

Año 27 No. 97  
Enero-Marzo, 2022



Año 27 No. 97

Enero-Marzo, 2022

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

COMO CITAR Licandro, O. D., do Paço, A., Yapor, S., y Correa, P. (2022). Relación entre motivación y satisfacción en voluntarios corporativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 88-106. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.7>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. 97 2022, 88-106  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Relación entre motivación y satisfacción en voluntarios corporativos

Licandro, Oscar Daniel\*  
do Paço, Arminda\*\*  
Yapor, Stefania\*\*\*  
Correa, Patricia\*\*\*\*

## Resumen

En este documento se presentan los resultados de una investigación sobre la relación entre motivación y satisfacción en el voluntariado corporativo. La investigación se basó en una muestra no probabilística de voluntarios de 13 empresas que poseen programas de voluntariado corporativo en Uruguay. La satisfacción se dividió en cinco dimensiones tomadas de la literatura, una de las cuales refiere a la satisfacción de las motivaciones y las otras cuatro aluden a aspectos controlables por las empresas (satisfacción con la organización, oferta de actividades, tareas y apoyo que reciben los voluntarios). Para medir la motivación se utilizó el marco conceptual y los indicadores del Volunteer Functions Inventory. Se encontró que existe correlación positiva entre la motivación y cada una de las cinco dimensiones de la satisfacción. Los resultados de esta investigación contribuyen al desarrollo teórico y metodológico sobre el estudio de

---

Recibido: 30.06.21

Aceptado: 05.11.21

\* Investigador de la Universidad Católica de Uruguay. Integrante del Sistema Nacional de Investigadores de Uruguay. Doctor en Administración de Empresas: Universidad Católica Argentina. Master of International Management: Universidad de St. Thomas, USA. Licenciado en Sociología: Universidad de la República Oriental del Uruguay. Miembro activo de la Red REOALCEI). E-mail: [oscarlicandro@gmail.com](mailto:oscarlicandro@gmail.com). ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-7771-2933>

\*\* Investigador NECE - Research Center in Business Sciences de la Universidad de Beira Interior, Portugal. Presidente del Departamento de Gestión y Economía de esta Universidad. Doctor en Gestión con especialización en Marketing, Master en Gestión y Licenciada en Sociología: Universidad de Beira Interior, Portugal. E-mail: [apaco@ubi.pt](mailto:apaco@ubi.pt) ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-2806-4247>

\*\*\* Investigador Asociado al Departamento de Administración y Finanzas, Universidad Católica del Uruguay. Licenciada en Sociología, Magister en Estudios Organizacionales. E-mail: [stefaniayapor@gmail.com](mailto:stefaniayapor@gmail.com). ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-5748-008X>

\*\*\*\* Docente e investigador del Departamento de Administración y Finanzas, Universidad Católica del Uruguay. E-mail: [MAcorrea@ucu.edu.uy](mailto:MAcorrea@ucu.edu.uy) ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-6550-016X>

la satisfacción en el ámbito específico del voluntariado corporativo. Además, son un aporte para los gestores de las actividades de voluntario corporativo, para mejorar la satisfacción en las dimensiones que son controlables ellos.

**Palabras clave:** Voluntariado Corporativo; satisfacción; motivación; voluntarios; Uruguay.

## Relationship between motivation and satisfaction in corporate volunteers

### Abstract

This document presents the results of an investigation on the relationship between motivation and satisfaction in corporate volunteering. The research was based on a non-probabilistic sample of volunteers from 13 companies that have corporate volunteering programs in Uruguay. Satisfaction was divided into five dimensions taken from the literature, one of which refers to satisfaction of motivations and the other four allude to aspects that can be controlled by companies (satisfaction with the organization, offer of activities, tasks and support received by volunteers). To measure motivation, the conceptual framework and indicators of the Volunteer Functions Inventory were used. It was found that there is a positive correlation between motivation and each of the five dimensions of satisfaction. The results of this research contribute to the theoretical and methodological development on the study of satisfaction in the specific field of corporate volunteering. In addition, they are a contribution to the managers of corporate volunteer activities, to improve satisfaction in the dimensions that are controllable by them.

**Key words:** Corporate Volunteering; satisfaction; motivation; volunteers; Uruguay.

### 1. Introducción

El voluntariado corporativo es una herramienta que genera múltiples beneficios para las empresas, particularmente en aspectos relacionados con la gestión de Recursos Humanos (Licandro, Yapor y Correa, 2021) destacando la lealtad a la organización y oportunidad de mejora (Mañas-Viniegra, 2018). Si bien

existen abordajes teóricos y trabajos empíricos que estudian la satisfacción de los voluntarios en el campo del voluntariado en organizaciones sociales, comunitarias y públicas, todavía es escasa la producción científica en el campo específico del voluntariado corporativo (VC). Poco se sabe sobre los factores que influyen en la satisfacción de los voluntarios corporativos. Uno

de ellos es la motivación hacia este tipo de actividades como proceso que activa e impulsa el desarrollo y avance (Fernández, 2012). Este trabajo tiene como objetivo contribuir a la investigación sobre la relación entre estas dos variables.

Una de las mayores dificultades para estudiar la satisfacción en el voluntariado en general, y particularmente en el voluntariado corporativo, radica en la falta de un consenso acerca de las dimensiones de la satisfacción en el campo específico del voluntariado. Esto constituye un limitante a la hora de realizar estudios comparativos, ya que distintos autores han estudiado diferentes dimensiones del concepto y hay utilizado diferentes baterías de indicadores para medirlas. En este trabajo se propone una división del concepto en cinco dimensiones y se utilizan 25 indicadores para operacionalizarlas. Mediante estas dimensiones e indicadores este trabajo pretende ser una contribución a la investigación sobre la satisfacción de los voluntarios corporativos.

El propósito central de este documento es presentar los resultados de una investigación sobre la relación entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y la satisfacción en este tipo de voluntariado. El foco de la investigación es determinar si estos factores endógenos a los voluntarios tienen algún tipo de influencia sobre su satisfacción en el voluntariado.

