

## ***Personas mayores voluntarias: Un análisis de las estrategias para su gestión***

**Elvira Medina Ruiz**

Profesora ayudante en departamento de Sociología y Trabajo Social  
en la Facultad de Trabajo Social de la Universidad de Murcia

### ***Resumen***

La presencia de personas mayores voluntarias en las entidades del Tercer Sector ha aumentado considerablemente. En los próximos años las entidades sociales van a necesitar la colaboración de muchos voluntarios y previsiblemente, muchos de ellos vayan a ser personas mayores. Sin embargo, poco se sabe sobre ellos. En este sentido, importa qué pueden hacer las entidades para conservar a estos voluntarios. El presente trabajo hace un análisis por los principales estudios que han abordado este fenómeno y las estrategias que están llevando las entidades para gestionar este tipo de voluntariado.

### ***Palabras claves***

Voluntariado, personas mayores, gestión del voluntariado, satisfacción, tercer sector.

### ***Abstract***

The presence of older volunteers in third-sector organisations has increased substantially. In the coming years, social entities will need the cooperation of many volunteers and, predictably, many of them will be older people. However, we don't know too much about them. In this regard, it is important to know what institutions can do in order to retain these volunteers.

### ***Keywords***

Volunteering, elder people, volunteer management, satisfaction, nonprofit organisation.

## INTRODUCCIÓN

Nadie duda hoy que las personas mayores son un importante recurso en expansión que ofrece multitud de habilidades, tiempo y experiencia (Medina, 2005). Su contribución a la sociedad es un tema que ha ido ganando importancia en los últimos años. Pese a que a partir de los 65 años la mayoría de personas dejan de trabajar, muchas permanecen activas participando como voluntarios en organizaciones sociales de diferente tipo. Esta participación tiene un doble beneficio. Por un lado, ayuda a las entidades a mantener sus niveles de actividad, ya que muchas de ellas requieren la presencia de voluntarios para mantener programas y servicios<sup>1</sup>. Por otro lado, se sabe que la actividad voluntaria tiene numerosos beneficios sobre la persona voluntaria tales como la mejora su estado de ánimo y el retraso de la aparición de enfermedades<sup>2 3</sup> e incluso puede reducir la mortalidad<sup>4</sup>.

Al mismo tiempo y desde hace algunos años, las entidades están apreciando una disminución cada vez mayor del tiempo de permanencia de los voluntarios en los programas, con las consecuencias y perjuicios que esto implica<sup>5;6</sup>. Conocer los diferentes aspectos que rodean a la experiencia voluntaria y su grado de satisfacción se ha identificado como una importante herramienta para mejorar la gestión y el intercambio de conocimiento dentro y fuera de las entidades, con el fin de aumentar la permanencia y la calidad del voluntariado y prevenir su abandono<sup>7</sup>.

### 1. Panorama actual del voluntariado en España. Tendencias y retos

El espíritu solidario, la ayuda y la colaboración entre personas ha sido algo consubstancial a la propia historia del ser humano. El voluntariado como acción altruista tampoco es algo nuevo ni exclusivo de nuestra civilización, sino que podemos apreciar muestras de ello en distintos países y culturas. Ha estado presente, aunque bajo diversas formas, a lo largo de la historia.

El voluntariado no es tampoco un fenómeno nuevo en España. Si decidiéramos hacer un recorrido a lo largo de la historia podríamos encontrarnos con experiencias solidarias y de ayuda mutua desde antes de la Edad Media<sup>8</sup>. Lo que podemos considerar más novedoso es la aplicación del término voluntariado a una acción mucho más coordinada y organizada, ligada principalmente a las entidades sin ánimo de lucro, que tiene su origen en España en los años ochenta<sup>9</sup>.

El voluntariado es un fenómeno social contemporáneo que queda definido por el carácter altruista de sus acciones<sup>10</sup> y su canalización a través de las organizaciones sin ánimo de

.....

1 SYSTEME INNOVACIÓN Y CONSULTORÍA (2015). *El tercer sector de acción social en 2015: impacto de la crisis*. Madrid: Plataforma del Tercer Sector.

2 MORROW-HOWELL, N., HONG, S.L. Y TANG, S. (2009). Who benefits from volunteering? Variations in perceived benefits. *The Gerontologist*, 49(1), pp. 91-102.

3 HO, H.C. (2015). Elderly volunteering and psychological well-being. *International Social Work*, 25. Retrieved at <http://isw.sagepub.com/content/early/2015/11/25/0020872815595111.abstract>

4 KONRATH, S, FUHREL-FORBIS, A., LOU, A. Y BROWN, S. (2012). Motives for volunteering are associated with mortality risk in older adults. *Health Psychology*, 31(1), pp. 87-96.

5 DÁVILA, M.C. (2008) Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas más frecuentes. *Comunicación e Ciudadanía*, 5.

6 FOLIA (FRANCO Y GUILLÓ)-OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO PVE. (2010). *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España. Estudio y sistema de indicadores clave*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.

7 VECINA, M. L., CHACÓN, F. Y SUEIRO, M. J. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), pp.112-117.

8 FUNDACIÓN LUIS VIVES (2009) *Claves para la gestión del voluntariado en entidades no lucrativas. Cuaderno de Gestión nº 6*. Madrid. Fundación Luis Vives.

9 LÓPEZ-CABANAS, M Y CHACÓN, F. (1999). *Intervención psicosocial y servicios sociales: Un enfoque participativo*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

10 SÁNCHEZ, M., CEDENA, B. Y CASTELLANO, I. (2011). Contexto legislativo del voluntariado en España. Leyes y planes. *Revista española del Tercer Sector*, 18, pp. 227-233.

lucro. La Constitución de 1978 creó un marco jurídico favorable para legislar las acciones solidarias que se venían realizando desde hacía décadas y las leyes de voluntariado estatales y autonómicas han dotado al voluntariado de un marco legislativo propio. La más reciente, la Ley 45/2014, de 14 de Octubre de 2015, recoge parte de las demandas y reivindicaciones que venían haciéndose desde que se aprobara la primera ley estatal en 1996.

