et al., 2005; McLennan et al., 2009; Ferreira et al., 2015; Studer, 2016; Henderson y Sowa, 2018; Wu et al., 2019; Cho et al., 2020; Yang et al., 2024). Sin embargo, nuestro trabajo organiza las medidas en seis dimensiones (estructural, funcional, relacional, simbólica, emocional, digital y ético-crítica), diferenciando las que están asociadas a la permanencia de las que se asocian al abandono. Esta agrupación se asemeja más al ciclo de vida del voluntariado, aunque va más allá al encontrar dimensiones que no contempla el ciclo y que pueden suponer actividades de gestión del voluntariado importantes. Sería el caso de la fase 3 del ciclo, acompañamiento y seguimiento. Las dimensiones que proponemos pueden servir de

base para el diseño de nuevos constructos que permitan incorporar más actividades en los análisis.

Los resultados indican que las organizaciones consideran que hay carencias en la gestión del voluntariado que afectan directamente al abandono, mientras que otras influyen a través de la insatisfacción de las personas voluntarias. Al igual que con las razones que explican la permanencia, las causas que influyen de manera directa en el abandono son las más citadas por una gran parte de las organizaciones. Estas causas incluyen la falta de tiempo, la desmotivación y las carencias en la gestión del voluntariado. La falta de tiempo es un factor que la literatura ha contemplado en relación al abandono (Miller et al., 1990; Wisnet et al., 2005), aunque la literatura suele analizarla desde el punto de vista de la flexibilidad en los horarios en relación a la permanencia. Las actividades de gestión del voluntariado, la literatura las ha analizado tanto por separado como incluidas en un constructo de ítems para los factores de gestión, encontrando relaciones directas con la permanencia (Chiu et al., 2024). Sin embargo, la desmotivación ha sido poco analizada en la literatura, ya que la motivación suele centrarse en los motivos iniciales para empezar en voluntariado. Además, nuestro trabajo aporta razones de abandono debido a la insatisfacción, así como diferencias en las razones que causan permanencia respecto a las que causan abandono. En general, la literatura ha empezado a avanzar en las razones de abandono muy recientemente. Nuestro análisis también muestra que las organizaciones perciben menos razones de abandono que de permanencia, lo que indica un mayor foco tradicional en la permanencia.

8.2.3 Aportaciones desde el modelo 2

En el modelo 2 se amplía el análisis del punto de vista de las personas voluntarias sobre las razones que les llevan a permanecer o abandonar una organización. Nuestros resultados muestran la importancia del compromiso (commitment) basado en la lealtad para explicar la permanencia en una organización. La literatura también prueba su influencia a medio plazo en la permanencia (Vecina et al., 2010; Hyde et al., 2016; Miao et al., 2024a), a través del sentido de pertenencia que crea a una organización (Huynh et al., 2012). Sin embargo, nuestro análisis ofrece un orden de importancia sobre en qué orden de importancia para la permanencia se encuentra la lealtad, y si va después de las actividades de gestión del voluntariado que puede acometer una organización. Encontramos que la lealtad es menos importante que la descripción del puesto de trabajo en la entrevista inicial, pero es más importante que la formación (Hager y

Brudney, 2011; Hurst et al., 2017), la flexibilidad en los horarios (Miller et al., 1990; Magrone et al., 2024) y el empoderamiento de las personas voluntarias (Wisner et al., 2005), entre otros.

Asimismo, la literatura ha mostrado la importancia de la gestión del voluntariado en la permanencia y el abandono. Entre las variables que han analizado estudios previos y demuestran el impacto en la permanencia se encuentran la formación (Hager y Brudney, 2011; Hurst et al., 2017), la flexibilidad en horarios (Miller et al., 1990; Magrone et al., 2024), el empoderamiento de las personas voluntarias (Wisner et al., 2005), el trabajo en equipo (Kim & Hang, 2019), la retroalimentación sobre el trabajo de las personas voluntarias (Yang et al., 2024) y la creación de redes que les generen valor social (Miao et al., 2024a). Sin embargo, son tantas las actividades que pueden estudiarse en relación con la permanencia y el abandono que dificultan el análisis. Nuestro trabajo ha generado una agrupación de los estudios analizados en la literatura en base a dimensiones que permiten ajustar las actividades de una manera que se asemeja más a la que se utiliza en el ciclo de voluntariado. Además, el análisis de la información de las encuestas ha permitido organizar las dimensiones según la importancia para los voluntarios, encontrando que la confianza en la organización es más importante que la formación en la incorporación, pero menos importante que la descripción del puesto.

Nuestro análisis también muestra relaciones negativas de determinadas actividades de las organizaciones y la permanencia. Por ejemplo, el prestigio social de la organización, incluido en la dimensión simbólica. La literatura ha demostrado que la falta de certificaciones y de prestigio social provoca un debilitamiento del vínculo simbólico con la organización (Mayr, 2017; Hu, 2022; Arnon et al., 2023). Sin embargo, nuestros resultados muestran una relación negativa entre el prestigio social y la permanencia, que podría deberse a que los medios utilizados por las organizaciones para alcanzar ese prestigio social puedan generar desajustes entre la identidad personal de la persona voluntaria y la identidad propuesta por la organización, lo que conduce al abandono (McAllum, 2014; McNamee & Peterson, 2014).

Por tanto, el uso de las agrupaciones de actividades en variables conectadas permite entender que la permanencia depende de una combinación de factores estructurales (formación, descripción del puesto), relacionales (orientación, seguimiento, equipo, retroalimentación, redes, comunicación), funcionales (flexibilidad, empoderamiento, asignación de tareas, participación, voz), simbólicos (reconocimiento, prestigio social) y emocionales (confianza). La presencia o ausencia en cualquiera de estas dimensiones puede influir en la probabilidad de permanencia y de abandono. Por tanto, nuestro análisis amplía la base para interpretar por qué determinadas prácticas organizativas fortalecen la permanencia, mientras que otras la disminuyen.

8.2.4 Aportaciones desde el modelo 3

En el modelo 3 se ha analizado por qué los voluntarios permanecen o abandonan una organización sin fines de lucro, con un enfoque en el abandono. El estudio ha observado que la edad del voluntario, el estado civil, los medios para convertirse en voluntario y la motivación influyen en la intención de los voluntarios de permanecer. Los hallazgos que sugieren que los voluntarios mayores tienen más probabilidades de permanecer en una ONG están alineados con varios resultados obtenidos en nuestra revisión de la literatura (Newton et al., 2014; Bang, 2015). Es comprensible que la capacidad de los voluntarios para ayudar cambie a lo largo de su vida. En particular, la pandemia de COVID-19 demostró que algunas tareas de voluntariado se pueden realizar en línea, lo que podría permitir a las ONG ser más flexibles y retener a los voluntarios a lo largo de su vida, adaptando las tareas a sus circunstancias.

Nuestros resultados también coinciden con la revisión de la literatura al indicar que las motivaciones intrínsecas y de habilidades son un factor importante para explicar las intenciones de permanecer y renunciar. Sin embargo, el altruismo no figura entre los factores más importantes de la lista de variables obtenida con el método de Garson. No obstante, nuestro resultado sobre la motivación intrínseca coincide con el de Wu et al. (2016), quienes también reconocen que este tipo de motivación influye positivamente en el resultado. Sin embargo, tampoco podemos indicar una dirección en la relación para la motivación profesional porque el método de Garson solo considera la importancia relativa. La importancia del factor motivación en nuestros resultados podría explicar la alta tasa de voluntarios que permanecen en las organizaciones sin fines de lucro en España, que se sitúa en torno al 87% (Observatorio del Voluntariado, 2020). También podría indicar que las organizaciones asignan tareas a los voluntarios en función de sus expectativas y de la afinidad del voluntariado con su trabajo.

En los análisis del modelo 3 identificamos dos variables de gestión del voluntariado que explican significativamente las intenciones de permanecer y de abandonar: el tipo de voluntariado y la capacidad de voluntariado durante la pandemia de COVID-19. Aunque Lorente-Ayala et al. (2019) consideran el tipo de organización, solo diferencian entre organizaciones sin fines de lucro especializadas y generalistas, sin observar ningún impacto en la intención de permanecer o de abandonar. Sin embargo, nuestro análisis de diferentes tipos de organizaciones, según el tipo de voluntariado que ofrecen, encuentra que el tipo 8 (otros) podría explicar una intención más débil de permanecer. En cuanto a las oportunidades de voluntariado durante la COVID-19, Trautwein et al. (2020) también consideran la importancia de la satisfacción con el voluntariado durante la pandemia. Sin embargo, aunque limitan su estudio a tipos específicos de motivación, observamos que el impacto de este factor no depende de la motivación. Es decir, dada la

importancia de la motivación intrínseca en nuestros resultados, el factor COVID-19 podría haber creado diferencias entre las organizaciones si la capacidad de hacer voluntariado en línea hubiera dependido de los recursos de la organización. Nuestros resultados indican que, aunque la prevención de la insatisfacción explica las intenciones de los voluntarios de permanecer, la opción del voluntariado en línea explica las intenciones de los voluntarios tanto de permanecer como de abandonar. Esto allana el camino para explorar nuevos caminos para los voluntarios basados en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Por lo tanto, las decisiones de las organizaciones durante la pandemia con respecto a los voluntarios podrían haber aumentado su intención de abandonar o, como reconocen Garner & Garner (2011), sus decisiones de reducir el tiempo que dedican a la organización (negligencia).

Estos resultados sobre la mayor importancia relativa de los predictores relacionados con la gestión del voluntariado y el perfil del voluntario son importantes porque los estudios analizados por la revisión de la literatura se centran más en analizar la experiencia del voluntariado respecto a su satisfacción, compromiso y motivación (Hyde et al., 2016; Lorente-Ayala et al., 2019; Zollo et al., 2022) siendo los conceptos más utilizados como variables. Nuestro análisis se ha esforzado por incluir los fracasos en la gestión (falta de integración) y las experiencias negativas (insatisfacción), aunque nuestra revisión bibliográfica solo encontró dos referencias sobre la importancia de la integración, a saber, Garner & Garner (2011) y Henderson & Sowa (2018). Aunque ambos trabajos analizan la satisfacción y la intención de permanecer, solo el primer trabajo establece una relación entre la integración grupal y la intención de permanecer. Mientras tanto, los resultados con el uso de LIME para este análisis indican que las carencias significativas en la gestión de los voluntarios, como la falta de integración, podrían haber sido ignoradas como resultado de un método de análisis que no considera estas carencias. Así, la aplicación de otros métodos y variables podría generar conocimientos adicionales.

8.3 APORTACIONES DESDE LA GESTIÓN

8.3.1 Aportaciones desde el modelo 1

El Modelo 1, basado en las entrevistas realizadas a responsables de voluntariado, permite acercarse a cómo las organizaciones interpretan y gestionan los factores que influyen en la permanencia y el abandono. Aunque los resultados proceden de un número limitado de experiencias y no pueden generalizarse, sí aportan matices que complementan la literatura y

ayudan a comprender de forma más situada cómo se viven estos procesos en el día a día de las entidades.

En primer lugar, las organizaciones muestran que la manera en que se articulan los procesos internos puede influir de modo significativo en la continuidad. En entidades pequeñas, la ausencia de estructuras formales no siempre se percibe como un problema, sino que en muchos casos se valora como una forma de operar más cercana y flexible, que facilita la adaptación y genera confianza. Al mismo tiempo, también se identifican situaciones en las que esta flexibilidad puede convertirse en una dificultad, especialmente cuando el perfil acordado en las entrevistas iniciales no coincide plenamente con las tareas asignadas o cuando los programas resultan demasiado rígidos para ajustarse a los cambios personales de los voluntarios. Estas tensiones estructurales conviven con factores externos —como la falta de tiempo, la familia o el trabajo— que las organizaciones interpretan como motivos de abandono poco modificables desde la gestión.