Dado el estado actual de la investigación sobre este tema, se realiza una revisión de la literatura, con la finalidad de elegir un marco conceptual, en base al cual construir los indicadores que se utilizarían para medir la satisfacción. Se dividió el concepto en satisfacción con: a) la organización

y gestión de las actividades; b) la oferta (causas sociales e instituciones donde se realizan las actividades de voluntariado); c) con el apoyo que reciben los voluntarios; d) con las tareas que realizan y e) con el cumplimiento de sus motivaciones. Se presentan las hipótesis de partida y se describe la metodología, que consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra no probabilística de voluntarios de 13 empresas que en Uruguay practican el V).

## **2. Motivación y la satisfacción en el voluntariado: Revisión bibliográfica**

Clary y Snyder (1999) demostraron, hace algo más de veinte años, que la permanencia y el compromiso de los voluntarios se relacionan con la satisfacción de sus motivaciones. Galindo-Kuhn y Guzley (2001: 46) observaron que “identificar los aspectos de satisfacción de los voluntarios con su trabajo es esencial porque la satisfacción aumenta los resultados relacionados con la retención, es decir el potencial de rotación”. En línea con lo anterior, Allison, Okun y Dutridge (2002) afirmaron que el conocimiento de las motivaciones se basa en la idea de que la satisfacción de las motivaciones es un elemento crítico para el no abandono.

García-Pérez (2013) sostuvo que la satisfacción de los voluntarios es una variable importante, dado que ellos no reciben ninguna compensación económica, al tiempo que, en muchos casos, sus tareas implican un importante costo emocional. En la misma línea de razonamiento, Ferreira, Proenca y Proenca (2012b: 3) señalaron que “dado que el apoyo económico es una variable

faltante, parece necesario evaluar la gratificación de los voluntarios”. Conocer la satisfacción de los voluntarios es también necesario dado que su trabajo en organizaciones que prestan servicios (hospitales, asilos de ancianos, escuelas, etc.) repercute directamente en sus beneficiarios.

En el caso del voluntariado corporativo, Lorenz, Gentile y Wehner (2011) validaron un modelo que explica que los impactos positivos del VC sobre la satisfacción laboral y sobre tres tipos de compromisos de los empleados con sus empresas (afectivo, normativo y de continuidad) resultan de una combinación de las motivaciones hacia el VC, la satisfacción con éste y las experiencias de recuperación que involucra (incluyen aquí experiencias como el desconectarse del trabajo). No obstante, la relevancia de este tema, la investigación sobre la satisfacción de los voluntarios corporativos es todavía muy escasa. Esta situación se explica, en parte, porque durante las últimas dos décadas la producción científica sobre el VC se ha focalizado en las empresas y, salvo excepciones, siempre ha ignorado a los voluntarios (Runté y Basil, 2011). Son escasas las investigaciones que abordan aspectos relacionados sus intereses, los motivos por los cuales participan en las actividades de voluntariado, su satisfacción con dichas actividades y los factores que determinan su permanencia o deserción.

## 2.1. Dimensiones de la satisfacción

Uno de los principales problemas que limitan el progreso de la investigación acerca de la satisfacción de los voluntarios radica en que “no

existe consenso ni en las dimensiones a evaluar ni en el número y tipo de ítems a emplear” (García-Pérez, 2013:102). En la literatura sobre el tema se encuentran dos abordajes diferentes. Por un lado, se considera la satisfacción como una variable unidimensional. Algunos autores se enfocaron en la satisfacción con las tareas o el trabajo realizado por los voluntarios (Omoto y Snyder, 1995; Dávila, 2012; Yiu, Au y Tang, 2001; Cheung, Tang y Yan, 2006); otros pusieron foco en las experiencias vivenciadas por ellos (Finkelstein, Penner y Braanick, 2005; Stukas et al, 2009); otros lo hicieron en la satisfacción de los voluntarios hacia los aspectos organizacionales de las actividades de voluntariado (Jamison, 2003) y otros estudiaron la satisfacción en relación al apoyo social que reciben los voluntarios por parte de sus familias, amigos y otros voluntarios. Dentro de este abordaje se encuentran los autores que optaron por estudiar la satisfacción mediante un indicador de satisfacción global o general (Farmer y Fedor, 1997; Kemp, 2002; Millette y Gagné, 2008; Nagel et al, 2020). Dentro del abordaje unidimensional merecen una consideración particular los estudios basados en el enfoque motivacional, que estudian la satisfacción de los voluntarios respecto del cumplimiento de sus motivaciones (Clary et al, 1998; Tschirhart et al, 2001; Kiviniemi, Snyder y Omoto, 2002; Ferreira et al, 2012a; Finkelstein, 2007).

Por otro lado, la medición de la satisfacción desde una perspectiva multidimensional. Se interpreta este concepto de diferentes formas y utilizan diferentes dimensiones e indicadores para estudiarla. A continuación, se realiza un análisis del trabajo de algunos de ellos y se identifican las dimensiones

de la satisfacción que utilizan. Gidron (1985) estudió 12 dimensiones de la satisfacción de los voluntarios, entre las que incluyó la satisfacción con aspectos relacionados con las tareas que realizan, con la supervisión que reciben (información que se les da, apoyo emocional que se les brinda) y con aspectos sociales (las relaciones con los otros voluntarios, la aceptación social que reciben). Farrell et al, (1998), incluyeron como dimensiones de la satisfacción en este tipo de voluntariado: los factores organizacionales y de gestión, la satisfacción con las tareas, la supervisión que reciben (orientación, programación de tareas, capacitación, etc.), el reconocimiento social recibido y las oportunidades de comunicación con los otros voluntarios. Por su parte, Galindo-Kuhn y Guzley (2001) dividieron la satisfacción en cuatro dimensiones: hacia el apoyo que reciben los voluntarios de la organización, la eficacia de su participación, el empoderamiento que se les otorga y el grado de integración al grupo de voluntarios. Silverberg et al, (2002) desarrollaron un modelo causal de satisfacción de los voluntarios que adapta al voluntariado la escala de satisfacción en el trabajo propuesta por Spector (1997). Según este modelo, la satisfacción de los voluntarios deriva de siete tipos de causas: la naturaleza del trabajo, la calidad de la comunicación, las condiciones operativas, la calidad de la supervisión, la relación con los otros voluntarios, las recompensas contingentes y el cumplimiento de las motivaciones.