Pese a esto, resulta complejo el estudio del voluntariado en España ante la escasez de fuentes que aporten información, tanto actualizada como histórica y sobre todo si nos referimos al voluntariado de acción social<sup>11</sup>. La Plataforma del Voluntariado de España (en adelante PVE) reconocía en uno de sus últimos informes la falta de conocimiento importante sobre voluntariado, así como la heterogeneidad de ámbitos, perfiles, personas y su propia evolución<sup>12</sup>.

En España, el *Diagnóstico de la situación actual del voluntariado en España*<sup>13</sup>, también puso de manifiesto «la no existencia de datos ni estadísticas actualizadas sobre voluntariado en España», así como la «no existencia de un registro fiable de entidades de voluntariado»

El voluntariado ha aumentado en los últimos años, tanto el número de personas que realizan labores de voluntariado como el número de entidades que declaran ser organizaciones con voluntariado o de voluntariado<sup>14</sup>. En el año 2015 se estimaba que más de un 36% de la población española colabora con alguna ONG y se calcula que hay alrededor de 3,1 millones de voluntarios<sup>15</sup>. Por edad, el voluntariado sigue ocupado por personas mayores de 45 años (55,1%) y esta proporción ha aumentado respecto a datos de 2014<sup>16</sup>.

Además del aumento del número de voluntarios, hay que prestar atención a otra tendencia de gran importancia como es la diversificación de perfiles, que podría estar bastante marcada por el ámbito en el que se quiere ejercer el voluntariado, habiendo significativas diferencias por sexo y, en algunos casos, por edad<sup>17</sup>.

En el conjunto del territorio español las tendencias más significativas son: la baja presencia de la exclusión social en los ámbitos de voluntariado, tiempo variable de dedicación, la falta de diversidad de perfiles, la feminización, el voluntariado dirigido en términos de demandas a las personas jóvenes, el voluntariado de las personas mayores, el voluntariado medioambiental, el voluntariado asociado a la responsabilidad social de las empresas y, en menor medida, el voluntariado a distancia, el ciberactivismo y el cibervoluntariado<sup>18</sup>.

Estas tendencias no han sido recogidas como nuevos ámbitos del voluntariado en la Nueva Ley, pero sí «se valoran y reconocen las nuevas formas de voluntariado que en los últimos años han emergido con fuerza, como las que se traducen en la realización de acciones concretas y por un lapso de tiempo determinado, sin integrarse en programas globales o a largo plazo o las que se llevan a cabo por voluntarios a través de las tecnologías de la información y comunicación y que no requieran la presencia física de los voluntarios en las entidades de voluntariado».

11 FLORES, R. Y GÓMEZ, E. (2011). Características del voluntariado de acción social en España. *Revista Española del Tercer Sector*, 18, pp. 19-42.

12 PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (PVE) (2013) *Así somos: el perfil del voluntariado social en España*. Madrid: Observatorio del Voluntariado.

13 FOLIA (FRANCO Y GUILLÓ)-OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO PVE. (2010). *Op. cit.*, p. 62

14 PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (PVE) (2015) *Hechos y cifras del voluntariado en España 2014*. Madrid: Observatorio del Voluntariado.

15 PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (PVE) (2015). *Op. cit.*

16 CASTELLANO, I. (2016). La medición del voluntariado: una aproximación a través de los datos. *Observatorio del Voluntariado. Plataforma del Voluntariado de España*.

17 FOLIA (FRANCO Y GUILLÓ)-OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO PVE. (2010). *Op. Cit.*

18 FRANCO, P. Y GUILLÓ, C. (2011). Situación y tendencias actuales del voluntariado de acción social en España. *Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 160, 15-42.

Lo mismo sucede con el voluntariado derivado de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa. Este voluntariado está asociado a muchos temas de importancia que suscitan muchas dudas debido a su complejidad.

Aunque el voluntariado corporativo tampoco ha sido introducido como un ámbito propio de actuación del voluntariado en la Nueva Ley, sí encontramos una referencia en el Título VI reconociendo a las empresas como medios para la promoción y fomento del voluntariado. Abriendo así la puerta a las actividades de voluntariado realizadas por empresas, pero con algunas concreciones. Lo primero es que dichas actividades deberán enmarcarse en alguno de los ámbitos definidos en la Nueva Ley. Y segundo, la labor de voluntariado se realizará a través de entidades de voluntariado ya existentes, pero también de nueva creación, a través de la adscripción libre de los trabajadores a los programas de voluntariado.

Otro voluntariado emergente es el medioambiental, que puede ubicarse en la categoría de ecologismo social, yendo más allá del clásico conservacionismo. Una de sus características más destacadas son la influencia de la estacionalidad y su perfil mayoritario de gente joven<sup>19</sup>.

Existe una importante tendencia que pasa a menudo desapercibida. Nos referimos a las personas mayores. Ha sido identificado como uno de los colectivos voluntarios que más está creciendo dentro de las entidades del Tercer Sector y se le debe prestar especial atención<sup>20</sup>. Sin embargo, existe poca información sobre este tipo de voluntariado, y poca información sobre las personas mayores voluntarias<sup>21</sup>. La mayor esperanza de vida y el mejor estado físico son factores clave para la presencia de las personas mayores en el ámbito del voluntariado<sup>22</sup>. Aportan su experiencia vital y su tiempo, dos valores imprescindibles. Y lo hacen para mejorar la calidad de vida de otras personas mayores, para asesorar a otras más jóvenes, o para incidir de forma activa en el mundo en el que viven.

Como podemos concluir, el voluntariado es un fenómeno vivo en continua emergencia de nuevas manifestaciones. Los cambios sociales y las tendencias demográficas, principalmente el envejecimiento, añadido al desarrollo tecnológico, ponen de manifiesto un nuevo panorama dentro de la escena del voluntariado que acarrea la incursión de nuevos e importantes perfiles, destacando especialmente el voluntariado de personas mayores<sup>23 24</sup>.