Junto a estos aspectos más organizativos, las entrevistas ponen de manifiesto el peso que tienen las relaciones personales. La cercanía con los coordinadores, la escucha activa y el acompañamiento continuado aparecen como elementos centrales para sostener la motivación. La forma en que se construyen los vínculos parece tener un impacto notable tanto en la satisfacción como en la continuidad. Por el contrario, cuando la comunicación se debilita o no existe un seguimiento claro, pueden darse procesos de desvinculación progresiva que no siempre se expresan abiertamente. Estas observaciones refuerzan la idea de que la dimensión relacional constituye un eje central de la experiencia del voluntariado.

De manera complementaria, los testimonios también otorgan un papel importante a los significados simbólicos asociados al voluntariado. El prestigio de la entidad, el sentido que se atribuye a la acción o el reconocimiento entre iguales son mencionados como elementos que contribuyen a fortalecer el compromiso. No obstante, cuando este sentido se pierde, o cuando la persona deja de identificarse con la causa, se incrementa la probabilidad de abandono. Estos aspectos permiten comprender cómo el significado de la acción voluntaria opera en la práctica, aunque seguramente su peso varíe según el perfil de cada organización y voluntario.

Asimismo, la adecuación entre habilidades, expectativas y tareas se percibe como un aspecto relevante para sostener el compromiso. Algunas organizaciones destacan que los voluntarios valoran conocer el impacto real de su participación y disponer de espacios en los que puedan desarrollar competencias personales. En los casos en los que esta adecuación no se produce o en los que la carga de tareas genera sensación de sobrecarga, es posible que surjan emociones

de frustración que, de no abordarse, pueden derivar en abandono. Aunque estos hallazgos proceden de un conjunto acotado de casos, aportan ejemplos concretos de cómo las dinámicas funcionales influyen en la permanencia.

El componente emocional también aparece de manera transversal en las entrevistas. La escucha, la posibilidad de compartir inquietudes y la sensación de ser tenido en cuenta contribuyen a generar un clima de confianza que favorece la continuidad. En cambio, la falta de apoyo emocional, el desgaste acumulado o la percepción de desvalorización pueden tener un efecto negativo, especialmente en actividades de carga emocional elevada. Estas situaciones, aunque no siempre explícitas, pueden desembocar en abandonos silenciosos.

En relación con la tecnología, los responsables señalan que su efecto depende del perfil de cada voluntario y del tipo de herramienta utilizada. Aunque puede facilitar la gestión y la coordinación, también puede generar distancia si no se integra dentro de un modelo relacional cercano. En algunos casos, la dificultad para manejar determinadas plataformas puede incluso contribuir a la desvinculación, especialmente cuando la comunicación digital resulta poco accesible o insuficiente.

Por último, algunas organizaciones mencionan tensiones vinculadas a la coherencia interna. Cuando se perciben discrepancias entre los valores declarados y las prácticas reales, pueden aparecer conflictos éticos que influyen en la decisión de abandonar. Aunque estas situaciones no son generalizadas, quienes las experimentan señalan que generan un impacto emocional considerable y dificultan la continuidad.

En conjunto, los hallazgos del Modelo 1 sugieren que la permanencia y el abandono no dependen de un único factor, sino de la interacción de procesos estructurales, relacionales, simbólicos, funcionales, emocionales, digitales y éticos. Una aportación relevante es la distinción entre abandonos derivados de causas externas, difícilmente modificables, y aquellos que se desarrollan de manera progresiva a partir de experiencias internas de insatisfacción. Asimismo, la tipología de abandonos identificada a partir de las entrevistas ayuda a visibilizar la diversidad de trayectorias posibles.

8.3.2 Aportaciones desde el modelo 2

De los resultados del análisis del modelo 2 se puede comprobar que las personas que manifiestan intención de continuidad valoran sistemáticamente más alto todas las dimensiones analizadas

que las que desean abandonar. Esto sugiere que una gestión más completa, cercana y coherente con las necesidades del voluntariado se asocia con una mayor probabilidad de permanencia.

Especialmente, quienes permanecen puntúan sistemáticamente más alto las dimensiones **funcional** y **relacional**, tanto en la gestión del voluntariado como en la gestión del trabajo desarrollado.

En segundo lugar, las estimaciones del modelo de regresión logística, especialmente en su versión con pesos —más adecuada para el desequilibrio entre quienes permanecen y quienes no—, permiten identificar **cuatro aportaciones clave**. La primera trata sobre las dimensiones estructurales. La **dimensión estructural** vinculada a la gestión ejerce una influencia positiva y significativa en la permanencia: cuando la organización gestiona bien el proceso de selección, en la entrevista inicial y en la descripción del puesto, la probabilidad de que la persona voluntaria continúe aumenta de forma relevante. Lo mismo ocurre con la dimensión estructural vinculada a la persona voluntaria, ya que cuando se le ofrece formación al momento de incorporarse, la probabilidad de permanencia aumenta.

La segunda aportación es la relevancia de la **dimensión emocional** relacionada con la organización: cuando la organización genera confianza y es percibida así por las personas voluntarias, incrementa significativamente la probabilidad de permanencia.

En tercer lugar, la **dimensión funcional vinculada al voluntario/a** ejerce una influencia positiva y significativa en la permanencia: cuando la organización ofrece flexibilidad, formación continua y facilita el empoderamiento, la probabilidad de que la persona voluntaria continúe aumenta de forma significativa.

La cuarta aportación es la relevancia de la **dimensión relacional de la gestión**, que también incrementa significativamente la probabilidad de permanencia. Aspectos como el trabajo en equipo, la retroalimentación y las redes se presentan como pilares fundamentales para consolidar el compromiso voluntario.

En conjunto, el modelo 2 subraya que la permanencia de las personas voluntarias no depende de un amplio número de factores dispersos, sino de la calidad con que las organizaciones gestionan los elementos **estructurales, emocionales, funcionales y relacionales** del voluntariado. Esta aportación empírica resulta especialmente valiosa para la gestión, ya que permite priorizar aquellas prácticas organizativas que, según la experiencia de los propios voluntarios, tienen un impacto directo y medible en su intención de continuidad.

8.3.3 Aportaciones desde el modelo 3

A partir de los hallazgos de los análisis del modelo 3 se han extraído dos implicaciones prácticas. La primera es que las organizaciones deben considerar el contexto del voluntario/a, incluido en el grupo de variables del perfil, como una influencia importante en la decisión de permanecer o abandonar, independientemente del método de análisis utilizado. Esta es una decisión extremadamente compleja para los voluntarios/as y depende de una combinación de múltiples factores. Las organizaciones deben utilizar prácticas de gestión de voluntarios para adaptar las actividades de voluntariado a las circunstancias de cada persona voluntaria. Por ejemplo, ofrecer voluntariado en línea durante la pandemia de COVID-19 fue muy apreciado por los voluntarios/as.

La segunda implicación práctica, que solo se detectó con una red neuronal, es que la insatisfacción de las personas voluntarias y la sensación de falta de integración en la organización constituyen una amenaza que identifica la intención de abandonar. Por lo tanto, las organizaciones deben comprender la importancia de la gestión del voluntariado para prevenir estas situaciones. Este hallazgo también contribuye a la comprensión teórica de los factores que influyen en la decisión de los voluntarios/as de abandonar una organización, ya que estos dos factores rara vez se han considerado en trabajos anteriores.

9 CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

9.1 CONCLUSIONES

A continuación, se resumen las principales conclusiones a las que se ha llegado a partir del desarrollo de esta tesis doctoral y que se detallan para cada uno de los principales capítulos de este documento.

Respecto al contexto del sector. El análisis del sector del voluntariado muestra que se trata de un ámbito cada vez más consolidado y reconocido socialmente, pero que aún presenta importantes desafíos. Las entidades que sostienen la acción voluntaria son diversas y, en muchos casos, cuentan con estructuras pequeñas y recursos limitados, lo que influye directamente en su capacidad de gestión. Aunque existe un fuerte compromiso comunitario y una trayectoria amplia en muchas organizaciones, los datos revelan que aún queda camino por recorrer para fortalecer su funcionamiento interno.

Uno de los retos más claros es la necesidad de profesionalizar la gestión del voluntariado. Solo el 49,4 % de las entidades dispone de un sistema integral de gestión y únicamente el 23 % evalúa periódicamente la satisfacción de los voluntarios. Además, apenas el 38 % cuenta con programas estructurados de acogida y acompañamiento, lo que indica que la experiencia de incorporación y seguimiento no siempre está garantizada de manera adecuada. Estos elementos son fundamentales para que las personas voluntarias se sientan apoyadas y permanezcan en las organizaciones.

También destaca la necesidad de mejorar la planificación y la orientación estratégica del sector. Solo el 50 % de las entidades vincula su labor con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la mayoría carece de herramientas para medir su impacto social. Esto limita la capacidad del voluntariado para mostrar su contribución real a la comunidad y dificulta la toma de decisiones basada en datos objetivos.

Otro desafío importante es la adaptación a los cambios sociales y tecnológicos. Aunque se han dado pasos hacia la digitalización, muchas organizaciones siguen teniendo dificultades para incorporar herramientas tecnológicas, mejorar su comunicación o atraer a personas jóvenes. Estas cuestiones son clave en un contexto donde las formas de participación están cambiando rápidamente.

Finalmente, persisten problemas vinculados a la sostenibilidad económica y la formación continua. La falta de recursos dificulta implementar procesos estables y de calidad, lo que a su vez puede afectar la permanencia de los voluntarios.

En conjunto, el sector del voluntariado presenta fortalezas importantes, como la experiencia acumulada y el compromiso social, pero también afronta retos estructurales — profesionalización en la gestión del voluntariado, digitalización, sostenibilidad y evaluación— que deben abordarse para garantizar que la acción voluntaria siga siendo un elemento clave en la participación ciudadana y en la cohesión social.

Respecto a la revisión de la literatura. La revisión de la literatura ha permitido presentar la evolución de los estudios previos sobre voluntariado, incluyendo las motivaciones iniciales de las personas voluntarias, las prácticas que han ido incorporándose en la gestión del voluntariado por parte de las organizaciones y las experiencias que son resultado de dicha gestión.

La revisión sobre las motivaciones iniciales destaca no sólo las teorías más importantes como el Inventario de Funciones del Voluntario (VFI) (Clary et al., 1998), sino la integración con otras teorías que han surgido como consecuencia de la profesionalización de la gestión del voluntariado en las organizaciones y que ayudan a la permanencia en una organización. Entre las teorías y conceptos encontrados se incluyen el compromiso (commitment), el liderazgo transformacional, el apoyo organizacional percibido (POS), el “job crafting” y la “engageability” (capacidad de participación).

La revisión de la literatura sobre las prácticas de gestión del voluntariado es extensa, por lo que se ha organizado con base en siete dimensiones organizativas basadas en su contenido: estructural, relacional, simbólica, funcional, emocional, digital y ético-crítica. La revisión muestra que la permanencia del voluntario/a en una organización no es el resultado de una única práctica o dimensión sino de una compleja interacción de dimensiones organizativas. Cada una de las dimensiones puede influir directa o indirectamente en la decisión de los voluntarios de permanecer, por lo que la gestión del voluntariado debe ser comprendida como una práctica multidimensional, ética, sensible, estratégica y adaptativa.