Por su parte, Vecina, Chacón y Sueiro (2009) dividieron la satisfacción en tres dimensiones (respecto de las tareas, la organización de las mismas y el cumplimiento de las motivaciones intrínsecas de los voluntarios). García-

Pérez (2013) midió la satisfacción con el voluntariado mediante la combinación de tres dimensiones de satisfacción relacionadas con: el proceso de incorporación del voluntario, la actividad en sí misma y la gestión del programa de voluntariado. Al-Shamli y Al-Mamari (2015) utilizan 13 indicadores para medirla, que involucran las siguientes dimensiones: supervisión, gestión (equipo de gestión competente), experiencia vivenciada, relación con otros voluntarios, reconocimiento. Fediuc, Danciu y Albu (2019) midieron la satisfacción utilizando la escala de Galindo-Kuhn y Guzley, usando las mismas cuatro dimensiones propuestas por estos autores, pero incorporaron un indicador sobre satisfacción general.

En esta investigación se optó por abordar el estudio de la satisfacción desde una perspectiva multi-dimensional, eligiéndose cinco dimensiones que abarcan una parte importante de las encontradas en la literatura. Las cuatro primeras dimensiones se relacionan con factores sobre que los empresas pueden influir: 1) satisfacción con la gestión y organización del VC (Jamison, 2003; Vecina et al, 2009; García-Pérez, 2013; Farrell et al, 1998; Silverberg et al, 2002; Al-Shamari y Al-Mamari, 2015); 2) satisfacción con la oferta de actividades (Silverberg et al, 2002); 3) satisfacción con el apoyo que reciben los voluntarios (Gidron; 1985; Galindo-Kuhn y Guzley, 2001; Silverberg et al, 2002; Al-Shamari y Al-Mamari, 2015; Farrell et al, 1998; Fediuc et al, 2019); 4) satisfacción con el tipo de tareas que realizan los voluntarios (Omoto y Snyder, 1995; Dávila, 2012; Yiu et al, 2001; Cheung et al, 2006; Gidron, 1985; Vecina et al, 2009; Farrell et al, 1998). La quinta dimensión refiere a la satisfacción de las motivaciones (Clary et al, 1998;

Tschirhart et al, 2001; Kiviniemi et al, 2002; Ferreira et al, 2012a; Finkelstein, 2007; Vecina et al, 2010; Silverberg et al, 2002)

## 2.2. Relación entre motivación y satisfacción

A continuación, se presenta una síntesis con los resultados de importantes investigaciones sobre la relación entre motivación y satisfacción de los voluntarios. Las mismas constituyen antecedentes que fundamentan la hipótesis central de este trabajo, a saber: que la motivación influye en la satisfacción de los voluntarios corporativos.

Farrell et al, (1998: 290) afirmaron que “la satisfacción del voluntario se basa en un vínculo entre las motivaciones y la experiencia real”. Estos autores se apoyan en la literatura sobre el comportamiento del consumidor, que “presume la satisfacción como una comparación entre los beneficios y los costos de una experiencia de compra relativa a un resultado esperado”. Según Clary y Snyder (1999) la satisfacción con las actividades de voluntariado depende del grado en que las tareas que realizan los voluntarios satisfacen sus motivaciones hacia este tipo de actividades. Jabari et al, (2012: 446) proponen que: “La motivación influye en el compromiso, la satisfacción y la intención de abandonar la organización”. No obstante, ello, Huang (2017) sostiene que todavía son pocos los estudios que correlacionan la motivación y la satisfacción en el voluntariado.

Por su parte, Tschirhart et al (2001) encontraron correlación entre la importancia asignada a cinco tipos de motivos de los voluntarios (planteados bajo la forma de objetivos iniciales al

comenzar a participar) y la satisfacción con el cumplimiento de dichos motivos. Finkelstein (2007: 6) sostuvo que cuanto más la práctica del voluntariado le permite satisfacer sus motivaciones hacia este tipo de actividad, “más satisfecho está el individuo y mayor es el compromiso de continuar siendo voluntario”. Además, encontró que la satisfacción es mayor entre los voluntarios movidos por valores altruistas y quienes tienen el deseo de poner sus habilidades al servicio de otras personas, que entre quienes practican el voluntariado por motivos egocéntricos (desarrollo de una carrera y defensa del yo). Bang y Ross (2009) utilizaron una batería de 30 indicadores que representan siete factores motivacionales, a los que ellos denominaron: expresión de valores (preocupación por los demás, el éxito del evento y la sociedad), participación de la comunidad (ayudar al evento como parte de la comunidad local), contactos interpersonales (reunirse e interactuar con personas y formar amistades), orientación profesional (ganar experiencia y contactos profesionales), crecimiento personal (obtener nuevas perspectivas, sentirse importante y necesario), recompensas extrínsecas (obtener uniformes, comida, alojamiento y admisión gratuitos) y amor al deporte (amar el deporte y disfrutar de cualquier evento). Encontraron que los siete factores correlacionan con la satisfacción, pero al aplicar regresiones múltiples, descubrieron que solamente tres de ellos explican mejor el nivel de satisfacción de los encuestados.

Ferreira, Proenca y Proenca (2012b) se propusieron descubrir cuáles son las motivaciones que influyen en la satisfacción de los voluntarios. Correlacionaron una batería de indicadores sobre la motivación (que

correspondieron a cuatro dimensiones: desarrollo personal y aprendizaje, pertenencia y protección, reconocimiento profesional, altruismo) con una batería de indicadores sobre satisfacción (que fue dividida en dos categorías: intrínseca y extrínseca). Encontraron que las motivaciones relacionadas con el reconocimiento personal y la pertenencia y protección influyen sobre la satisfacción intrínseca y que los otros dos tipos de motivaciones (altruismo y desarrollo personal y aprendizaje) tienen un mayor efecto sobre la satisfacción intrínseca.