## 2. Las personas mayores voluntarias, un fenómeno en auge, pero desconocido

Según el *Avance de Explotación del Padrón Continuo 2016*<sup>25</sup>, el 1 de enero de 2016, había en España 8.655.111 personas mayores con 65 años o más. Lo que supone un 18,6% sobre el total de la población que se sitúa en los 46,5 millones.

El incremento de la esperanza de vida en España tiene, en relación con el voluntariado, dos efectos simultáneos: por una parte, hay muchas más personas mayores que podrían ejercer su solidaridad por la vía del voluntariado, ya que no solamente disponen de tiempo

.....  
19 FOLIA( FRANCO Y GUILLÓ)-OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO PVE. (2010). Op. Cit.

20 FUNDACIÓN LUIS VIVES (2011) *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector actual*. Monográfico. Madrid. Fundación Luis Vives- Obra Social Caja Madrid.

21 CASTELLANO, I., CEDENA, B. Y FRANCO, P. (2011) Voluntariado: tendencias y retos (en España y hoy). *Revista Española del Tercer Sector*, 18, pp. 43-71.

22 SZABO, S. (2011) Retos y tendencias del voluntariado en Europa. *Revista Española del Tercer Sector*, 18, pp. 167-188.

23 PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2011). *Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020*. Madrid: La Plataforma del Voluntariado-Observatorio del Voluntariado.

24 MEDINA, E. (2015). *Satisfacción e intención de permanencia de personas mayores voluntarias. Uno modelo explicativo*. (Tesis inédita). Universidad de Murcia. Facultad de Trabajo Social, ES.

25 INE (2016) *Avance del Padrón continuo. Resultados Provisionales a 1 de enero de 2016*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid.

al estar jubiladas, sino que además muchas de ellas se encuentran en buenas condiciones de salud, por lo que pueden dedicar parte de su actividad a la ayuda de otras personas<sup>26</sup> y; por otra parte, constituyen un magnífico potencial humano para colaborar como voluntarios en cualquier programa que se precie<sup>27</sup>.

En los últimos años, desde organizaciones tanto públicas como privadas, se está insistiendo en la necesidad de potenciar la participación de las personas mayores. El peso demográfico de las personas mayores en los próximos años es innegable, pero esta tendencia debe ir acompañada de la presencia de los mayores en la vida pública, potenciando su participación social. La aparición del término ‘envejecimiento activo’ es lo que mejor resume la tendencia que debemos seguir en los próximos años.

La entrada a la vejez, muchas veces marcada por la jubilación, empieza a reconocerse como un buen momento para introducir cambios en la vida, desarrollar nuevos proyectos, cuidar la salud y hacer ejercicio, en definitiva, hacer cosas que no se habían hecho durante la vida adulta<sup>28</sup>. Tengamos en cuenta que la actividad se convierte en un importante indicador de la calidad de vida global de los mayores<sup>29</sup>.

La participación se está convirtiendo en un elemento muy importante de la dinámica social, además de ser considerado un determinante clave del envejecimiento saludable<sup>30</sup>. Cada vez hay más personas mayores, y cada vez más participan y forman parte de la sociedad de una manera activa. Actualmente estar jubilado no quiere decir pasividad, sino sólo jubilación del mundo laboral<sup>31</sup>.

En 1991, la Asamblea de Naciones Unidas, en sus Principios a favor de las personas mayores subrayó la idea que «deberán poder buscar y aprovechar oportunidades de prestar servicio a la comunidad y de trabajar como voluntarios en puestos apropiados a sus intereses y capacidades».

Han pasado muchos años desde la recomendación que hacía Naciones Unidas y es cierto que cada vez se nombra más a las personas mayores voluntarias, pero en el fondo poco se sabe sobre ellas y seguimos sin tener mucha información sobre esta importante tendencia.

En países como Australia, Estados Unidos o Canadá se dedican esfuerzos específicos para la atracción de las personas mayores al campo del voluntariado<sup>32</sup>. En Europa encontramos algunos ejemplos en Francia y Reino Unido<sup>33</sup>. España no es muy diferente al resto de países europeos, siendo aún pocos los esfuerzos concretos que se realizan para potenciar el voluntariado de mayores. De hecho, según el *Barómetro de la Unión Democrática de Pensionistas* (en adelante UDP) sólo un 17,6% de las personas mayores declaraban haber recibido en alguna ocasión una propuesta para hacer voluntariado en una ONG, asociación o entidad social<sup>34</sup>.

En general, sabemos poco de una de las tendencias más importante que tiene el fenómeno del voluntariado actual. La mayoría de los estudios publicados sobre voluntariado

.....  
26 PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2011).Op.Cit.

27 JORDANA, J.L. (2010) Importancia del Voluntariado de mayores. *Jornadas sobre Autonomía personal. Claves y retos*. Ayuntamiento de Madrid. Madrid.

28 IMSERSO (2011) *Libro Blanco sobre Envejecimiento Activo*, Madrid, IMSERSO.

29 AGULLÓ, M.S.; AGULLÓ, E. y RODRÍGUEZ, J. (2002). Voluntariado de mayores: ejemplo de envejecimiento participativo y satisfactorio. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 45, pp. 107-128.

30 UPD (2013). *Voluntariado Social UDP: Tal como somos*. Madrid: Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España (UPD).

31 CÁRITAS ESPAÑOLA (2009). *Voluntariado y personas mayores. Material formativo*. Madrid: Cáritas Española Editores.

32 IMSERSO (2008). *La participación social de las Personas mayores*. Madrid: IMSERSO.

33 HATTO-YEO, A. (2007). *Ageing and social policy: a report for volunteering in the third age*. Oxford: Volunteering in the Third Age. The Beth Johnson Foundation.

34 UPD (2013). Op.cit.

y mayores han girado en torno a los factores relacionados con su desarrollo, es decir, la relación entre voluntariado y el trabajo remunerado, y sobre qué implicaciones tiene tras la jubilación y los beneficios que se desprende para los que realizan voluntariado.