La revisión de la literatura sobre la experiencia en el voluntariado muestra que la gestión del voluntariado no es suficiente para la permanencia, sino que el resultado de la experiencia media en la intención. Además, la experiencia puede ser positiva o negativa. Una experiencia positiva puede generar compromiso (commitment), implicación (engagement) y satisfacción, mientras que una experiencia negativa puede provocar insatisfacción, burnout y frustración.

La revisión de la literatura ha permitido generar tres modelos conceptuales que ayudan a aplicarlos después en fases al análisis de los datos. El modelo 1 organiza la teoría relacionada con las prácticas de voluntariado en siete dimensiones organizativas. El modelo 2 organiza la teoría, a partir del modelo 1, diferenciando si la gestión se refiere al voluntario/a como persona, al trabajo que realiza y a la gestión de la organización, conectando los tres tipos de gestión con las dimensiones del modelo 1. El modelo 3 organiza la teoría en base a si se refiere a la persona voluntaria, la gestión del voluntariado o la experiencia de la persona voluntaria.

Respecto al análisis a partir del modelo 1. El análisis realizado a partir del Modelo 1 muestra cómo las organizaciones interpretan los procesos de permanencia y abandono del voluntariado. A diferencia de los estudios centrados únicamente en las personas voluntarias, este modelo ofrece una mirada desde dentro de las propias entidades, permitiendo identificar cómo influyen sus prácticas, su cultura interna y la calidad de la experiencia que proporcionan en la continuidad de quienes colaboran con ellas.

Una de las aportaciones más significativas del modelo es la constatación de que las motivaciones iniciales, aunque importantes, no determinan por sí mismas la permanencia. Las organizaciones coinciden en señalar que los factores verdaderamente decisivos están vinculados a la manera en que se gestiona la relación con el voluntariado. Aspectos como la acogida, la formación, el acompañamiento, la asignación de tareas adecuadas, la comunicación fluida y el reconocimiento constante se convierten en elementos clave para generar satisfacción y fortalecer el vínculo. Estas prácticas tienen una dimensión profundamente relacional: las personas voluntarias permanecen cuando se sienten escuchadas, integradas y valoradas dentro de la organización.

El modelo pone de manifiesto, además, la importancia de otros factores que suelen pasar desapercibidos en los modelos formales de gestión. Señala la flexibilidad como uno de los elementos más influyentes en la continuidad. También adquiere gran relevancia la dimensión social de la experiencia voluntaria: las relaciones entre voluntarios y con el personal remunerado constituyen un aspecto determinante, ya que el sentido de pertenencia se construye, en gran medida, a través de estas interacciones. De igual modo, las organizaciones destacan la necesidad de ofrecer tareas con sentido, espacios de autonomía y oportunidades reales de participación, condiciones que fortalecen el compromiso y refuerzan la motivación inicial.

Sin embargo, el Modelo 1 también permite identificar importantes debilidades en la gestión que inciden directamente en el abandono. Las razones que llevan a una persona voluntaria a desvincularse tienen a menudo un componente organizativo y emocional. La desmotivación, la

falta de integración, la escasa comunicación, la asignación de tareas poco ajustadas o carentes de significado, así como la ausencia de reconocimiento, aparecen como factores que erosionan progresivamente el compromiso. El análisis cualitativo aporta además elementos que no siempre se reflejan en la literatura, como el desgaste emocional, la carga psicológica en determinadas tareas o la influencia de las dinámicas internas del equipo. Estos factores muestran que el abandono no solo es consecuencia de circunstancias personales, sino también del modo en que la organización construye —o no— una experiencia de voluntariado cuidada, coherente y grata.

El modelo revela asimismo la falta de mecanismos para detectar señales de abandono. Aunque las organizaciones reconocen que la insatisfacción y la falta de acompañamiento suelen preceder a la desvinculación, pocas cuentan con procedimientos estables para identificar estas situaciones. Un hallazgo especialmente relevante es la casi ausencia de procesos de cierre o despedida, lo que dificulta comprender las razones del abandono y no tomar medidas para reducir este; muy pocas entidades evalúan de forma sistemática la experiencia del voluntariado o analizan los motivos por los que alguien deja la organización.

Respecto al análisis a partir del modelo 2. El análisis realizado a partir del Modelo 2 muestra la percepción de las personas voluntarias respecto a la influencia de la gestión del voluntariado en su experiencia y en la intención de permanecer o abandonar una organización. A partir de las dimensiones definidas desde la literatura y su aplicación en el modelo 1, el modelo 2 evalúa la importancia de las dimensiones para las personas voluntarias.

El modelo 2 evidencia limitaciones del uso de la regresión logística cuando la variable dependiente no está equilibrada. Por ello, se prueba la regresión con pesos que tienen en cuenta la clase minoritaria en la base de datos, la correspondiente al abandono. Los resultados muestran un trade-off al que se enfrentan las organizaciones y que, aplicado a la realidad, puede reflejar y explicar un enfoque centrado en la permanencia, ya que de abandono envuelve pocos casos. Al trabajar con pesos, se detectan las medidas en la gestión del voluntariado que marcan la diferencia entre permanecer y abandonar, lo que supone una aportación del análisis.

Otra de las aportaciones del análisis es la coincidencia de dimensiones importantes para las organizaciones y para las personas voluntarias. Estas últimas consideran que la permanencia depende de cómo se les cuida, pero también de la gestión de su trabajo y de la capacidad de la organización de generar confianza y lealtad entre las personas voluntarias. Las dimensiones que consideran importantes con relación al cuidado de las personas voluntarias empiezan desde antes de la incorporación en una organización, cuando se entrevista a las personas y se les

explica en qué consistirá su trabajo. En la siguiente etapa se forma a los voluntarios antes de empezar con su labor en la organización, pero la formación será continua durante su permanencia. Una vez integradas en la organización, disfrutarán de flexibilidad en horarios para adaptarse a las circunstancias de cada voluntario/a a lo largo de su ciclo de vida, se le integrará en equipos, se le dará retroalimentación sobre su desempeño, se le empoderará y se organizarán actividades sociales para que extienda sus redes. Estas prácticas tienen una dimensión también emocional y de experiencia, al influir en la generación de confianza y lealtad en la organización, que redundan en la intención de permanecer.

Sin embargo, el análisis del modelo 2 también identifica prácticas que pueden influir negativamente en la permanencia, como es la gestión del prestigio social de la entidad. A pesar de que se pueda pensar que el uso de personas reconocidas pueda ser positivo para una organización, los resultados indican que las personas voluntarias pueden no considerarla una práctica auténtica. Por tanto, las organizaciones deben valorar el impacto que puede generar esta práctica en el abandono si las personas voluntarias perciben desajustes entre su identidad personal y la identidad propuesta por la organización cuando ésta trata de posicionar su marca.

Respecto al análisis a partir del modelo 3. Este modelo y la metodología definida se basan en un análisis de la literatura que permite una identificación exhaustiva de las características y constructos utilizados por trabajos anteriores para explicar por qué los voluntarios/as permanecen o abandonan una organización sin fines de lucro. Una de las novedades de este trabajo es que se utiliza una red neuronal artificial para predecir las decisiones de las personas voluntarias y se incluye una explicación para responder a por qué tomaron esas decisiones. Además, es un estudio realizado desde la perspectiva de las personas voluntarias y los análisis conducen a tres conclusiones principales.

En primer lugar, es un reto ejecutar modelos con muchos predictores utilizando métodos como la regresión logística, tal como se ha mostrado también en el modelo 2. Aunque este método proporciona valores para un número sustancial de variables, explicar la intención de abandonar una organización es más difícil de evaluar que la intención de permanecer.

En segundo lugar, el uso de métodos como las redes neuronales permite definir modelos con más predictores, ampliando la cantidad de información que se obtiene sobre las decisiones de las personas voluntarias. En el estudio realizado, la red neuronal arroja una predicción casi perfecta en la que, incluso después de la validación cruzada, solo una de las 249 observaciones se asignó incorrectamente, superando ampliamente el rendimiento de las técnicas de regresión logística.

Los predictores obtenidos como más importantes son la gestión del voluntariado y el perfil del voluntario/a. La insatisfacción con la organización (en relación con la experiencia) también es uno de los principales factores. Por lo tanto, el análisis de redes neuronales ha identificado variables de cada uno de los tres grupos de variables (perfil, gestión y experiencia) entre los predictores más importantes de las intenciones de las personas voluntarias de permanecer o abandonar.

En tercer lugar, la salida de la red neuronal no se puede interpretar directamente como ocurre con la regresión logística. Sin embargo, el empleo de técnicas de aprendizaje explicativo (en nuestro caso, LIME) ha permitido la observación de información altamente interpretable, facilitando la detección individual de las razones que subyacen a la decisión de los voluntarios de abandonar una organización. Este enfoque puede ser extremadamente valioso para las organizaciones, dado que los resultados indican el impacto sustancial de la "falta de integración" en las decisiones de abandono de una organización por parte de las personas voluntarias. Este resultado no aparecía en el análisis de regresión logística.

9.2 LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen las principales limitaciones y líneas futuras de investigación que surgen a partir del análisis de cada uno de los tres modelos definidos.

Respecto al modelo 1. El Modelo 1 presenta una serie de limitaciones que es importante tener en cuenta al interpretar los resultados. En primer lugar, el análisis cualitativo implica trabajar con un número reducido de organizaciones. Aunque las entrevistas han permitido identificar patrones comunes y obtener información útil para comprender cómo gestionan el voluntariado, la muestra es pequeña en relación con la diversidad del tercer sector en la Comunidad Valenciana. Ampliar el número y la variedad de entidades en futuras investigaciones permitiría comprobar si las mismas ideas se repiten en organizaciones de otros tamaños, ámbitos o niveles de profesionalización.

En segundo lugar, aunque la comparación con los cuestionarios de voluntarios de las mismas entidades aporta una visión complementaria valiosa, las entrevistas recogen únicamente la opinión de los responsables de voluntariado. No se incluyen otros puntos de vista dentro de cada organización —como personal técnico, voluntarios de larga trayectoria o equipos directivos— y esto limita la posibilidad de contrastar diferentes percepciones internas. Incorporar voces

diversas podría aportar matices adicionales y enriquecer la comprensión de cómo se aplican realmente las prácticas de gestión.

En cuanto a los resultados, el Modelo permite identificar dimensiones relevantes para la permanencia y el abandono, coincidiendo con lo que señala la literatura en aspectos como la motivación inicial, la claridad de funciones o el acompañamiento. Sin embargo, otros temas que han surgido en las entrevistas —como la carga emocional, el desgaste personal o las diferencias generacionales— requerirían estudios más amplios para valorar su alcance real en el conjunto del sector.

Por último, el análisis cualitativo no permite establecer relaciones causales entre las prácticas de gestión y la permanencia del voluntariado, sino únicamente identificar conexiones y percepciones compartidas por las personas entrevistadas. En este sentido, futuras investigaciones podrían complementar este modelo con estudios longitudinales que sigan la evolución del voluntariado en el tiempo o combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para validar con mayor precisión el peso de cada dimensión.

Respecto al modelo 2. En primer lugar, aunque este modelo supone un avance importante al integrar las dimensiones organizativas con la percepción de las personas voluntarias, y la muestra de 250 participantes es adecuada para llevar a cabo análisis estadísticos, el elevado número de variables incluidas hace que algunas conclusiones no puedan ser tan precisas como sería deseable. Aun así, el modelo ofrece una base sólida para entender qué elementos de la gestión pueden estar influyendo en la permanencia.