Por su parte, Al-Shamli y Al-Mamari (2015) correlacionaron 13 indicadores sobre satisfacción y 12 sobre motivación, encontrando correlación entre ambas variables, pero también descubrieron que esa relación se encuentra mediada por la recompensa que reciben los voluntarios. Huang (2017) exploró la relación entre: a) la intensidad de la motivación general (mayor o menor motivación) y la satisfacción y b) las diferentes dimensiones de la motivación y la satisfacción general. Utilizó ocho dimensiones sobre la motivación, a las que llamó: a) auto-crecimiento, b) demanda social, c) autorrealización, d) altruismo, e) sueño, f) realización, g) factor ambiental, h) motivación de honor e i) intercambio de compensación. Encontró: 1) que existe una fuerte correlación entre la intensidad de la motivación general y la satisfacción y 2) que, de las ocho dimensiones de la motivación, solamente el altruismo correlaciona fuertemente con la satisfacción.

En el campo del voluntariado en eventos deportivos, Ma y Draper (2017) estudiaron la relación entre las motivaciones y la satisfacción. Su objetivo fue indagar acerca de si esa

relación se encuentra moderada por la experiencia en este tipo de actividades. Midieron las motivaciones con una escala desarrollada especialmente por Bang y Chelladurai (2009) para el voluntariado en eventos deportivos. Esta escala opera con siete dimensiones de la motivación: expresar valores, compromiso con la comunidad, contactos interpersonales, orientación a la carrera, crecimiento personal, recompensas extrínsecas y amor por el deporte. Para la satisfacción se utilizó un indicador de satisfacción general. La relación entre motivación y satisfacción se estudió tomando la experiencia en carreras como variable de control. Se estudiaron siete modelos de regresión múltiple (uno para cada dimensión), encontrándose que seis de ellos resultaron altamente significativos. La única excepción se dio en el caso de la relación entre la motivación recompensas extrínsecas y la satisfacción general.

También, Fediuc, Danciu y Albu (2018) estudiaron la relación entre motivación y satisfacción en el campo del voluntariado en eventos deportivos. Midieron la motivación con una base de indicadores organizados en cinco dimensiones: contactos interpersonales, orientación a la carrera, crecimiento personal, compromiso con la comunidad y amor por el deporte. Midieron la satisfacción con la escala de Galindo-Kuhn y Guzley (2001) y con un indicador de satisfacción general. El estudio de correlación entre los distintos factores motivacionales y de satisfacción solamente dieron correlación entre: a) orientación a la carrera y soporte organizacional, b) amor por el deporte y soporte organizacional y c) amor por el deporte con el indicador general de satisfacción.

Más recientemente, Maas,

Meijs y Brudney (2021) desglosaron la satisfacción de los voluntarios en tres dimensiones: el sentido del valor añadido por la tarea realizada, el sentido de productividad y el sentirse cómodo. Interesante también es la herramienta desarrollada por Puchart et al, (2021) con posterioridad al diseño de esta investigación, cuya pruebas de validez están comenzando a realizar.

### 3. Objetivo e Hipótesis

El objetivo del trabajo es estudiar la relación entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con el voluntariado. En función de la revisión de literatura realizada en la sección anterior, se formula la siguiente hipótesis general:

H: Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con el voluntariado

Para evaluar esta hipótesis general, se analiza esta relación a nivel de cada una de las cinco dimensiones de la satisfacción propuestas en este documento. Para ello se someten a contrastación las siguientes hipótesis específicas:

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con la organización y gestión del voluntariado

H<sub>2</sub>: Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con la oferta de voluntariado

H<sub>3</sub>: Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con el apoyo hacia los voluntarios

H<sub>4</sub>: Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con las

tareas que ejecutan

H<sub>5</sub>: Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con el cumplimiento de sus motivaciones intrínsecas

### 4. Metodología

El universo de estudio estuvo constituido por los voluntarios de empresas que aplican el voluntariado corporativo de tipo intra-organizacional (Pelozo y Hassay, 2006) en Uruguay. La muestra se seleccionó en tres etapas. En la primera se eligió una muestra no probabilística de 37 empresas que practican ese tipo de VC. En la segunda etapa se eligieron 15 de esas empresas, mediante muestreo aleatorio simple. En la tercera etapa se optó por estudiar a la totalidad de voluntarios de estas empresas. La muestra quedó constituida por los voluntarios de 13 empresas que aceptaron participar en la investigación, lo que equivale a una tasa global de respuestas del 11,4%.

Para medir las motivaciones se utilizó la batería de 30 indicadores del Volunteer Functions Inventory (VFI), que fue adaptada al VC por Paco y Nave (2013). Los indicadores fueron evaluados con la misma escala tipo Likert de siete valores que usaron Clary et al (1998). Se construyó una batería de 25 indicadores para medir la satisfacción, que fueron evaluados con una escala tipo Likert de siete valores. Estos indicadores (tabla 1) se distribuyeron entre las cinco dimensiones elegidas: organización y gestión (5), oferta (2), apoyo a los voluntarios (3), tareas que realizan los voluntarios (2) y cumplimiento de las motivaciones (13). Fueron construidos a partir de la literatura sobre satisfacción en el voluntariado y de la experiencia de

los autores. Se aplicó un cuestionario auto-administrado. Una vez recibidas las respuestas, se optó por excluir de la muestra a los voluntarios de dos empresas en las que la aplicación del cuestionario no siguió el protocolo establecido. A su vez, dentro de las 13 empresas restantes se excluyeron los

voluntarios que dejaron sin responder algunas de las preguntas sobre satisfacción. Finalmente, la muestra quedó integrada por 184 voluntarios. Las respuestas de los voluntarios se procesaron y analizaron mediante el software SPSS V.25 (Statistical Package for Social Sciences).