En cuanto al perfil de estos mayores voluntarios, la más clara evidencia que obtendríamos es que los datos no son concluyentes. Esto puede ser debido, primero, a la falta de información<sup>35</sup> y, segundo, a la disparidad de registros, por lo que no tenemos demasiada información sobre el perfil de las personas mayores voluntarias (algunos ejemplos los encontramos en Medina (2005), Ballesteros (2013)<sup>36</sup>, Preedin (2013)<sup>37</sup> y UDP (2013).

Lo que podemos apuntar a grandes rasgos sobre el perfil participativo de los mayores es, por ejemplo, que participan más las mujeres, los que tienen mayor nivel de formación, con una gran presencia de universitarios y los que viven con su pareja<sup>38 39 40</sup>.

Si atendemos a los datos europeos, nos encontramos una situación bastante parecida a la de España. El estudio realizado por Hank y Erlinghaen (2009)<sup>41</sup> basado en la encuesta SHARE (*Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*) de 2008 encontraba importantes diferencias entre países europeos y apuntaba que el contexto social en el que viven los mayores determina su participación y prevalencia en las actividades de voluntariado.

Los mayores españoles no son los que menos hacen voluntariado, pero tampoco los que más, España se encontraría en una posición intermedia<sup>42 43 44</sup>. No debemos perder de vista que junto con el voluntariado formal, también existe un importante porcentaje de población mayor que invierte su tiempo ayudando a otras personas de manera informal, que pese a no figurar en las estadísticas tiene una gran importancia en las cuentas nacionales<sup>45</sup>.

En los próximos años, las entidades tienen un reto por delante a la hora de abordar la gestión del voluntariado de las personas mayores. Los datos parecen indicar que el voluntariado de las personas mayores se caracteriza por tener una gran estabilidad<sup>46 47</sup>. Pese a esto es necesario prestar especial atención a las peculiaridades que tiene este tipo de voluntariado, así como a las actividades que realiza. Si las actividades que se diseñan para ellos consiguen que aumente su autoestima, el apoyo social percibido y mejoran su estado de ánimo, percibirán consecuencias favorables en su salud mental y física y esto, en consecuencia, reforzará su permanencia en el voluntariado<sup>48</sup>.

.....  
35 FOLIA (FRANCO Y GUILLÓ)-OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO PVE. (2010). Op. Cit.

36 BALLESTEROS, V. M. (2013). El voluntariado gerontológico de/con mayores. Estudio de caso. El voluntariado en Granada. En V. Ballesteros (Ed) *Voluntariado y personas mayores. Investigaciones y experiencias*. (pp. 30-65). Granada, Universidad de Granada.

37 PREEDIN, G. (2013). El empleo del ocio y tiempo libre, el voluntariado y la educación de adultos como dinamizadoras de envejecimiento activo, potenciadoras de autoestima y de satisfacción vital. En V. Ballesteros (Ed) *Voluntariado y personas mayores. Investigaciones y experiencias*. (pp. 90-103). Granada, Universidad de Granada.

38 BUTRICA, B. A., JOHNSON, R. W. Y ZEDLEWSKI, S. R. (2009). Volunteer dynamics of older Americans. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 64(5), pp. 644-655.

39 VAN INGEN, E. Y DEKKER, P. (2010). Changes in the Determinants of Volunteering: Participation and Time Investment Between 1975 and 2005 in the Netherlands. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, pp. 192-206.

40 MEDINA, E. (2015). Op.Cit.

41 HANK, K. Y ERLINGHAGEN, M. (2009). Dynamics of Volunteering in Older Europeans. *The Gerontologist*, 50(2), pp. 170-178.

42 EUROSTAT (2012). *Active Ageing and solidarity between generations: A statistical portrait of the European Union 2012*.

43 UDP (2013). Op.cit.

44 IMSERSO (2008). Op.cit.

45 DEL BARRIO, E. (2007). Uso del tiempo entre las personas mayores, *Boletín sobre el envejecimiento*, IMSERSO, 27.

46 BUTRICA, B. A., JOHNSON, R. W. Y ZEDLEWSKI, S. R. (2009). Op.cit.

47 MEDINA, E. (2015). Op.Cit.

48 DÁVILA, M.C. Y DÍAZ-MORALES, J.M. (2009). Voluntariado y tercera edad. *Anales de psicología*, 25(2), pp. 375-389.

### 3. La gestión del voluntariado de personas mayores en el Tercer Sector

El voluntariado forma parte del ADN de las entidades del Tercer Sector. Si atendemos a su marco conceptual, la participación y el voluntariado es seguido como objetivo y estrategia de la acción social<sup>49</sup>.

Es en estas entidades donde se generan las principales oportunidades de participación y la posibilidad de desarrollo de las capacidades del voluntario mayor<sup>50</sup>. Las actividades de voluntariado son un caldo de cultivo fantástico para desarrollar su potencial y promover ese sentimiento de utilidad.

A su vez, la cada vez más numerosa presencia de personas mayores en las entidades de voluntariado se configura como un importante reto para el propio Tercer Sector que deberá adaptarse a los nuevos perfiles que se avecinan. Los mayores querrán disfrutar de las actividades de voluntariado igual que el resto de voluntariado y buscarán satisfacer las motivaciones por las que las iniciaron.

Tengamos en cuenta que la tendencia para los próximos años en relación con la organización y la gestión del Tercer Sector va a ser la profesionalización y el control de la gestión, necesitando incorporar criterios de sostenibilidad que permitan la medición de resultados y de procesos que aumenten la eficacia y la eficiencia de las actuaciones.

Esta misma tónica es la que debe guiar los procesos de gestión del voluntariado. En cuanto a esto, el vigente *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016* se mueve entre dos tensiones: el voluntariado como mano de obra supletoria ante la falta de financiación y las motivaciones de muchos voluntarios como pasarela prelaboral; y el voluntariado como participación social, política y democrática. El mismo Plan apunta a una necesaria mejora de los canales de participación tanto de los voluntarios como de las personas destinatarias<sup>51</sup>. Esto, sin duda, pasará por una mejora de los planes de gestión del voluntariado, mejorando la satisfacción de las personas voluntarias y su consecuente permanencia en las entidades.