En segundo lugar, los datos provienen de las respuestas que las personas voluntarias ofrecen sobre su propia experiencia. Este enfoque es valioso porque recoge directamente su punto de vista, pero también puede estar condicionado por factores personales, como recuerdos recientes, el momento emocional en que se responde o la forma particular en la que cada persona interpreta las preguntas. Esto no resta utilidad al modelo, pero sí invita a complementar estos resultados con otras fuentes de información en futuros estudios.

En cuanto a los resultados, el modelo ayuda a identificar las dimensiones que parecen estar más relacionadas con la permanencia, como la descripción del puesto durante la fase de introducción, la confianza en la organización, la formación antes de comenzar en un voluntariado, la flexibilidad en horarios, el empoderamiento, el trabajo en equipo, la retroalimentación y las actividades sociales. Sin embargo, estas relaciones no permiten afirmar de manera definitiva que sean la causa. Del mismo modo, algunos factores que no aparecen como relevantes —como el reconocimiento formal, la orientación, el seguimiento, la

participación y la voz— podrían deberse no tanto a una falta de importancia real, sino a la diversidad de situaciones de los voluntarios. Por ello, es recomendable ser prudentes al generalizar estos hallazgos.

Otra limitación es que la permanencia se mide mediante una variable basada en la intención de seguir y no en la permanencia observada a lo largo del tiempo. Esta medida aporta información útil sobre las expectativas y disposición de las personas voluntarias, pero no permite saber con certeza si finalmente continuarán en la entidad.

Por último, el modelo se aplica únicamente a voluntarios de entidades de la Comunidad Valenciana. Esto permite un análisis detallado y contextualizado, lo cual es una fortaleza, pero al mismo tiempo sería interesante comparar los resultados con muestras de otras regiones o con otros tipos de voluntariado, como el corporativo, digital o internacional, que no están representados en este estudio.

Respecto al modelo 3. La investigación está limitada por el tamaño de la muestra, a pesar de que los resultados de la validación cruzada iterativa son muy sólidos. Análisis adicionales podrían considerar la participación de más personas voluntarias, ya que trabajar con muestras más grandes puede ayudar a evaluar el impacto del tamaño en los resultados. Asimismo, se podría realizar una comparación de los resultados en diferentes períodos, lo que permitiría una mayor evaluación del impacto de la COVID-19 en los hallazgos. Aunque un pequeño número de voluntarios/as consideró abandonar una organización, se deben realizar más estudios sobre esta decisión. Futuros estudios también podrían aplicar redes neuronales con otros modelos y variables adicionales. La metodología podría utilizarse en otros países y ciudades para encontrar similitudes y diferencias en los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Akingbola, K. (2013). A model of strategic nonprofit human resource management. *VOLUNTAS*, 24(1): 214-240.
- Aldás, J. & Uriel, E. (2017). Análisis multivariante aplicado con R, 2.ª edición. Ediciones Paraninfo, Madrid.
- Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2016). Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2016). Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: What can non-profit employers do? *VOLUNTAS*, 27(2), 595-617.
- Alfes, K., Shantz, A., & Saksida, T. (2015). Committed to whom? Unraveling how relational job design influences volunteers' turnover intentions and time spent volunteering. *VOLUNTAS*, 26(6), 2479-2499.
- Allen, J.A. & Mueller, S.L. (2013). The revolving door: A closer look at major factors in volunteers' intention to quit. *Journal of Community Psychology*, 41(2), 139-155.
- Allen, J.A., & Prange, K. (2021). Another meeting just might do it!: Enhancing volunteer engagement using effective meetings. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(1): 49-65.
- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017) bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4): 959-975.
- Ariño Villarroja, A. (2005). Plan Estratégico del Voluntariado de la Comunidad Valenciana y plan de Acción del Voluntariado (2005-2008). Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana. Conselleria de Bienestar Social. Generalitat Valenciana. https://www.iniciativasocial.net/legis/plan_estrategico_vol_0508.pdf (Consulta 18 de junio de 2025).
- Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R.A. (2023). Volunteer engageability: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6): 1633-1659.
- Ayton, D. (2023) Choose your qualitative study. In Ayton et al. (ed.) *Qualitative Research – a practical guide for health and social care researchers and practitioners*. Monash University, Australia, p. 85-87.
- Aityan, S.K. (2022). Survey Method. In: *Business Research Methodology. Classroom Companion: Business*. Springer, Cham.
- Bahat, E. (2020). Person–organization fit and commitment to volunteer organizations. *VOLUNTAS*, 32,1255-1270.

- Bajrami, D.D., Cimbaljevic, M., Syromiatnikova, Y.A., Petrovic, M.D., & Gajic, T. (2023). Feeling ready to volunteer after COVID-19? The role of psychological capital and mental health in predicting intention to continue doing volunteer tourism activities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, March, 500-512.
- Ballesteros Alarcón, V. (2016). ¿Medir el trabajo voluntario? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? *Revista española del tercer sector*, 34, 125-154.
- Bang, H. (2015). Volunteer age, job satisfaction, and intention to stay: A case of nonprofit sport organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2): 161-176.
- Bang, H., Smith, N.P., Park, S.E., & Lee, C. (2025). Perceived quality and organizational support for enhancing volunteers' leisure satisfaction and civic engagement: a case of the 2020 super bowl. *Leisure Sciences*, 47(1): 20-41.
- Barnes, M.L., & Sharpe, E.K. (2009). Looking beyond traditional volunteer management: A case study of an alternative approach to volunteer engagement in parks and recreation. *VOLUNTAS*, 20(2): 169-187.
- Beck, M. W. (2018). NeuralNetTools: Visualization and analysis tools for neural networks. *Journal of Statistical Software*, 85(11), 1-20.
- Berkovic, D. (2021) Content analysis. In Ayton et al. (ed.) *Qualitative Research – a practical guide for health and social care researchers and practitioners*. Monash University, Australia, pp. 193-198.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *VOLUNTAS*, 24(1): 32-47.
- Billups, F.D. (2021) *Qualitative Data Collection Tools. Design, Development, and Applications*. SAGE Publications, California. *Qualitative Research Methods*, volume 55.
- Blumberg, B., MacRae, C., Cooper, D.R., & Schlinder, P.S. (2025). *Business research methods* (Fifth edition). McGraw-Hill Education, UK.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus paid employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897-914.
- Brudney, J.L., & Meijs, L.C. (2009). It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4): 564-581.
- Carvalho, A., & Sampaio, M. (2017). Volunteer management beyond prescribed best practice: a case study of Portuguese non-profits. *Personnel Review*, 46(2): 410-428.

- Chiu, W., Kang, H.K., & Cho, H. (2024). The relationship between volunteer management, satisfaction, and intention to continue volunteering in sport events: An environmental psychology perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 35, 7-33.
- Cho, H., Wong, Z. E., & Chiu, W. (2020). The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediation role of job satisfaction of volunteers. *SAGE Open*, 10(2): 1-11.
- Cho, H., Chen, M.Y.K., & Li, C. (2023). Compulsory Volunteer Experience in Singapore: Personality, Volunteer Motivation, and Continuance Intention to Volunteer. *VOLUNTAS*, 34, 276-288.
- Chui, C. H. K., & Chan, C. H. (2019). The role of technology in reconfiguring volunteer management in nonprofits in Hong Kong: Benefits and discontents. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1): 89-111.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- Cnaan, R. A., Daniel Heist, H., & Storti, M. H. (2017). Episodic volunteering at a religious megaevent: Pope Francis's visit to Philadelphia. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(1): 85-104.
- Cnaan, R. A., Unetic, P. E., & Choi, D. (2025). In-Person Volunteering in the Times of the Pandemic: Lessons for Organizations Dependent on Essential Volunteering. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(4): 697-858.
- De Clerck, T., Aelterman, N., Haerens, L., & Willem, A. (2021). Enhancing volunteers capacity in all-volunteer nonprofit organizations: The role of volunteer leaders' reliance on effective management processes and (de) motivating leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 481-503.
- De Clerck, T., Haerens, L., Devos, G., & Willem, A. (2024). A self-determination theory perspective on how autonomy-supportive and chaotic leadership relate to volunteers' need-based experiences and turnover intentions: A variable-centered and person-centered approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 34, 777-800.
- De León, M. C. D., y Fuertes, F. C. (2007). Prediction of longevity of volunteer service: A basic alternative proposal. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(1), 115-121.
- De-Miguel-Molina, B., Boix-Domènech, R., Martínez-Villanueva, G., & de-Miguel-Molina, M. (2024). Predicting Volunteers' Decisions to Stay in or Quit an NGO Using Neural Networks. *VOLUNTAS*, 35, 277-291.
- Doyle, G., Kelly, R., & O'Donohoe, S. (2016). Resource dependence as a mechanism for survival: The case of the Mater Misericordiae University Hospital. *VOLUNTAS*, 27(4): 1871-1893.

- Einarsdóttir, A., & Osia, S. U. (2020). "That's My Job": Tensions Between Employees and Volunteers in the Fire Service. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(4): 871-889.
- Einolf, C. J., & Yung, C. (2018). Super-volunteers: Who are they and how do we get one?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4): 789-812.
- Escallon-Barrios, M., Noham, R., & Smilowitz, K. (2024). Dual mode scheduling in volunteer management. *Socio-Economic Planning Sciences*, 92, 101796.
- Faletehan, A. F. (2024). Embracing duality: Exploring the synergy of traditional and religious HRM practices to enhance volunteer retention in faith-based organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 48(5): 649-666.
- Ferreira, M. R., Proença, T., & Proença, J. F. (2015). Volunteering for a lifetime? Volunteers' intention to stay in Portuguese hospitals. *VOLUNTAS*, 26(3): 890-912.
- Fox, J. & Weisberg, S. (2019). *An R Companion to Applied Regression*, Third edition. Sage, Thousand Oaks, CA. <https://www.john-fox.ca/Companion/>.
- Fresno, J. M., & Tsolakis, A. (2011). Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020. Plataforma del Voluntariado de España. Observatorio del Voluntariado. Madrid. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/profundizar-en-el-voluntariado-los-retos-hasta-el-2020.pdf> (Consulta el 18 de junio de 2025).
- Fritsch, S., Guenther, F., & Guenther, M. F. (2019). Package 'neuralnet'. *Training of Neural Networks*, 2, 30.
- Ganzevoort, W., & Van Den Born, R. J. (2020). Understanding citizens' action for nature: The profile, motivations and experiences of Dutch nature volunteers. *Journal for Nature Conservation*, 55, 125824.
- Garner, J.T., & Garner, L.T. (2011). Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.
- Gazley, B., Littlepage, L., & Bennett, T. A. (2012). What about the host agency? Nonprofit perspectives on community-based student learning and volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6): 1029-1050.
- Goh, A.T.C. (1995). Back-propagation neural networks for modeling complex systems. *Artificial Intelligence in Engineering*, 9: 143-51.
- Gorden, R.L. (1987). *Interviewing: Strategy, Techniques, and Tactics*. Dorsey Press, Illinois.

- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2011). Problems recruiting volunteers: Nature versus nurture. *Nonprofit management and leadership*, 22(2): 137-157.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2015). In search of strategy: Universalistic, contingent, and configurational adoption of volunteer management practices. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3): 235-254.
- Hager, M. A., & Yoon, N. (2024). Manager control over outcomes? Nature and nurture over time. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(5): 1261-1281.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869-1880.
- Haski-Leventhal, D., & Cnaan, R. A. (2009). Group processes and volunteering: Using groups to enhance volunteerism. *Administration in Social Work*, 33(1): 61-80.
- Heery, E., & Noon, M. (2017). Oxford Dictionary of Human Resource Management, Third Edition. Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.
- Henderson, A. C., & Sowa, J. E. (2018). Retaining critical human capital: Volunteer firefighters in the Commonwealth of Pennsylvania. *VOLUNTAS*, 29(1): 43-58.
- Holtrop, D., Soo, C., Gagné, M., Kragt, D., Dunlop, P. D., & Luksyte, A. (2024). Exploring Volunteer Turnover Reasons, Intentions, and Behavior. *Group & Organization Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10596011241237841>
- Hong, S. I., Morrow-Howell, N., Tang, F., & Hinterlong, J. (2009). Engaging older adults in volunteering: Conceptualizing and measuring institutional capacity. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(2): 200-219.
- Hu, M. (2022). Does the organizer matter in volunteer involvement? A cross-sectoral comparison of eldercare volunteers in Beijing. *VOLUNTAS*, 33(2): 308-321.
- Hurst, C., Scherer, L., & Allen, J. (2017). Distributive justice for volunteers: Extrinsic outcomes matter. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(3): 411-421.
- Hustinx, L. (2010). I quit, therefore I am? Volunteer turnover and the politics of self-actualization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2): 236-255.
- Huynh, J. Y., Metzger, J. C., & Winefield, A. H. (2012). Engaged or connected? A perspective of the motivational pathway of the job demands-resources model in volunteers working for nonprofit organizations. *VOLUNTAS*, 23(4), 870-898.

- Huynh, J., Xanthopoulou, D., & Windsor, T. (2024). A longitudinal investigation of job demands-resources theory in volunteer firefighters working for the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 35, 35-59.
- Hyde, M. K., Dunn, J., Bax, C., & Chambers, S. K. (2016). Episodic volunteering and retention: An integrated theoretical approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 45-63.
- Jacobs, M. S. (2017). Why can't you just follow the rules? Volunteer rule breaking and disruptive behavior. *VOLUNTAS*, 28(1): 26-43.
- Joseph, B. M., & Carolissen, R. (2022). Volunteer leadership: A silent factor in student volunteer retention. *Journal of Community Psychology*, 50(7): 3006-3022.
- Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia. *VOLUNTAS*, 26(4): 1412-1437.
- Kim, A., & Han, K. (2019). All for one and one for all: A mechanism through which broad-based employee stock ownership and employee-perceived involvement practice create a productive workforce. *Human Resource Management*, 58(6): 571-584.
- Koivula, U. M., & Karttunen, S. L. (2014). Volunteers in a hospital—opportunity or threat? Exploratory study from Finland. *Journal of Health Organization and Management*, 28(5): 674-695.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2023) Qualitative Content Analysis. Methods, Practice and Software, 2nd edition. SAGE, London.
- Kuhn, M. (2008). Building Predictive Models in R Using the caret Package. *Journal of Statistical Software*, 28(5): 1–26.
- Kuonqui, C. (2020). La medición del voluntariado para la Agenda 2030. Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, UNV. Reino Unido. <https://www.voluntare.org/voloteca/>
- Kvale, S. (2011). Las entrevistas en Investigación Cualitativa. Ediciones Morata, Madrid.
- La Cour, A. (2023). Toward a New Typology of Professional and Voluntary Care. *VOLUNTAS*, 34, 463-472.
- Larose, C.D., & Larose, D.T. (2019). Data science using Python and R. John Wiley & Sons, USA.
- Larson, L.R., Cooper, C.B., Futch, S., Singh, D., Shipley, N.J., Dale, K., LeBaron, G.S., & Takekawa, J.Y. (2020). The diverse motivations of citizen scientists: Does conservation emphasis grow as volunteer participation progresses? *Biological Conservation*, 242, 108428.

- Lassiter, K., Khademi, A., & Taaffe, K. M. (2015). A robust optimization approach to volunteer management in humanitarian crises. *International Journal of Production Economics*, 163, 97-111.
- Lee, S. P. (2021). Exploring a model of structural relationship for corporate engagement in sustainable volunteer management. *VOLUNTAS*, 32(6): 1346-1358.
- Lijuan, W. (2024). Survey Research. In: The ECPH Encyclopedia of Psychology. Springer, Singapore.
- Liu, Z., & Jia, H. (2022). Testing the mediating effect of need–supply fit on the relationship between volunteer management practices and volunteer satisfaction in China. *Journal of Social Service Research*, 48(1): 28-44.
- Lorente-Ayala, J. M., Vila-López, N., & Kuster-Boluda, I. (2019). How can NGOs prevent volunteers from quitting? The moderating role of the NGO type. *Management Decision*, 58(2): 201-220.
- Lynch, S., & Smith, K. (2009). The dilemma of judging unpaid workers. *Personnel Review*, 39(1): 80-95.
- Maas, S.A., Meijs, L.C., & Brudney, J.L. (2021). Designing “national day of service” projects to promote volunteer job satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(4): 866-888.
- Magrone, M., Montani, F., Emili, S., Bakker, A.B., & Sommovigo, V. (2024). A New Look at Job Demands, Resources, and Volunteers’ Intentions to Leave: The Role of Work–Home Interference and Burnout. *VOLUNTAS*, 35: 1118-1130.
- Malinen, S., & Harju, L. (2017). Volunteer engagement: Exploring the distinction between job and organizational engagement. *VOLUNTAS*, 28(1), 69-89.
- Manetti, G., Bellucci, M., Como, E., & Bagnoli, L. (2015). Investing in volunteering: Measuring social returns of volunteer recruitment, training and management. *VOLUNTAS*, 26(5): 2104-2129.
- Marcuello Servós, A.C. (2022). Una aproximación al valor económico del voluntariado. En P. Benlloch Sanz & J. A. Velasco Díaz (Coords.), *El valor del voluntariado en el Tercer Sector: reflexiones en un nuevo escenario* (pp. 35–47). Plataforma del Voluntariado de España. Observatorio del Voluntariado. https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/05/valor_voluntariado_nuevo_escenario-1.pdf
- Mason, D.P., Chen, L.W., & Lall, S.A. (2022). Can institutional support improve volunteer quality? An analysis of online volunteer mentors. *VOLUNTAS*, 33(3): 641-655.
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2023). Volunteer omnichannel behavior in nonprofit organizations: Key antecedents and implications for management. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(2): 433-463.

- Mayr, M.L. (2017). Transformational leadership and volunteer firefighter engagement: The mediating role of group identification and perceived social impact. *Nonprofit Management & Leadership*, 28(2): 259-270.
- McAllum, K. (2014). Meanings of organizational volunteering: Diverse volunteer pathways. *Management Communication Quarterly*, 28(1): 84-110.
- McAllum, K. (2018). Committing to refugee resettlement volunteering: Attaching, detaching and displacing organizational ties. *Human Relations*, 71(7): 951-972.
- McLennan, J., Birch, A., Cowlshaw, S., & Hayes, P. (2009). Maintaining volunteer firefighter numbers: Adding value to the retention coin. *Australian Journal of Emergency Management*, 24(2): 40-47.
- McNamee, L.G., & Peterson, B.L. (2014). Reconciling "Third space/place" toward a complementary dialectical understanding of volunteer management. *Management Communication Quarterly*, 28(2): 214-243.
- Meijeren, M., Ellemers, N., & Lubbers, M. (2025). How to Keep Them Inside? Organizational and Motivational Factors That Influence Volunteer Retention for Refugee Aid Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 0, 1-14.
- Kifle Mekonen, Y., & Adarkwah, M. A. (2022). Volunteers in the COVID-19 pandemic era: Intrinsic, extrinsic, or altruistic motivation? Postgraduate international students in China. *Journal of Social Service Research*, 48(2): 147-162.
- Miao, Q., He, Y., Pan, C., & Huang, J. (2024a). How Organizational Socialization Tactics Affect Volunteer Outcomes for New Volunteers. *VOLUNTAS*, 35, 977-993.
- Miao, Q., Pan, C., He, Y., & Huang, J. (2024b). Big Fish in a Small Pond: How Overqualified Volunteers Act. *VOLUNTAS*, 35, 1178-1190.
- Miao, Q., Yin, H. & Huang, J. (2024c). Fragile Heart: How Workplace Incivility Affects Volunteer Outcomes. *VOLUNTAS*, 35, 1105-1117.
- Miller, L. E., Powell, G. N., & Seltzer, J. (1990). Determinants of turnover among volunteers. *Human Relations*, 43(9), 901-917.
- Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad (2011). Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014. Aprobada por Acuerdo del Consejo de Ministros del 23 de diciembre de 2010. Madrid. https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_88/pdfs/16.pdf (Consulta el 16 de junio de 2025)

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1999). Plan estatal del voluntariado, 1997-2000. Subdirección General de ONG y Subvenciones. Subdirección General de Publicaciones, Madrid.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2001). Plan estatal del voluntariado, 2001-2004. Subdirección General de ONG y Subvenciones. Subdirección General de Publicaciones, Madrid. <https://bienestaryproteccioninfantil.es/ii-plan-estatal-del-voluntariado-2001-2004/> (Consulta el 16 de junio de 2025)

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2004). Plan estatal del voluntariado, 2005-2009. Subdirección General de ONG y Subvenciones. Subdirección General de Publicaciones, Madrid. https://bienestaryproteccioninfantil.es/wpfd_file/iii-plan-estatal-de-voluntariado-2005-2009-mtas/ (Consulta el 16 de junio de 2025).

Molnar, C. (2022). Interpretable Machine Learning: A Guide for Making Black Box Models Explainable. Christoph Molnar, Germany.

Morris, S. M., Payne, S., Ockenden, N., & Hill, M. (2017). Hospice volunteers: bridging the gap to the community? *Health & social care in the community*, 25(6): 1704-1713.

Neely, A. R., Lengnick-Hall, M. L., & Evans, M. D. (2022). A process model of volunteer motivation. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100879.

Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS*, 27(2): 618-639.

Nesbit, R., & Brudney, J. L. (2010). At your service? Volunteering and national service in 2020. *Public Administration Review*, 70, S107-S113.

Newton, C., Becker, K., & Bell, S. (2014). Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: A motivational perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 514-530.

Nichols, G., & Ralston, R. (2012). Lessons from the volunteering legacy of the 2002 Commonwealth Games. *Urban Studies*, 49(1): 169-184.

No, W., Han, H., & Swindell, D. (2022). The immediate effects of changes in life circumstances on volunteering decisions in the USA. *VOLUNTAS*, 33(4): 795-806.

Nwanganga, F. & Chapple, M. (2020). Practical Machine Learning in R. John Wiley & Sons, USA & Canada.

Omoto, A. M., & 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.

Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2011). Manual para la medición del trabajo voluntario. Ginebra: OIT. <https://www.ilo.org/es/publications/manual-de-medicion-del-trabajo-voluntario-o>

Patil, I. (2021). Visualizations with statistical details: The 'ggstatsplot' approach. *Journal of Open Source Software*, 6(61), 3167.

Paull, M., Omari, M., MacCallum, J., Young, S., Walker, G., Holmes, K., Haski-Leventhal, D. & Scott, R. (2017). Matching expectations for successful university student volunteering. *Education+ Training*, 59(2): 122-134.

Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.

Petch, J., Di, S. y Nelson, W. (2022). Opening the black box: The promise and limitations of explainable machine learning in cardiology. *Canadian Journal of Cardiology*, 38(2): 204-213.

Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations. Harper & Row, New York.

Plataforma del Voluntariado de España (2019). Manual del ciclo de gestión de las personas voluntarias. <https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/12/manual-ciclo-personas-voluntarias.pdf>

Plataforma del Voluntariado de España, PVE (2022). El voluntariado en España. Quién, cómo, por qué, 2022. Plataforma del Voluntariado de España y Observatorio del Voluntariado, Madrid. https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2023/10/informe-el-voluntariado-en-espana_analisis-resultados.pdf (Consulta el 15 de junio de 2025).

Plataforma del Voluntariado de España (2023). La acción voluntaria 2023. Un despliegue territorial. Comunidad Valenciana. Plataforma del Voluntariado de España y Plataforma del Voluntariado de la Comunitat Valenciana. <https://www.observatoriovoluntariadocv.org/estudios-y-publicaciones> (Consulta el 15 de junio de 2025).

Plataforma del Voluntariado de España. PVE (2024a). Voluntariado 2030: Una estrategia compartida. Plataforma del Voluntariado de España y Observatorio del Voluntariado, Madrid. https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2025/02/estrategia_compartida_2030.pdf (Consulta el 18 de junio de 2025).

Plataforma del Voluntariado de España. PVE (2024b). Barómetro del voluntariado. La acción voluntaria en 2024. Plataforma del Voluntariado de España y Observatorio del Voluntariado, Madrid. <https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2024/12/barometro-2024.pdf> (Consulta el 15 de junio de 2025).

Plataforma del Voluntariado de España (PVE). (2024c). La acción voluntaria en 2023. Un despliegue territorial. Informe general. Plataforma del Voluntariado de España y Observatorio del Voluntariado, Madrid. https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2024/01/00_general_acc.pdf (Consulta el 16 de junio de 2025).

Plataforma del Voluntariado de España (PVE). (2024d). La acción voluntaria en 2023. Un despliegue territorial. Comunidad Valenciana. Plataforma del Voluntariado de España y Observatorio del Voluntariado, Madrid. https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2024/01/accion_voluntaria_c.valenciana.pdf (Consulta el 16 de junio de 2025).

Poston, D.L., Conde, E., & Field, L.M. (2024). Applied Regression. Models in the Social Sciences. Cambridge University Press, UK.

Presti, A. L. (2013). The interactive effects of job resources and motivations to volunteer among a sample of Italian volunteers. *VOLUNTAS*, 24(4), 969-985.

Prince, W., & Piatak, J. (2023). By the volunteer, for the volunteer: Volunteer perspectives of management across levels of satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(5): 1191-1209.

R Core Team (2025). R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria.

Read, R. (2021). Unwaged labour intensified: Volunteer management and work targets at a UK charity. *The Sociological Review*, 69(1): 223-239.

Ribeiro M.T., Sameer, S. & Guestrin, C. (2016). Why should I trust you?: Explaining the predictions of any classifier. KDD '16: Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, p.1135-1144.

Robin, X., Turck, N., Hainard, A., Tiberti, N., Lisacek, F., Sanchez, J.C., & Müller, M. (2011). pROC: an open-source package for R and S+ to analyze and compare ROC curves. *BMC Bioinformatics*, 12, p. 77. <http://www.biomedcentral.com/1471-2105/12/77/>

Rogalsky, K., Doherty, A., & Paradis, K. F. (2016). Understanding the sport event volunteer experience: An investigation of role ambiguity and its correlates. *Journal of Sport Management*, 30(4): 453-469.

Rojas Tejada, A.J., Fernández Prados, J.S., & Pérez Meléndez, C. (ed) (1999). Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos. Editorial Síntesis,

Rose, S., Spinks, N., & Canhoto, A.I. (2024). Management Research. Applying the Principles of Business Research Methods, 2nd edition. Routledge, Abingdon and New York.

Ruiz, E.M., Marcos-Matás, G., & Tornero, M.E.M. (2016). Older volunteers' intention to remain in service in nonprofit organisations. *Psicothema*, 28(3): 272-277.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Salmani, I., Seyedin, H., Ardalan, A., & Farajkhoda, T. (2019). Conceptual model of managing health care volunteers in disasters: a mixed method study. *BMC health services research*, 19(1), 241.

Shelley, G. K., Castro, C., & Cron, S. G. (2015). Utilizing online tools to increase volunteer ombudsmen presence in long-term care. *Geriatric Nursing*, 36(1): 52-56.

Signorell, A. (2025). DescTools: Tools for Descriptive Statistics. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.DescTools>.

Smith, S.L., & Grove, C.J. (2017). Bittersweet and paradoxical: Disaster response volunteering with the American Red Cross. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3): 353-369.

Studer S (2016). Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4): 688-714.

Stukas, A. A., Hoye, R., Nicholson, M., Brown, K. M., & Aisbett, L. (2016). Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 112-132.

Suárez, D.F., & Hwang, H. (2013). Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit relationships with businesses. *VOLUNTAS*, 24(3): 581-605.

Tosto, S.A., & Tcherni-Buzzeo, M. (2025). Understanding Job Satisfaction and Burnout in Nonprofits: The Critical Role of Communication and Leadership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-29.

Traeger, C., Alfes, K., & Fürstenberg, N. (2023). Perceived organizational support and volunteer outcomes: Evidence from a German environmental nonprofit organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(3): 763-786.

Trautwein, S., Liberatore, F., Lindenmeier, J., & von Schnurbein, G. (2020). Satisfaction with informal volunteering during the COVID-19 crisis: An empirical study considering a Swiss online volunteering platform. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6): 1142-1151.

Trent, S.B., Allen, J. A., & Prange, K. A. (2020). Communicating our way to engaged volunteers: A mediated process model of volunteer communication, engagement, and commitment. *Journal of Community Psychology*, 48(7): 2174-2190.

- Tschirhart, M., Mesch, D. J., Perry, J. L., Miller, T. K., & Lee, G. (2001). Stipended volunteers: Their goals, experiences, satisfaction, and likelihood of future service. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3): 422-443.
- Tsindos, T. (2021). Coding Approaches. In Ayton et al. (ed.) *Qualitative Research – a practical guide for health and social care researchers and practitioners*. Monash University, Australia, pp. 185-192.
- Usadolo, S. E., & Usadolo, Q. E. (2019). The impact of lower level management on volunteers' workplace outcomes in South African non-profit organisations: The mediating role of supportive supervisor communication. *VOLUNTAS*, 30(1): 244-258.
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Gatignon Turnau, A. L. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 45(2), 85.
- Vallés Martínez, M.S. (2014). Entrevistas cualitativas. Cuadernos Metodológicos, n.º 32. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Van Overbeeke, P. S., Koolen-Maas, S. A., Meijs, L. C., & Brudney, J. L. (2022). You shall (not) pass: Strategies for third-party gatekeepers to enhance volunteer inclusion. *VOLUNTAS*, 33(1): 33-45.
- Vantilborgh, T., & Van Puyvelde, S. (2018). Volunteer reliability in nonprofit organizations: A theoretical model. *VOLUNTAS*, 29(1): 29-42.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2011). A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *VOLUNTAS*, 22(4): 639-657.
- Vecina, M. L., & Chacón, F. (2013). Is engagement different from satisfaction and organizational commitment? Relations with intention to remain, psychological well-being and perceived physical health in volunteers. *Anales de Psicología*, 29(1), 225-232.
- Vecina, M. L., Chacón, F., & Sueiro, M. J. (2010). Differences and similarities among volunteers who drop out during the first year and volunteers who continue after eight years. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 343-352.
- Walk, M., Zhang, R., & Littlepage, L. (2019). "Don't you want to stay?" The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4): 509-527.
- Walk, M., & Peterson, E. (2023). Volunteers as active shapers of their work: The role of job crafting in volunteer satisfaction and organizational identification. *VOLUNTAS*, 34(2), 289-300.

- Wang, C., & Wu, X. (2014). Volunteers' motivation, satisfaction, and management in large-scale events: An empirical test from the 2010 Shanghai World Expo. *VOLUNTAS*, 25(3): 754-771.
- Ward, J., & Greene, A. M. (2018). Too much of a good thing? The emotional challenges of managing affectively committed volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(6): 1155-1177.
- Warner, S., Newland, B. L., & Green, B. C. (2011). More than motivation: Reconsidering volunteer management tools. *Journal of Sport Management*, 25(5): 391-407.
- Wegner, C. E., Baker, B. J., & Jones, G. J. (2020). Organizational identity development in sport volunteers. *Journal of Sport Management*, 35(4): 325-337.
- Wengraf, T. (2001). Qualitative Research Interviewing. SAGE Publications, USA.
- Wickham, H., François, R., Henry, L., Müller, K., & Vaughan, D. (2025). dplyr: A Grammar of Data Manipulation. R package version 1.1.4, <https://dplyr.tidyverse.org>.
- Willems, J., & Dury, S. (2017). Reasons for not volunteering: Overcoming boundaries to attract volunteers. *The Service Industries Journal*, 37(11-12): 726-745.
- Willems, J., Huybrechts, G., Jegers, M., Vantilborgh, T., Bidee, J., & Pepermans, R. (2012). Volunteer decisions (not) to leave: Reasons to quit versus functional motives to stay. *Human Relations*, 65(7), 883-900.
- Willems, J., & Walk, M. (2013). Assigning volunteer tasks: The relation between task preferences and functional motives of youth volunteers. *Children and Youth Services Review*, 35(6): 1030-1040.
- Wisner, P.S., Stringfellow, A., Youngdahl, W.E., & Parker, L. (2005). The service volunteer-loyalty chain: An exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*, 23(2): 143-161.
- Wohlin, C., Runeson, P., Höst, M., Ohlsson, M.C., Regnell, B., Wesslén, A. (2024). Surveys. In: Experimentation in Software Engineering. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Worth, M.J. (2021) Nonprofit Management. Principles and Practice. 6th Edition. SAGE, USA.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2): 179-201.
- Wu, Y. L., Lin, T. W., & Wang, S.S.C. (2019) How do volunteers experiences of organizational facilitators influence their satisfaction and loyalty: An example of hospital volunteers. *VOLUNTAS*, 30: 1104-1117

Wu, Y., Li, C., & Khoo, S. (2016). Predicting future volunteering intentions through a self-determination theory perspective. *VOLUNTAS*, 27(3): 1266-1279.

Wu, C., Eftekhar, M., & Uichanco, J. (2024). Workforce Configuration in Charity Settings: A Forward-Looking Approach. *Manufacturing & Service Operations Management*, 26(6): 2102-2120.

Wymer, W. & Najev Čačija, L. (2025). Experiential Influences on Volunteers' Retention and Support Intentions. *VOLUNTAS*, 36, 590–600.

Xia, F., Xu, Y., & Zhang, X. (2024). Inspiring sport event volunteer engagement and sense of pride: the importance of organisational environmental factors. *Leisure Studies*, 1-17.

Yan, Y. (2024). MLmetrics: Machine Learning Evaluation Metrics. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.MLmetrics>

Yang, H., Wang, J., & Ding, Z. (2024). How Recipients' Feedback Affects Intention to Remain: An Integrated Perspective on Task Design and Feedback. *VOLUNTAS*, 35, 189-201.

Yin, R.K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*, 2nd edition. The Guilford Press, New York.

Zollo, L., Faldetta, G., Pellegrini, M. M., & Ciappei, C. (2022). "Eyes for eyes, teeth for teeth": Positive and negative reciprocity in NPOs. *Management Decision*, 60(6): 1626-1644.