## Cuadro 1

### Batería de indicadores utilizados para medir la satisfacción en el VC

Dimensiones	Indicadores de la Satisfacción en el VC	
Satisfacción con la organización y la gestión		I.1 La forma como la empresa organiza las actividades de voluntariado
		I.2 El grado de participación que la empresa da a los voluntarios en la organización y/o decisiones sobre el voluntariado
		I.3 La forma como la empresa comunica y difunde internamente las actividades de voluntariado
		I.4 La información que la empresa brinda a los voluntarios sobre los resultados de las actividades de voluntariado
		I.5 El reconocimiento que se da en la empresa a los voluntarios
Satisfacción con la oferta		I.6 Las temas o problemas sociales que se atienden mediante las actividades de voluntariado
		I.7 Las instituciones sociales o públicas donde se hacen las actividades de voluntariado
Satisfacción con el apoyo que reciben		I.8 El apoyo de la empresa a los voluntarios
		I.9 La atención que se brinda a los voluntarios en las instituciones donde se realizan las actividades de voluntariado
		I.10 La orientación y apoyo que recibo para hacer bien mis tareas como voluntario
Satisfacción con las tareas		I.11 El tipo de tareas que realizo como voluntario
		I.12 La eficacia de mis tareas como voluntario
Satisfacción de las motivaciones	Valores - altruismo	I.13 Satisfacer mi interés o necesidad de altruismo (de ayudar a otros, de solidaridad)
		I.14 Aplicar mis creencias personales, mis valores morales o mis principios
	Conocimiento y auto-conocimiento	I.15 Aprender cosas nuevas e interesantes
		I.16 Tomar conciencia de lo que soy y de quien soy

### Cont... Cuadro 1

		I.17 Ocupar mi tiempo libre y/o divertirme
	Autoestima	I.18 Obtener satisfacción personal, sentirme mejor como persona, vivir experiencias gratificantes
		I.19 Ser mejor persona
Satisfacción de las motivaciones	Ajuste Social	I.20 Interactuar con otras personas, hacer cosas con otros o pertenecer a un grupo
		I.21 Obtener algún tipo de reconocimiento social (por los compañeros, la familia, los amigos, etc.)
	Defensa del Yo	I.22 Ayudarme a olvidar mis problemas
		I.23 Sentirme importante y elevar mi autoestima
	Carrera profesional	I.24 Adquirir formación o experiencia necesarias para mi actividad laboral o para mi desarrollo profesional
		I.25 Ser mejor valorado por mis superiores

Fuente: elaboración propia

## 5. Relación entre motivación y satisfacción de los voluntarios corporativos: Análisis estadístico

A efectos de testear las hipótesis se realizaron varios análisis de la regresión múltiple. En este caso se pretende averiguar si la motivación (variable independiente) es capaz de prever la satisfacción (variable dependiente). Antes de poder inferir relaciones funcionales entre la variable dependiente *satisfacción con la organización* (SAT\_ORG) y la variable independiente motivaciones (VIF) es necesario que los presupuestos del modelo sean válidos. Se verificó que la relación entre las variables es lineal, se determinó que los errores tienen media nula y variancia constante, pues presentan medias iguales a 0 y desvíos padrón próximos de uno. El presupuesto de distribución normal de los errores fue comprobado a través del test de Kolmogorov-Smirnov.

Para la verificación del presupuesto de la independencia de los errores fue utilizado el test de Durbin-Watson.

*Hipótesis 1.* Los resultados de los test estadísticos que analizan esta hipótesis se presentan en la tabla 1. Dado valor de R (0,345) obtenido, puede afirmarse que existe una correlación positiva entre las dos variables y que éstas varían en el mismo sentido; en media, un aumento en la motivación (VFI) provoca un aumento de la satisfacción con la organización. A su vez, el R<sup>2</sup> indica el porcentaje (11,9%) de la variabilidad de satisfacción con la organización que es explicada por la motivación, que en este caso es muy baja. Para efectuar el análisis de la variancia del modelo fue utilizado el test de F que tiene asociado un *p-value* (Sig.) de 0,000, que siendo <0,05, significa que el modelo es altamente significativo.

El test al coeficiente de regresión  $\beta_1$  es obtenido por el test t-student hacia lo cual está asociado un *p-value* de 0,000 para la motivación. Se puede concluir

que la variable independiente VIF (motivaciones) afecta significativamente la variable dependiente SAT\_ORG (satisfacción con la organización). El valor de  $\beta_1=0,510$  significa que SAT\_ORG tiene una variación de 0,510 debida al VIF. El modelo de regresión lineal es representado por la siguiente ecuación:  $SAT\_ORG = 2,972 + 0,510 VIF$ . Así

puede afirmarse que hay una relación positiva entre las motivaciones y la satisfacción con la organización y gestión del voluntariado, comprobándose la hipótesis 1 (*Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con la organización y gestión del voluntariado*) (Tabla 1)

**Tabla 1**  
**Análisis de la regresión para la variable dependiente Satisfacción con la Organización (SAT\_ORG)**

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aju	DP est	Durbin-Watson	
	0,345	0,119	0,114	1,046	1,600	
<i>Análisis da Variancia</i>						
	SC	gl	CM	F	Sig	
Regresión	26,916	1	26,916	24,620	0,000	
Errores	198,966	182	1,093			
Total	225,882	183				
<i>Coefficientes</i>						
	B	DP	Beta	T	Sig.	VIF
Constante	2,972	0,460		6,463	0,000	
VIF	0,510	0,103	0,345	4,962	0,000	1,000

Fuente: elaboración propia

**Hipótesis 2.** Los resultados de los test estadísticos que analizan esta hipótesis se presentan en la tabla 2. El valor de R (0,315) indica una correlación positiva entre las dos variables y un aumento en la motivación (VFI) provoca un aumento en la *satisfacción con la oferta de voluntariado*. En relación al R<sup>2</sup> éste indica el porcentaje (9,9%) de la variabilidad de satisfacción con la oferta de voluntariado que es explicada por la motivación, que en este caso es muy baja. Para efectuar el análisis de la

variancia del modelo fue utilizado el test de F que tiene asociado un *p-value* (Sig.) de 0,000, que siendo <0,05, significa que el modelo es altamente significativo. El test t-student, hacia lo cual está asociado un *p-value* de 0,000 para la motivación, permite concluir que la variable independiente VIF (motivaciones) afecta significativamente la variable dependiente SAT\_OFERT (satisfacción con la oferta de voluntariado). El valor de  $\beta_1=0,451$  significa que SAT\_OFERT tiene una variación de 0,451 debida al

VIF. El modelo de regresión lineal es representado por la siguiente ecuación:  $SAT\_OFERT = 3,500 + 0,451 VIF$ . Por lo tanto, puede afirmarse que hay una relación positiva entre las motivaciones y la satisfacción con la oferta de

voluntariado, comprobándose la hipótesis 2 (*Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con la oferta de voluntariado*).