El voluntariado tiene la gran capacidad de adaptarse a las características del contexto social, político y económico<sup>52</sup>. Como hemos visto, las características socio-demográficas han cambiado en los últimos años. El envejecimiento es una de las tendencias que va a marcar el gestión y el desarrollo del fenómeno del voluntariado en los próximos años y las entidades no pueden quedar al margen de esto.

Recordemos que ya en 2010, el *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España*<sup>53</sup> identificaba el voluntariado de las personas mayores como una de las tendencias más significativas y actuales del voluntariado. En la última *Estrategia Estatal de Voluntariado 2010-2014* son escasas las referencias que se realizan sobre el voluntariado de las personas mayores para ayudar a las entidades a potenciar y gestionar este voluntariado emergente. Aunque esta hacía mención en varias ocasiones a la importancia de introducir en las Entidades No Lucrativas, «personas con nuevos perfiles de voluntariado cualificado y con experiencia, como puedan ser las personas jubiladas o prejubiladas», además de la «promoción de la incorporación de personas mayores al voluntariado, como instrumento

49 PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (2013). *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social-Folia Consultores.

50 FUNDACIÓN LUIS VIVES (2011). Op.cit.

51 PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (2013). Op.cit.

52 CASTELLANO, I., CEDENA, B. Y FRANCO, P. (2011). Op.cit.

53 FOLIA (FRANCO Y GUILLÓ) 2010. Op.cit.

de envejecimiento activo. En el mismo sentido, el fomento del voluntariado intergeneracional, evitando que la promoción del voluntariado con personas mayores reproduzca estereotipos negativos acerca de aquéllas»<sup>54</sup>.

En cuanto a los procesos de gestión, esta *Estrategia Estatal de Voluntariado 2010-2014* apuesta por el «fomento de la incorporación de personas jubiladas y prejubiladas expertas, que puedan asesorar al personal remunerado y voluntario en materias referidas al funcionamiento de la entidad o a la gestión de programas y proyectos»<sup>55</sup>. Sin embargo, este hecho colisiona con las últimas investigaciones publicadas sobre personas mayores voluntarias, en las que se manifiesta que es más fácil que un voluntario jubilado continúe su actividad como voluntario que realizaba antes de jubilarse, que iniciarla<sup>56 57</sup>.

Como apuntaba Jordana (2010): «el voluntariado no se puede ni se debe improvisar»<sup>58</sup>. Para ser eficientes hay que querer, saber y poder hacer, por lo que es necesario conocer a las personas mayores voluntarias, cuáles son los obstáculos, los riesgos para poder realizar y gestionar un programa de voluntariado con y para las personas mayores.

En los próximos años, las entidades deberán reflexionar sobre las estrategias presentes y futuras que tendrán que poner en marcha para aumentar la permanencia de las personas mayores voluntarias.

### 3.1. Modelos de gestión para la permanencia de los mayores voluntarios

En los próximos años asistiremos a una gestión del voluntariado más compleja, enfocada a nuevas necesidades y perfiles. Está en manos de las entidades aprovechar al máximo el potencial de las personas mayores para contribuir a su satisfacción, lo que sin duda aumentará su deseo de continuar con su labor voluntaria.

Las organizaciones están obligadas a intensificar los esfuerzos para captar a voluntarios mayores, pero también para retener a los que ya tienen si quieren aprovechar y maximizar el potencial que suponen las personas mayores voluntarias<sup>59</sup>.

Pero ¿qué sabemos sobre los mayores voluntarios? Actualmente no se dispone de mucha información sobre qué es lo que lleva a las personas mayores a iniciar o continuar su labor voluntaria<sup>60 61</sup>, qué tareas les gusta realizar, qué piensan sobre las entidades, en definitiva, qué les hace permanecer en las entidades. Por lo que es bastante difícil establecer pautas para la gestión si no se dispone de la información necesaria para orientarla.

Conocer las barreras o las motivaciones que tiene una persona mayor para hacer voluntariado es de gran importancia para las entidades, en tanto les ayudaría a incrementar la tasa de personas voluntarias y su compromiso<sup>62</sup>.

Muchos mayores dicen no hacer voluntariado porque no se les ha ofrecido esa posibili-

.....

54 MINISTERIO DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL E IGUALDAD (2011). *Estrategia Estatal de Voluntariado 2010-2014*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

55 MINISTERIO DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL E IGUALDAD (2011). Op.cit.

56 BUTRICA, B. A., JOHNSON, R. W. Y ZEDLEWSKI, S. R. (2009). Op.cit.

57 MEDINA, E. (2015). Op.cit.

58 JORDANA, (2010). Op.cit.

59 BUTRICA, B. A., JOHNSON, R. W. Y ZEDLEWSKI, S. R. (2009). Op.cit.

60 PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2011). Op.cit.

61 MEDINA, E. MARCOS-MATÁS, G. Y MEDINA, M.E. (2016). Older volunteers' intention to remain in service in nonprofit organisation. *Psicothema*. 28(3) pp. 272-277.

62 BRADLEY, N., OBST, P., WHITE, K.M. Y LEWIS, I.M. (2014). Exploring the validity and predictive power of an extended volunteer functions inventory within the context of episodic skilled volunteering by retirees. *Journal of Community Psychology*, 42(1), pp. 1-18.



dad<sup>63</sup>, no han tenido oportunidad para realizarlo o las organizaciones no les han parecido suficiente atractivas<sup>64</sup>.

Un mayor voluntario puede decidir abandonar su labor por multitud de razones (enfermedad, cambio de domicilio, obligaciones familiares...), pero un voluntario insatisfecho y descontento no necesita más que ese motivo para marcharse y seguramente abandone la actividad en un corto periodo de tiempo<sup>65</sup>.

Esto nos da una idea de la necesidad de implantar en las organizaciones, procedimientos eficientes de gestión para maximizar la calidad de los programas, la satisfacción y la permanencia de los voluntarios<sup>66 67</sup>. Es importante que las organizaciones pongan el foco en retener a los mayores voluntarios y maximizar su compromiso. ¿De qué depende entonces que un voluntario esté satisfecho y desee continuar en la organización?