LEGISLACIÓN

Constitución española (BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978). [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)

Decreto 192/1985, de 9 de diciembre del Consell de la Generalitat Valenciana por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de la Conselleria de Trabajo y Seguridad Social de la Generalitat Valenciana (DOGV núm. 331, de 20 de enero de 1986). <https://dogv.gva.es/es/eli/es-vc/d/1985/12/09/192/dof/spa/html>

Decreto 98/1995, de 16 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 3/1993, Forestal de la Comunidad Valenciana (DOGV núm. 2520, de junio de 1995). <https://dogv.gva.es/es/eli/es-vc/d/1995/05/16/98>

Ley 12/1997, de 23 de diciembre, de Tasas de la Generalitat Valenciana (BOE núm. 62, de 13 de marzo de 1998). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/1997/12/23/12>

Ley 3/1997, de 16 de junio, sobre Drogodependencias y Otros Trastornos Adictivos (BOE núm. 171, de 18 de julio de 1997). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/1997/06/16/3>

Ley 4/1989, de 26 de junio, sobre el Instituto Valenciano de la Juventud (BOE núm. 179, de 28 de julio de 1989). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/1989/06/26/4>

Ley 4/1998, de 11 de junio, del Patrimonio Cultural Valenciano (BOE núm. 174, de 22 de junio de 1998). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/1998/06/11/4>

Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado (Comunidad Valenciana) (BOE, núm. 167, de 13 de julio de 2001). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/2001/06/19/4>

Ley 4/2025, de 22 de mayo, de voluntariado de la Comunitat Valenciana (BOE, núm. 139, de 10 de junio de 2025). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/2025/05/22/4>

Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado (BOE, núm. 247, de 15 de octubre de 2015). <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/14/45>

Ley 5/1989, de 6 de julio, de Servicios Sociales de la Comunidad Valenciana (BOE núm. 187, de 7 de agosto de 1989). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/1989/07/06/5>

Ley 5/1997, de 25 de junio, por la que se regula el Sistema de Servicios Sociales en el ámbito de la Comunidad Valenciana (BOE núm. 192, de 12 de agosto de 1997). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/1997/06/25/5>

Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado (BOE núm. 15, de 17 de enero de 1996). <https://www.boe.es/eli/es/l/1996/01/15/6>

Ley 7/1994, de 5 de diciembre, de la Infancia (BOE núm. 21, de 25 de enero de 1995). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/1994/12/05/7>

Ley 8/1998, de 9 de diciembre, de Fundaciones de la Comunidad Valenciana (BOE núm. 18, de 21 de enero de 1999). <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/1998/12/09/8>

Orden de 11 de octubre de 1994 del Ministerio de Educación y Ciencia por la que se regula la actividad del voluntariado en centros públicos educativos que impartan enseñanzas de régimen general (BOE núm. 255, de 25 de octubre de 1994). <https://www.boe.es/eli/es/o/1994/10/11/3>

Orden de 26 de mayo de 1995, de la Conselleria de Sanidad y Consumo, que crean las unidades de hospitalización a domicilio en los hospitales del Servicio Valenciano de Salud (DOGV núm. 2527, de junio de 1995). <https://dogv.gva.es/es/eli/es-vc/o/1995/05/26/2/dof/spa/html>

Orden de 9 de octubre de 1995 por la que se regula el voluntariado cultural (BOE núm. 255, de 25 de octubre de 1995). [https://www.boe.es/eli/es/o/1995/10/09/\(2\)](https://www.boe.es/eli/es/o/1995/10/09/(2))

Resolución de 9 de septiembre de 1998, de la Dirección General de Interior, que aprueba el Reglamento de las agrupaciones de protección civil de la Comunidad Valenciana (DOGV núm. 3.376, de noviembre de 1998). https://dogv.gva.es/datos/1998/11/19/pdf/1998_S9107.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Este anexo incluye los 50 artículos de la revisión de la literatura en la Dirección 1, estructurados en base a la dimensión con la que se han identificado, así como el análisis de las características principales de cada artículo.

Año	Autor	Tipo	Muestra	Métodos	Variables	Dimensión
2009	Brudney & Meijs (2009)	Teórico	No aplica	Revisión crítica de literatura	Gestión estratégica, recursos organizacionales, permanencia del voluntariado	1. ESTRUCTURAL
2022	Mason et al.	Cuantitativo	Encuesta a 1.032 jóvenes voluntarios y no voluntarios en Reino Unido (análisis factorial y regresión)	análisis factorial y de regresión.	Motivación prosocial, desarrollo personal, barreras estructurales, apoyo familiar	1. ESTRUCTURAL
2016	Studer	Mixto	Encuesta a 399 organizaciones suizas del tercer sector (análisis PCA y regresiones)	Análisis de componentes y regresiones secuenciales	Gestión funcional vs. interaccional, claridad de rol, respeto, recursos	1. ESTRUCTURAL
2024	Hager & Yoon (2024)	Cuantitativo longitudinal	Gestores en ONL (EE.UU.)	Modelos SEM, análisis factorial	Percepción de control, profesionalización, formación, estructura organizativa	1. ESTRUCTURAL
2018	Kim et al. (2018)	Cuantitativo	1.476 ONGs	Regresión múltiple, análisis factorial	Capacidad institucional, gestión voluntariado, retención	1. ESTRUCTURAL
2015	Hager & Brudney (2015)	Cuantitativo (macro)	2.993 organizaciones en EE.UU.	Datos secundarios, regresiones, mediación	Prácticas estructuradas de gestión, liderazgo institucional, retención	1. ESTRUCTURAL
2019	Brudney et al.	Teórico + encuesta	Encuesta a 362 gestores de programas de voluntariado en Países Bajos (estudio teórico + encuesta)	Análisis comparativo	Modelos de gestión, stewardship, acceso y guía	1. ESTRUCTURAL
2023	Arnon et al.	Conceptual / teórico	Revisión de literatura sobre engageability en organizaciones con voluntariado (sin trabajo empírico)	Revisión de literatura	Engageability: valorativa, gerencial, física, conexión	1. ESTRUCTURAL
2011	Hager & Brudney (2011)	Cuantitativo	>3.000 organizaciones (encuestas 2003/06)	Análisis secundario de encuestas organizacionales	Capacidad organizacional, gestión voluntariado, cuellos de botella	1. ESTRUCTURAL
2017	Carvalho & Sampaio	Cualitativo	Voluntarios en 3 ONG portuguesas (entrevistas semiestructuradas, estudio de caso múltiple)	l análisis fue categorial-inductivo, siguiendo la técnica de análisis de contenido cualitativo de Bardin (2011)	Engagement, reconocimiento, comunicación, liderazgo	2. RELACIONAL
2017	Mayr	Cuantitativo	213 voluntarios del cuerpo de bomberos en Alemania (encuesta + SEM)	Modelado de ecuaciones estructurales (SEM)., Bootstrapping para efectos indirectos.	Liderazgo transformacional, identificación, impacto social, engagement	2. RELACIONAL
2016	Ruiz et al.	Cuantitativo	172 personas voluntarias mayores de 60 años en la Región de Murcia (PLS-SEM)	Modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM).	Satisfacción con gestión, apoyo organizacional, intención de permanencia	2. RELACIONAL
2024	Escallón Barrios et al. (2024)	Cualitativo (estudio de caso)	Organización deportiva comunitaria (Colombia)	Observación, entrevistas, análisis documental	Compromiso, vínculos afectivos, comunidad, gestión relacional	2. RELACIONAL
2023	Traeger et al. (2023)	Cuantitativo	258 voluntarios en ONG ambiental (Alemania)	Modelado de ecuaciones estructurales (SEM)	Apoyo percibido, sentido de comunidad, satisfacción, retención	2. RELACIONAL
2022	Liu & Jia (2022)	Cuantitativo	217 voluntarios en China	Regresiones y análisis de mediación	Apoyo organizacional, job crafting, retención	2. RELACIONAL

2016	Lee et al. (2016)	Cuantitativo	387 voluntarios en Corea del Sur	Regresiones jerárquicas, moderación	Apoyo organizacional, impacto social percibido, conducta sostenida	2. RELACIONAL
2024	Xia et al. (2024)	Cuantitativo	374 voluntarios en China	Modelos de mediación (burnout vs engagement)	Resiliencia, apoyo organizacional, estrés, permanencia	2. RELACIONAL
2014	Simkus et al. (2014)	Cuantitativo	156 voluntarios en EE.UU.	Cuestionarios, regresiones, análisis de mediación	Apoyo organizacional percibido, compromiso afectivo, engagement	2. RELACIONAL
2014	McNamee & Peterson (2014)	Cualitativo	ONG de atención a personas sin hogar	Observación, entrevistas, análisis discursivo	Narrativa identitaria, apoyo organizacional, integración, abandono	2. RELACIONAL
2014	Koivula & Karttunen (2014)	Cualitativo	23 entrevistas a voluntarios y gestores (Finlandia)	Entrevistas, análisis temático	Liderazgo participativo, reconocimiento simbólico, satisfacción, retención	2. RELACIONAL
2021	De Clerck et al. (2021)	Cualitativo (QCA)	20 ONG ambientales en Bélgica	Análisis comparativo cualitativo (QCA)	Motivación, clima organizacional, participación, retención	2. RELACIONAL
2018	Hendersson & Sowa (2018)	Cuantitativo	315 bomberos voluntarios (EE.UU.)	Regresiones y análisis de mediación	Prácticas de RRHH, apoyo percibido, permanencia	2. RELACIONAL
2017	Smith & Grove	Cualitativo	16 voluntarios/as de larga duración de la Cruz Roja Americana (entrevistas semiestructuradas)	proximación inductiva de análisis temático sobre entrevistas cualitativa	Satisfacción, reconocimiento, fatiga emocional	3. SIMBÓLICA
2022	Hu	Cualitativo	Entrevistas a 20 voluntarios en ONG chinas (análisis temático constructivista)	Análisis interpretativos de datos cualitativos	Identidad del voluntario, compromiso, reconocimiento organizacional	3. SIMBÓLICA
2021	Wegner et al.	Mixto	Observación participante, entrevistas y análisis en biblioteca pública del Reino Unido (voluntarios y coordinadores)	Socialización, identidad organizacional, solidaridad colectiva	Socialización, identidad organizacional, solidaridad colectiva	3. SIMBÓLICA
2023	Prince et al. (2023)	Cualitativo	46 entrevistas en ONG de EE.UU.	Análisis temático comparativo	Gestión percibida, comunicación, apoyo, reconocimiento, satisfacción	3. SIMBÓLICA
2023	la Cour et al. (2023)	Cualitativo	Entrevistas a gestores de voluntariado	Enfoque crítico-interpretativo	Tensión profesionalización/valores, compromiso, retención	3. SIMBÓLICA
2020	Einarsdottir & Osia	Cualitativo	Voluntarios en organizaciones deportivas comunitarias (estudio mixto cuantitativo y cualitativo)	Observación participante, entrevistas, análisis temático.	Profesionalización, conflicto de rol, pertenencia	3. SIMBÓLICA
2014	McAllum (2014)	Estudio de caso	Bomberos voluntarios en Nueva Zelanda	Observación, entrevistas, análisis narrativo	Cultura de pertenencia, narrativa institucional, identidad, permanencia	3. SIMBÓLICA