**Tabla 2**  
**Análisis de la regresión para la variable dependiente Satisfacción con la Oferta de Voluntariado (SAT\_OFERT)**

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aju	DP est	Durbin-Watson	
	0,315	0,099	0,094	1,026	1,686	
Análisis de la Variancia						
	SC	gl	CM	F	Sig	
Regresión	21,045	1	21,045	20,008	0,000	
Errores	191,433	182	1,052			
Total	212,478	183				
Coeficientes						
	B	DP	Beta	T	Sig.	VIF
Constante	3,500	0,451		7,760	0,000	
VIF	0,451	0,101	0,315	4,473	0,000	1,000

Fuente: elaboración propia

**Hipótesis 3.** Los resultados de los test estadísticos que analizan esta hipótesis se presentan en la tabla 3. Allí puede observarse que existe una correlación positiva entre las dos variables ( $R=0,306$ ) y el porcentaje de la variabilidad de *satisfacción con el apoyo que reciben los voluntarios*, que es explicada por la motivación es 9,3%. El resultado del test de F indica que el modelo es altamente significativo. El coeficiente de regresión  $\beta_1$ , obtenido por el test t-student, permite concluir que la variable independiente VIF (motivaciones) afecta significativamente la variable dependiente SAT\_APOYO

(satisfacción con el apoyo a los voluntarios). El valor de  $\beta_1=0,423$  significa que SAT\_APOYO tiene una variación de 0,423 debida al VIF. El modelo de regresión lineal es representado por la siguiente ecuación:  $SAT\_APOYO = 3,766 + 0,423 VIF$ . Por lo tanto, puede afirmarse que hay una relación positiva entre las motivaciones y la satisfacción con el apoyo que reciben los voluntarios, comprobándose la hipótesis 3 (*Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con el apoyo hacia los voluntarios*).

**Tabla 3**  
**Análisis de la regresión para la variable dependiente Satisfacción con el Apoyo a los Voluntarios (SAT\_APOYO)**

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aju	DP est	Durbin-Watson	
	0,306	0,093	0,088	0,995	1,371	
Análisis de la Variancia						
	SC	gl	CM	F	Sig.	
Regresión	18,555	1	18,555	18,747	0,000	
Errores	180,138	182	0,990			
Total	198,693	183				
Coeficientes						
	B	DP	Beta	t	Sig.	VIF
Constante	3,766	0,438		8,609	0,000	
VIF	0,423	0,098	0,306	4,330	0,000	1,000

Fuente: elaboración propia

**Hipótesis 4.** Los resultados de los test estadísticos que analizan esta hipótesis se presentan en la tabla 4. El valor de R (0,302) indica que existe una correlación positiva entre las dos variables y que éstas varían en el mismo sentido. El R<sup>2</sup> indica el porcentaje (9,1%) de la variabilidad de la *satisfacción con las tareas ejecutadas*, que es explicada por la motivación. Para efectuar el análisis de la variancia del modelo fue utilizado el test de F que tiene asociado un *p-value* de 0,000.  $\beta_1$  es obtenido por el test t-student hacia lo cual está asociado un *p-value* de 0,000 para la motivación. Así, VIF (motivaciones)

afecta significativamente la variable dependiente SAT\_TAREAS (satisfacción con las tareas ejecutadas). El valor de  $\beta_1=0,408$  significa que SAT\_TAREAS tiene una variación de 0,408 debida al VIF. El modelo de regresión lineal es: SAT\_TAREAS = 3,808 + 0,408 VIF. En consecuencia, puede afirmarse que hay una relación positiva entre las motivaciones y la satisfacción con la organización comprobándose la hipótesis 4 (*Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con las tareas que ejecutan*).

**Tabla 4**  
**Análisis de la regresión para la variable dependiente Satisfacción con las Tareas Ejecutadas (SAT\_TAREAS)**

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aju	DP est	Durbin-Watson	
	0,302	0,091	0,086	0,972	1,596	
Análisis de la Variancia						
	SC	GI	CM	F	Sig	
Regresión	17,244	1	17,244	18,238	0,000	
Errores	172,082	182	0,946			
Total	189,326	183				
Coeficientes						
	B	DP	Beta	t	Sig.	VIF
Constante	3,808	0,428		8,906	0,000	
VIF	0,408	0,096	0,302	4,271	0,000	1,000

Fuente: elaboración propia

*Hipótesis 5.* Los resultados de los test estadísticos que analizan esta hipótesis se presentan en la tabla 5. En comparación con los cuatro modelos anteriormente analizados éste es el que indica una mayor correlación entre las variables ( $R=0,804$ ) y un mayor porcentaje de variabilidad de satisfacción con el cumplimiento de las motivaciones que es explicada por la motivación ( $R^2=64,7\%$ ). Las motivaciones (VIF) afectan significativamente la variable dependiente SAT\_MOT (satisfacción

con el cumplimiento de las motivaciones). El modelo de regresión lineal es representado por la siguiente ecuación:  $SAT\_MOT = -0,630 + 1,111 VIF$ . Por lo tanto, puede afirmarse que hay una relación positiva entre las motivaciones y la satisfacción con las motivaciones individuales, comprobándose la hipótesis 5 (*Existe una relación positiva entre las motivaciones de los voluntarios corporativos y su satisfacción con el cumplimiento de sus motivaciones intrínsecas*).