Hoy día contamos con diferentes modelos que explican la conducta de los voluntarios dentro de la organización y su consecuente permanencia<sup>68 69 70 71</sup>. Varios autores han demostrado que el mayor predictor de la continuidad de un voluntario en la entidad es la intención de permanencia, siendo también importantes otros factores que se relacionan con dicha intención: las motivaciones, el apoyo prestado desde la organización, el tiempo previo en la organización, las tareas que realizan, las personas con las que se relacionan dentro de la organización o la manera con la que la entidad gestiona el voluntariado<sup>72 73</sup>.

Esta variedad de factores se debe, en parte, a que no existe un consenso ni en las dimensiones ni el número de los ítems a la hora de evaluar la intención de permanencia y la satisfacción de los factores implicados<sup>74</sup>. Algunos investigadores centraron la satisfacción en una única dimensión<sup>75</sup> y otros, sin embargo, abordaron el carácter multidimensional<sup>76 77 78</sup>.

Hasta la fecha, el único modelo propuesto centrado en personas mayores voluntarias es el de Medina (2015) y Medina *et al.* (2016) que se centra en atender a tres aspectos fundamentales para garantizar la permanencia de los voluntarios: los mecanismos de gestión del voluntariado; el apoyo organizacional y las tareas que realizan.

Este modelo aportó evidencia empírica sobre la importancia que tiene la satisfacción de la gestión en relación con la intención de permanencia. Diversos autores apoyan esta relación y demuestran la importancia de atender aspectos como la supervisión<sup>79 80</sup>, la for-

.....

63 UDP (2013). Op.cit.

64 EISNER, D., GRIMM, R., MAYNARD, S. Y WASHBURN, S. (2009). *The New Volunteer Workforce*. Stanford, California: Stanford Social Innovation Review.

65 DÁVILA, M.C. (2008). Op.cit.

66 CHACÓN, F. Y VECINA, M.L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Madrid: Síntesis.

67 VECINA, M. L., CHACÓN, F. Y SUEIRO, M. J. (2009). Op.cit.

68 OMOTO, A. M. Y SNYDER, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), pp. 671-686.

69 DÁVILA, M. C. (2003). *La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado*. (Tesis inédita) Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología, ES.

70 ARIAS, A. y BARRÓN, A. (2008). El apoyo social en la predicción a corto y medio plazo de la permanencia del voluntariado socioasistencial. *Psicothema*, 20(1), pp. 97-103.

71 VECINA, M. L., CHACÓN, F. Y SUEIRO, M. J. (2009). Op.cit.

72 MEDINA, E. (2015). Op.cit.

73 MEDINA, E., MARCOS-MATÁS, G. Y MEDINA, M.E. (2016). Op.cit.

74 VECINA, M. L., CHACÓN, F. Y SUEIRO, M. J. (2009). Op.cit.

75 PENNER, L.A. Y FINKELSTEIN, M.A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), pp. 525-537.

76 GALINDO-KUHN, R. Y GUZLEY, R. M. (2001). The Volunteer Satisfaction Index: Construct definition, measurement, development and validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), pp. 45-68.

77 GARCÍA-PÉREZ, O. (2013). Evaluación de un programa de voluntariado a través de la satisfacción de sus usuarios: los voluntarios. *Aula Abierta*, 41 (3), pp. 101-112.

78 MEDINA, E. (2015). Op.cit.

79 LAFER, B. (1991). The attrition of hospice volunteers. *Omega Journal of Death and Dying*, 23(3), pp. 161-168.

80 TSAI, C.F. (2001). An exploration of volunteers' motivation and job satisfaction in Arkansas literacy councils. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 61(9), pp. 34-42.

mación<sup>81</sup>, el reconocimiento<sup>82 83</sup> y la calidad y frecuencia de las comunicaciones.

Se ha probado la importancia del apoyo tanto emocional como material brindado por las entidades con las que colaboran los voluntarios<sup>84</sup> y su incidencia en la satisfacción con los mecanismos de gestión que utiliza la entidad<sup>85</sup>. Es de vital importancia sensibilizar y formar al trabajador sobre el papel que tiene el voluntario dentro de la entidad para evitar suspicacias y generar una relación de colaboración positiva.

También se ha demostrado la influencia que tienen las tareas que realizan los voluntarios sobre la satisfacción de la gestión. En este sentido, hay que prestar especial atención al tipo de tarea que se les asigna, teniendo en cuenta que muchos están altamente cualificados<sup>86</sup> y pueden buscar en el voluntariado una manera de poner en práctica las habilidades adquiridas durante toda su vida<sup>87</sup>.

## CONCLUSIONES

Actualmente, el Tercer Sector se sustenta mayoritariamente con la presencia de personas voluntarias. El voluntariado representa de media el 71,5% del total de las personas que trabajan en estas organizaciones<sup>88</sup>. Se une a este hecho una tendencia al envejecimiento del voluntariado con una mayor presencia de personas mayores de 55 años. Esto plantea un escenario que precisa mejorar la gestión del voluntariado hacia un modelo que garantice la calidad y la estabilidad<sup>89 90</sup>.

La recién renovada *Ley de Voluntariado* apuesta por una mayor profesionalización de la gestión y presta una especial atención al voluntariado realizado por personas mayores. Sin embargo, en España el porcentaje de personas mayores que realizan voluntariado sigue siendo inferior al resto de Europa<sup>91</sup> y se sabe muy poco sobre ellos. Por ello, es importante que tanto desde las organizaciones como desde la Administración se promueva el voluntariado dado el importante beneficio que produce en la sociedad. Además de que en el proceso de envejecimiento de dicho colectivo mejorará su bienestar subjetivo y su autoestima. Se ha demostrado que realizar voluntariado para las personas mayores tiene una relación directa con el aumento de la satisfacción vital<sup>92</sup>. El voluntariado de las personas mayores lleva asociado una serie de beneficios, que según Agulló, *et al.* (2002, p.120) serían los siguientes: «1) Para el propio voluntario: mejora la autoestima, las relaciones sociales, la satisfacción vital, el estado de ánimo, la salud... 2) Para las ONG porque cuanto mayor sea el número de participantes mayores serán las actuaciones; 3) Para la sociedad en general, ya que visibiliza y fomenta el voluntariado».