2019	Walk et al.	Cuantitativo, longitudinal	Datos administrativos de 7.595 voluntarios en ONG de EE.UU. (regresiones longitudinales)	Análisis de datos administrativos (n = 7595)., Modelos de regresión.	Formación, reconocimiento, abandono	3. SIMBÓLICA
2016	Nesbit et al. (2016)	Cuantitativo	1.748 voluntarios del sector público (EE.UU.)	Regresión logística, mediación	Presión de rol, satisfacción, intención de abandono	4. FUNCIONAL
2010	Lynch & Smith (2010)	Mixto	15 entrevistas a gestores, 19 entrevistas a voluntarios, 107 encuestas	Entrevistas, encuesta postal, análisis documental	Selección de voluntariado, ajuste organizacional, profesionalización	4. FUNCIONAL
2019	Salmani et al.	Cuantitativo	Encuesta a 384 voluntarios de ONGs iraníes (análisis SEM)	Modelado de ecuaciones estructurales (SEM).	Motivaciones intrínsecas y extrínsecas, desarrollo personal	4. FUNCIONAL
2018	Mazlan et al. (2018)	Técnico / conceptual	Simulación computacional	Crowdsourcing, lógica difusa, simulación	Asignación voluntario-tarea, retención potencial	4. FUNCIONAL/DIGITAL
2021	Allen & Prange	Cuantitativo	Observación y entrevistas a voluntarios en una ONG británica de atención telefónica (etnografía crítica)	Calidad de reuniones, engagement, voz voluntaria	Calidad de reuniones, engagement, voz voluntaria	5. EMOCIONAL
2018	Ward & Greene	Cualitativo	Entrevistas a voluntarios y gestores en organizaciones sociales (estudio de caso cualitativo)	El análisis fue temático, asistido por software NVivo.	Compromiso afectivo, sobreimplicación, gestión emocional	5. EMOCIONAL
2021	Read	Etnografía crítica	Entrevistas semiestructuradas a gestores de 8 ONG en Hong Kong que usan apps de matching voluntario	Etnografía crítica	Intensificación, métricas, subjetividad, carga emocional	5. EMOCIONAL
2022	Neely et al.	Cualitativo (etnográfico)	Revisión conceptual y crítica del trabajo emocional en el voluntariado (diversos contextos)	Observación participante, entrevistas, análisis temático.	Implicación emocional, gestión simbólica y material, co-producción	5. EMOCIONAL
2020	Trent et al.	Teórico-conceptual	Encuesta a voluntarios en organizaciones de servicios humanos en EE.UU.	Observación participante, entrevistas, análisis temático.	Trabajo emocional, normas vs. autenticidad	5. EMOCIONAL
2018	McAllum	Cualitativo etnográfico	17 entrevistas a voluntarios/as de programas de reasentamiento de refugiados en Nueva Zelanda	Etnografía crítica y análisis documental	Vínculos emocionales, conflicto compromiso, soporte institucional	5. EMOCIONAL
2017	Hurst et al. (2017)	Cuantitativo	294 voluntarios en 7 ONGs	Regresiones jerárquicas. Mediación y moderación (Preacher & Hayes)	Justicia distributiva, satisfacción, abandono	5. EMOCIONAL
2011	Warner et al. (2011)	Cuantitativo	316 voluntarios (EE.UU.)	Encuesta Kano + escalas motivacionales	Satisfacción, motivación, permanencia, experiencia de voluntariado	5. EMOCIONAL
2009	Barnes-Sharpe (2009)	Cualitativo (estudio de caso)	Voluntarios y gestores en hospital	Observación, entrevistas, análisis interno	Inclusión, empoderamiento, diversidad, satisfacción, retención	5. EMOCIONAL
2025	Tosto, Tcherni & Buzzeo (2025)	Cuantitativo	Personal remunerado en ONL	Modelos de regresión	Comunicación interna, bienestar, burnout, satisfacción	5. EMOCIONAL
2023	Chiu et al. (2024)	Cuantitativo transversal	404 voluntarios en EE.UU.	Modelos de regresión y análisis de mediación	Gestión percibida, satisfacción, intención de permanencia	5. EMOCIONAL

2013	Willems & Walk (2013)	Cuantitativo	354 voluntarios en Alemania	Cuestionario estructurado, regresiones	Adecuación persona-tarea, satisfacción, compromiso	5. EMOCIONAL
2023	Walk & Peterson	Cuantitativo	Encuesta a 678 voluntarios en una ONG juvenil de EE.UU. (análisis SEM)	análisis SEM ecuaciones estructurales	Job crafting, satisfacción, identificación organizacional	5. EMOCIONAL
2019	Chui & Chan	Cualitativo	Entrevistas semiestructuradas a voluntarios y empleados del cuerpo de bomberos en Islandia	Análisis interpretativos de datos cualitativos	Uso de tecnología, calidad del vínculo humano	6. DIGITAL
2023	Mato-Santiso (2023)	Cuantitativo	199 voluntarios en España	SEM aplicado a comportamiento omnicanal	Uso de canales digitales, compromiso, participación	6. DIGITAL
2015	Shelley et al. (2015)	Cuantitativo descriptivo	66 voluntarios activos y antiguos	Encuesta, pruebas χ^2 y U de Mann-Whitney	Tecnologías de comunicación, interacción, permanencia	6. DIGITAL

ANEXO 2

Este anexo incluye los 29 artículos utilizados en la revisión de literatura, en la Dirección 1, para la motivación. Los artículos consideran tanto la motivación inicial de las personas voluntarias como la motivación para continuar basada en la gestión del voluntariado.

Autor/es	Tipo de estudio	Muestra / Datos	Método principal	Variables
Brudney & Meijs (2009)	Teórico	No aplica	Revisión crítica de literatura	Gestión estratégica, recursos organizacionales, permanencia del voluntariado
Hager & Brudney (2011)	Cuantitativo	>3.000 organizaciones (encuestas 2003/06)	Análisis secundario de encuestas organizacionales	Capacidad organizacional, gestión voluntariado, cuellos de botella
Willems & Walk (2013)	Cuantitativo	354 voluntarios en Alemania	Cuestionario estructurado, regresiones	Adecuación persona-tarea, satisfacción, compromiso
Warner et al. (2011)	Cuantitativo	316 voluntarios (EE.UU.)	Encuesta Kano + escalas motivacionales	Satisfacción, motivación, permanencia, experiencia de voluntariado
Lynch & Smith (2010)	Mixto	15 entrevistas a gestores, 19 entrevistas a voluntarios, 107 encuestas	Entrevistas, encuesta postal, análisis documental	Selección de voluntariado, ajuste organizacional, profesionalización
Barnes-Sharpe (2009)	Cualitativo (estudio de caso)	Voluntarios y gestores en hospital	Observación, entrevistas, análisis interno	Inclusión, empoderamiento, diversidad, satisfacción, retención
Koivula & Karttunen (2014)	Cualitativo	23 entrevistas a voluntarios y gestores (Finlandia)	Entrevistas, análisis temático	Liderazgo participativo, reconocimiento simbólico, satisfacción, retención
McAllum (2014)	Estudio de caso	Bomberos voluntarios en Nueva Zelanda	Observación, entrevistas, análisis narrativo	Cultura de pertenencia, narrativa institucional, identidad, permanencia
McNamee & Peterson (2014)	Cualitativo	ONG de atención a personas sin hogar	Observación, entrevistas, análisis discursivo	Narrativa identitaria, apoyo organizacional, integración, abandono
Simkus et al. (2014)	Cuantitativo	156 voluntarios en EE.UU.	Cuestionarios, regresiones, análisis de mediación	Apoyo organizacional percibido, compromiso afectivo, engagement
Shelley et al. (2015)	Cuantitativo descriptivo	66 voluntarios activos y antiguos	Encuesta, pruebas χ^2 y U de Mann-Whitney	Tecnologías de comunicación, interacción, permanencia
Hager & Brudney (2015)	Cuantitativo (macro)	2.993 organizaciones en EE.UU.	Datos secundarios, regresiones	Prácticas estructuradas de gestión, liderazgo institucional, retención
Nesbit et al. (2016)	Cuantitativo	1.748 voluntarios del sector público (EE.UU.)	Regresión logística, mediación	Presión de rol, satisfacción, intención de abandono
Lee et al. (2016)	Cuantitativo	387 voluntarios en Corea del Sur	Regresiones jerárquicas, moderación	Apoyo organizacional, impacto social percibido, conducta sostenida
Hurst et al. (2017)	Cuantitativo	294 voluntarios en 7 ONGs	Mediación y moderación (Preacher & Hayes)	Justicia distributiva, satisfacción, abandono

Mazlan et al. (2018)	Técnico / conceptual	Simulación computacional	Crowdsourcing, lógica difusa, simulación	Asignación voluntario–tarea, retención potencial
Kim et al. (2018)	Cuantitativo	1.476 ONGs	Regresión múltiple, análisis factorial	Capacidad institucional, gestión voluntariado, retención
Henderson & Sowa (2018)	Cuantitativo	315 bomberos voluntarios (EE.UU.)	Regresiones y análisis de mediación	Prácticas de RRHH, apoyo percibido, permanencia
De Clerck et al. (2021)	Cualitativo (QCA)	20 ONG ambientales en Bélgica	Análisis comparativo cualitativo (QCA)	Motivación, clima organizacional, participación, retención
Liu & Jia (2022)	Cuantitativo	217 voluntarios en China	Regresiones y análisis de mediación	Apoyo organizacional, job crafting, retención
Prince et al. (2023)	Cualitativo	46 entrevistas en ONG de EE.UU.	Análisis temático comparativo	Gestión percibida, comunicación, apoyo, reconocimiento, satisfacción
Traeger et al. (2023)	Cuantitativo	258 voluntarios en ONG ambiental (Alemania)	Modelado de ecuaciones estructurales (SEM)	Apoyo percibido, sentido de comunidad, satisfacción, retención
la Cour et al. (2023)	Cualitativo	Entrevistas a gestores de voluntariado	Enfoque crítico-interpretativo	Tensión profesionalización/valores, compromiso, retención
Mato-Santiso (2023)	Cuantitativo	199 voluntarios en España	SEM aplicado a comportamiento omnicanal	Uso de canales digitales, compromiso, participación
Xia et al. (2024)	Cuantitativo	374 voluntarios en China	Modelos de mediación (burnout vs engagement)	Resiliencia, apoyo organizacional, estrés, permanencia
Hager & Yoon (2024)	Cuantitativo longitudinal	Gestores en ONL (EE.UU.)	Modelos SEM, análisis factorial	Percepción de control, profesionalización, formación, estructura organizativa
Chiu et al. (2024)	Cuantitativo transversal	404 voluntarios en EE.UU.	Encuesta estructurada, análisis de mediación	Gestión percibida, satisfacción, intención de permanencia
Escallón Barrios et al. (2024)	Cualitativo (estudio de caso)	Organización deportiva comunitaria (Colombia)	Observación, entrevistas, análisis documental	Compromiso, vínculos afectivos, comunidad, gestión relacional
Tosto, Tcherni & Buzzeeo (2025)	Cuantitativo	Personal remunerado en ONL	Encuestas estructuradas, regresiones	Comunicación interna, bienestar, burnout, satisfacción

ANEXO 3. INFORME DE USO DE LA IA

En esta tesis se ha utilizado IA en:

- La revisión del texto conforme se redactaba (ortografía, gramática). Opción en Microsoft Word, Grammarly.
- Consultas en Microsoft Copilot para el código en R de las figuras en los modelos 1 y 3. Los códigos se modifican después para obtener la visualización final deseada.
- Consultas en Microsoft Copilot para dudas con el código en R en la regresión logística del modelo 3, cuando los libros consultados generan errores.