**Tabla 5**  
**Análisis de la regresión para la variable dependiente Satisfacción con el Cumplimiento de las Motivaciones (SAT\_MOT)**

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aju	DP est	Durbin-Watson	
	0,804	0,647	0,645	0,619	2,024	
<i>analice de la Variancia</i>						
	SC	gl	CM	F	Sig	
Regresión	127,870	1	127,870	333,162	0,000	
Errores	69,853	182	0,384			
Total	197,722	183				
<i>Coefficientes</i>						
	B	DP	Beta	T	Sig.	VIF
Constante	-0,630	0,272		-2,312	0,022	
VIF	1,111	0,061	0,804	18,253	0,000	1,000

Fuente: elaboración propia

En general los resultados están en línea con las investigaciones anteriores consultadas, o sea, existe una relación positiva entre las motivaciones y la satisfacción. Esto valida la hipótesis general de este trabajo.

## 6. Conclusiones

En esta investigación se asumió que la satisfacción con el voluntariado es un concepto multidimensional, que está compuesto por dimensiones controlables por los gestores (la forma como se organizan las actividades, el menú de causas e instituciones que se ofrecen a los voluntarios, el apoyo y la supervisión que se les brinda y las tareas que realizan) y por dimensiones en las cuales los gestores no pueden influir (las motivaciones de los voluntarios). Mediante varios test estadísticos se pudo comprobar la existencia de relación positiva entre las motivaciones

y cada una de las cinco dimensiones de la satisfacción, de modo que esta investigación obtuvo resultados similares a los encontrados en la literatura.

Destaca el hecho de que la correlación resultó bastante más significativa en el caso de la dimensión *satisfacción con el cumplimiento de las motivaciones*, lo cual es consistente con los resultados encontrados por algunos de los autores considerados en la revisión de literatura. Este resultado indica la importancia que tiene para los gestores del voluntariado el adecuado conocimiento de las motivaciones de los voluntarios, particularmente por el hecho de que aquí la correlación es muy significativa.

También reviste importancia práctica la demostración de que existe una relación positiva entre las motivaciones y las dimensiones de la satisfacción controlables por la empresa. Si bien la correlación entre motivaciones

y satisfacción con el cumplimiento de las motivaciones parece bastante intuitiva, no ocurre lo mismo en el caso de las dimensiones controlables por la empresa. ¿De qué forma las motivaciones pueden influir sobre la satisfacción con las tareas o sobre la satisfacción con el apoyo recibido por el voluntario? ¿Qué factores median entre las motivaciones y cada una de esas dimensiones de la satisfacción? En consecuencia, al encontrar que las motivaciones condicionan la satisfacción en esas dimensiones, esta investigación abre nuevas preguntas de investigación y plantea nuevos desafíos para los gestores de los programas de voluntariado corporativo.

Por otra parte, un futuro estudio podría explorar las relaciones una a una entre cada una de las diferentes motivaciones que componen el VIF y cada una de las dimensiones de la satisfacción, para permitir una mejor comparación con los estudios anteriores. Además, se podría estudiar si otras variables median en esas relaciones, como, por ejemplo, variables socio-demográficas y culturales de los voluntarios o factores propios de cada empresa (la cultura corporativa, el clima laboral, las políticas de recursos humanos, etc.).

En función de lo anterior, se entiende que los resultados de esta investigación contribuyen al desarrollo teórico y metodológico sobre el estudio de la satisfacción en el ámbito específico del voluntariado corporativo, así como pueden alentar a las empresas que organizan actividades de voluntariado corporativo para mejorar algunas dimensiones de la satisfacción que son controlables por ellas (por ejemplo, la organización y la gestión de las tareas

del voluntario o el apoyo suministrado a los voluntarios), pero que también se ven influenciadas por las motivaciones intrínsecas de los voluntarios.

Este trabajo tiene algunas limitaciones metodológicas que resulta necesario explicitar. La primera se relaciona con la elección arbitraria de las dimensiones de la satisfacción y de los indicadores con los que se la midió, lo que dificulta la comparabilidad. Esta situación se explica por la falta de consenso en torno a la conceptualización y medición de la satisfacción en el voluntariado, situación que no ocurre para el caso de las motivaciones de los voluntarios. La segunda deriva del hecho de que la investigación se hizo sobre una muestra pequeña y no probabilística de empresas, razón por la cual sus resultados no se pueden extrapolar al universo estudiado. La tercera limitación se relaciona con los sesgos propios de toda encuesta auto-administrada que tiene una baja tasa de respuesta, ya que no se cuenta con información que permita ponderar ex-post esos sesgos. La cuarta limitación viene dada por el hecho de que no se estudió la validez y confiabilidad del instrumento utilizado para medir la satisfacción. Finalmente, cabe señalar que la investigación se realizó en el contexto de un solo país, razón por la cual los resultados pueden estar condicionados, entre otros factores, por especificidades culturales relacionadas con el voluntariado o por las características que tiene en este país la forma de trabajo entre las empresas y organizaciones sociales donde se practica el voluntariado. En función de estas limitaciones, los resultados de esta investigación deben tomarse como provisionarios.

## Referencias bibliográficas

- Allison, L., Okun, M., y Dutridge, K. (2002). Assessing Volunteer Motives: A Comparison of an Open-ended Probe and Likert Rating Scales. *Journal of Community y Applied Social Psychology*, 12(4), 243–255. <https://doi.org/10.1002/casp.677>
- Al-Shamli, A., y Al-Mamari, T. (2015). The relation of motivation and reward with volunteer satisfaction: empirical evidence from Omani non-profit organization. *International Journal of Advanced Sport Sciences Research*, 3(3), 616-636
- Bang, H. y Chelladurai, P. (2009). Development and validation of the Volunteer Motivations Scale for International Sporting Events (VMS-ISE). *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(4), 332–350. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2009.030064>
- Cheung, F., Tang, S., y Yan, E. (2006). A Study of Older Chinese in Hong Kong. *Journal of Social Service Research* 32(4), 193-209. [https://doi.org/10.1300/J079v32n04\\_11](https://doi.org/10.1300/J079v32n04_11)
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., y Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: a Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Clary, E., y Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 156–159. <https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.00037>
- Dávila, Ma. C. (2012). Beneficios del Voluntariado Corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4(1), 135-147.
- Farmer, S., y Fedor, D. (1997). *Volunteer Participation and Turnover Intentions: the Role of Satisfaction, Expectations, and Organizational Support*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Farrell, J., Johnston, M., y Twynam, D. (1998). *Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition*. *Journal of Sport Management*, 12(4), 288-300. <https://doi.org/10.1123/jsm.12.4.288>
- Fediuc, A., Danciu, R., y Albu, S. (2019). The factors contributing to sport volunteer satisfaction. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 586-594. <https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.02.73>
- Fernández Huerga, E. (2012). La motivación en la toma de decisiones: una concepción alternativa. *Revista De Ciencias Sociales*, 18(1). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24961>
- Ferreira, M., Proença, T., y Proença, J. (2012b). *Motivations which influence volunteers' satisfaction*. 10th International Conference of the International Society for Third Sector Research, Siena – Italy – 2012. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47136938.pdf>
- Ferreira, Marisa, Proença, Teresa y Proença, Joao (2012a). Organisational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: the case of hospital volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9, 27–42. <http://dx.doi.org/10.1007/s12208-011-0071-z>
- Finkelstein, M. (2007). Correlates of Satisfaction in Older Volunteers: A Motivational Perspective. *The*