Siendo conscientes de las dificultades por las que atraviesan muchas de las entidades con respecto al número de profesionales y técnicos y las funciones que realizan, no se debe por ello obviar la importancia del voluntariado. Está entre las obligaciones de la enti-

.....

81 CARITAS ESPAÑOLA (2009). Op.cit.

82 EISNER, D., GRIMM, R., MAYNARD, S. Y WASHBURN, S. (2009). Op.cit.

83 WAHRENDORF, M., BLANE, D., MATTHEWS, K. Y SIEGRIST, J. (2015). Op.cit.

84 ARIAS, A. y BARRÓN, A. (2008). Op.cit.

85 STEVENS, E.S. (1991). Toward satisfaction and retention of senior volunteers. *Journal of Gerontological Social Work*, 16(3), pp. 33-41.

86 BRADLEY, N., OBST, P., WHITE, K.M. Y LEWIS, I.M. (2014). Op.cit.

87 SALT, B. Y MIKKELSEN, S. (2009). *Monash Baby Boomer Study*. Monash, Melbourne, Australia: KPMG

88 SYSTEME INNOVACIÓN Y CONSULTORÍA (2015). Op.cit.

89 PVE (2015). Op.cit.

90 CASTELLANO, I. (2016). Op.cit.

91 WAHRENDORF, M., BLANE, D., MATTHEWS, K. Y SIEGRIST, J. (2015). Op.cit.

92 AGULLÓ, M.S.; AGULLÓ, E. y RODRÍGUEZ, J. (2002). Op.cit.

dad asumir su gestión y anticiparse a los cambios sociales y demográficos que se avecinan. La gestión del voluntariado tiene que convertirse en un tema central dentro de las entidades y debe ser conocida y consensuada por todos los que forman parte de ella. La gestión del voluntariado de personas mayores no tiene por qué ser muy diferente del resto de voluntarios, pero sí deberá atender a las peculiaridades que pueden tener.

En los próximos años las entidades sociales van a necesitar la colaboración de muchos voluntarios y, previsiblemente, muchos de ellos vayan a ser personas mayores. En nuestra opinión, sería interesante incentivar la participación antes de que acontezca la jubilación, cuando estos sean más jóvenes y aún estén trabajando<sup>93</sup>. En este sentido, las empresas y la Administración juegan un papel fundamental para alentar y facilitar esta participación. Para concluir, podemos decir que los beneficios del voluntariado de mayores no solo les favorecen a ellos, sino que supone grandes ventajas para todo el conjunto de la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGULLÓ, M.S.; AGULLÓ, E. y RODRÍGUEZ, J. (2002). Voluntariado de mayores: ejemplo de envejecimiento participativo y satisfactorio. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 45, pp. 107-128.
- ARIAS, A. y BARRÓN, A. (2008). El apoyo social en la predicción a corto y medio plazo de la permanencia del voluntariado socioasistencial. *Psicothema*, 20(1), pp. 97-103.
- BALLESTEROS, V. M. (2013). El voluntariado gerontológico de/con mayores. Estudio de caso. El voluntariado en Granada. En V. Ballesteros (Ed) *Voluntariado y personas mayores. Investigaciones y experiencias*. (pp. 30-65). Granada, Universidad de Granada.
- BRADLEY, N., OBST, P., WHITE, K.M. Y LEWIS, I.M. (2014). Exploring the validity and predictive power of an extended volunteer functions inventory within the context of episodic skilled volunteering by retirees. *Journal of Community Psychology*, 42(1), pp. 1-18.
- BUTRICA, B. A., JOHNSON, R. W. Y ZEDLEWSKI, S. R. (2009). Volunteer dynamics of older Americans. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 64(5), pp. 644-655.
- CÁRITAS ESPAÑOLA (2009). *Voluntariado y personas mayores. Material formativo*. Madrid: Cáritas Española Editores.
- CASTELLANO, I. (2016). La medición del voluntariado: una aproximación a través de los datos. *Observatorio del Voluntariado. Plataforma del Voluntariado de España*.
- CASTELLANO, I., CEDENA, B. Y FRANCO, P. (2011) Voluntariado: tendencias y retos (en España y hoy). *Revista Española del Tercer Sector*, 18, pp. 43-71.
- CHACÓN, F. Y VECINA, M.L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Madrid: Síntesis.
- DÁVILA, M. C. (2003). *La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado*. (Tesis inédita) Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología, ES.
- DÁVILA, M.C. (2008) Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas más frecuentes. *Comunicación e Ciudadanía*, 5.

.....  
 93 ZEDLEWSKI, S.R. (2007). Will retiring boomers form a new army of volunteers? *Perspectives on Productive Aging*, 7. Washington, DC: Urban Institute.