- International Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 6-12. <https://doi.org/10.1.1.535.5610>
- Finkelstein, M., Penner, L., y Brannick, M. (2005). Motive, role identity and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior and Personality*, 33(4), 403-418. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.4.403>
- Galindo-Kuhn, R., y Guzley R. (2001). The Volunteer Satisfaction Index: Construct Definition, Measurement, Development, and Validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 46-68. [https://doi.org/10.1300/J079v28n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03)
- García-Pérez, O. (2013). Evaluación de un programa de voluntariado a través de la satisfacción de sus usuarios: los voluntarios. *Aula Abierta* 2013, 41(3), 101-112.
- Gidron, B. (1985). Predictors of retention and turnover among service volunteer workers. *Journal of Social Service Research*, 8 (1), 1-16. [https://doi.org/10.1300/J079v08n01\\_01](https://doi.org/10.1300/J079v08n01_01)
- Huang, S. (2016). A Study on the Motivation of APEC Volunteer and Its Relationship with Job Satisfaction. *Journal of Service Science and Management*, 10, 587-610. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2017.106044>
- Jabari, N., Boroujerdi, S., Ghaeini, S., Abdollahi, F., y Karimi, G. (2012). Big-Five Personality Traits Predict sport Volunteer Satisfaction. *World Applied Sciences Journal* 19(4), 445-450. <http://dx.doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.1168>
- Jamison, I. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 114-132. <https://bit.ly/3elh0xa>
- Kemp, S. (2002). The Hidden Workforce: Volunteers' Learning in the Olympics. *Journal of European Industrial Training*, 26, 109-116. <https://doi.org/10.1108/03090590210421987>
- Kiviniemi, M., Snyder, M., y Omoto, A. (2002). Too Many of a Good Thing? The Effects of Multiple Motivations on Stress, Cost, Fulfillment, and Satisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 732-743. <https://doi.org/10.1177%2F0146167202289003>
- Licandro, O. D., Yapor, S., y Correa, P. (2021). Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 227-244. <https://doi.org/10.52080/rvg93.16>
- Lorenz, C., Gentile, G., y Wehner, T. (2011). How, why, and to what end? Corporate volunteering and corporate social performance. *International Journal on Business Environment*, 4(2), 183-205. <https://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2011.040174>
- Ma, X., y Draper, J. (2017). Motivation and satisfaction of marathon volunteers: How important is volunteers' level or running experience? *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(1), 41-59. <https://doi.org/10.1080/15470148.2016.1230530>
- Maas, S., Meijs, L., y Brudney, J. (2021). Designing "National Day of Service" Projects to Promote Volunteer Job Satisfaction. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 50(4), 866-888. <https://doi.org/10.1177/0899764020982664>
- Millette, V., y Gagnet, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motiv. Emot.*, 32, 11-

22. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4>
- Mañas-Viniegra, L. (2018). El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 19-32. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.02>
- Nagel, S., Seippel, Ø., Breuer, C., Feiler, S., Elmose-Østerlund, K., Llopis-Goig, R., Nichols, G., Perényi, S., Piątkowska, M. y Scheerder, J. (2020). Volunteer satisfaction in sports clubs: A multilevel analysis in 10 European countries. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(8), 1074-1093. <https://doi.org/10.1177%2F1012690219880419>
- Omoto, A., y Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671>
- Paço, A., y Nave, C. (2013). Corporate volunteering. A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547-559. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089>
- Pelozo, J., y Hassay, D. (2006). Intra-organizational volunteerism: good soldier, good deed, and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>
- Puchart, H., Gaget, O., Cracowski, C., Paris, A., y Cracowski, J.-L. (2012). Continuous assessment of volunteers' satisfaction in clinical research through simplified questionnaires. *Thérapie*, 76(6), 67-663. <https://doi.org/10.1016/j.therap.2017.12.009>
- Runté, M., y Basil, D. (2011). Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 133-145. <https://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2011.040171>
- Silverberg, K., Ellis, G., Whitworth, P., y Kane, M. (2002). An "effects-indicator" model of volunteer satisfaction: A functionalist theory approach. *Leisure/Loisir*, 27(3-4), 283-304. <http://dx.doi.org/10.1080/14927713.2002.9651307>
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stukas, A., Worth, K., Clary, E., y Snyder, M. (2009). The Matching of Motivations to Affordances in the Volunteer Environment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177%2F0899764008314810>
- Tschirhart, M., Mesh, D., James, P., Miller, T., y Geunjoo, L. (2001). Stipended Volunteers: Their Goals, Experiences, Satisfaction, and Likelihood of Future Service. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 422-443. <https://doi.org/10.1177%2F0899764001303002>
- Vecina, M. L., Chacón, F., y Sueiro, M. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112-117.
- Yiu, C., Au, W., y Tang, S. (2001). Burnout and Duration of Service among Chinese Voluntary Workers. *Asian Journal of Social Psychology* 4(2), 103-111. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2001.00079.x>