- DÁVILA, M.C. Y DÍAZ-MORALES, J.M. (2009). Voluntariado y tercera edad. *Anales de psicología*, 25(2), pp. 375-389
- DEL BARRIO, E. (2007). Uso del tiempo entre las personas mayores, *Boletín sobre el envejecimiento*, IMSERSO, 27.
- EISNER, D., GRIMM, R., MAYNARD, S. Y WASHBURN, S. (2009). *The New Volunteer Workforce*. Stanford, California: Stanford Social Innovation Review.
- EUROSTAT (2012). *Active Ageing and solidarity between generations: A statistical portrait of the European Union 2012*.
- FLORES, R. Y GÓMEZ, E. (2011). Características del voluntariado de acción social en España. *Revista Española del Tercer Sector*, 18, pp. 19-42.
- FOLIA (FRANCO Y GUILLÓ)-OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO PVE. (2010). *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España. Estudio y sistema de indicadores clave*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.
- FRANCO, P. Y GUILLÓ, C. (2011). Situación y tendencias actuales del voluntariado de acción social en España. *Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 160, 15-42.
- FUNDACIÓN LUIS VIVES (2009) *Claves para la gestión del voluntariado en entidades no lucrativas. Cuaderno de Gestión nº 6*. Madrid. Fundación Luis Vives
- FUNDACIÓN LUIS VIVES (2011) *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector actual*. Monográfico. Madrid. Fundación Luis Vives- Obra Social Caja Madrid.
- GALINDO-KUHN, R. Y GUZLEY, R. M. (2001). The Volunteer Satisfaction Index: Construct definition, measurement, development and validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), pp. 45-68.
- GARCÍA-PÉREZ, O. (2013). Evaluación de un programa de voluntariado a través de la satisfacción de sus usuarios: los voluntarios. *Aula Abierta*, 41 (3), pp. 101-112.
- HANK, K. Y ERLINGHAGEN, M. (2009). Dynamics of Volunteering in Older Europeans. *The Gerontologist*, 50(2), pp. 170-178.
- HATTO-YEO, A. (2007). *Ageing and social policy: a report for volunteering in the third age*. Oxford: Volunteering in the Third Age. The Beth Johnson Foundation.
- HO, H.C. (2015). Elderly volunteering and psychological well-being. *International Social Work*, 25. Retrieved at <http://isw.sagepub.com/content/early/2015/11/25/0020872815595111.abstract>.
- IMSERSO (2008). *La participación social de las Personas mayores*. Madrid: IMSERSO.
- IMSERSO (2011) *Libro Blanco sobre Envejecimiento Activo*, Madrid, IMSERSO.
- INE (2016) *Avance del Padrón continuo. Resultados Provisionales a 1 de enero de 2016*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid.
- JORDANA, J.L. (2010) Importancia del Voluntariado de mayores. *Jornadas sobre Autonomía personal*. Claves y retos. Ayuntamiento de Madrid. Madrid.
- KONRATH, S, FUHREL-FORBIS, A., LOU, A. Y BROWN, S. (2012). Motives for volunteering are associated with mortality risk in older adults. *Health Psychology*, 31(1), pp. 87-96.

- LAFER, B. (1991). The attrition of hospice volunteers. *Omega Journal of Death and Dying*, 23(3), pp. 161-168.
- LÓPEZ-CABANAS, M Y CHACÓN, F. (1999). *Intervención psicosocial y servicios sociales: Un enfoque participativo*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- MEDINA, E. (2015). *Satisfacción e intención de permanencia de personas mayores voluntarias. Uno modelo explicativo*. (Tesis inédita). Universidad de Murcia. Facultad de Trabajo Social, ES.
- MEDINA, E. MARCOS-MATÁS, G. Y MEDINA, M.E. (2016). Older volunteers' intention to remain in service in nonprofit organisation. *Psicothema*. 28(3) pp. 272-277.
- MEDINA, M. E. (2005). *Voluntariado y Mayores*. Murcia: Plataforma del Voluntariado de la Región de Murcia.
- MINISTERIO DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL E IGUALDAD (2011). *Estrategia Estatal de Voluntariado 2010-2014*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.
- MORROW-HOWELL, N., HONG, S.L. Y TANG, S. (2009). Who benefits from volunteering? Variations in perceived benefits. *The Gerontologist*, 49(1), pp. 91-102.
- OMOTO, A. M. Y SNYDER, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), pp. 671-686.
- PENNER, L.A. Y FINKELSTEIN, M.A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), pp. 525-537.
- PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (2013). *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social-Folia Consultores.
- PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (2011). *Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020*. Madrid: La Plataforma del Voluntariado-Observatorio del Voluntariado.
- PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (PVE) (2013) *Así somos: el perfil del voluntariado social en España*. Madrid: Observatorio del Voluntariado.
- PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (PVE) (2015) *Hechos y cifras del voluntariado en España 2014*. Madrid: Observatorio del Voluntariado.
- PREEDIN, G. (2013). El empleo del ocio y tiempo libre, el voluntariado y la educación de adultos como dinamizadoras de envejecimiento activo, potenciadoras de autoestima y de satisfacción vital. En V. Ballesteros (Ed) *Voluntariado y personas mayores. Investigaciones y experiencias*. (pp. 90-103). Granada, Universidad de Granada.
- SALT, B. Y MIKKELSEN, S. (2009). *Monash Baby Boomer Study*. Monash, Melbourne, Australia: KPMG.
- SÁNCHEZ, M., CEDENA, B. Y CASTELLANO, I. (2011). Contexto legislativo del voluntariado en España. Leyes y planes. *Revista española del Tercer Sector*, 18, pp. 227-233.
- STEVENS, E.S. (1991). Toward satisfaction and retention of senior volunteers. *Journal of Gerontological Social Work*, 16(3), pp. 33-41.
- SYSTEME INNOVACIÓN Y CONSULTORÍA (2015). *El tercer sector de acción social en 2015: impacto de la crisis*. Madrid: Plataforma del Tercer Sector.

- SZABO, S. (2011) Retos y tendencias del voluntariado en Europa. *Revista Española del Tercer Sector*, 18, pp. 167-188.
- TSAI, C.F. (2001). An exploration of volunteers' motivation and job satisfaction in Arkansas literacy councils. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 61(9), pp. 34-42.
- UPD (2013). *Voluntariado Social UDP: Tal como somos*. Madrid: Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España (UPD).
- VAN INGEN, E. Y DEKKER, P. (2010). Changes in the Determinants of Volunteering: Participation and Time Investment Between 1975 and 2005 in the Netherlands. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, pp. 192-206.
- VECINA, M. L., CHACÓN, F. Y SUEIRO, M. J. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), pp.112-117.
- WAHRENDORF, M., BLANE, D., MATTHEWS, K. Y SIEGRIST, J. (2015). Linking quality of work in midlife to volunteering during retirement: A European study. *Journal of Population Ageing*, 8, pp. 1-18.
- ZEDLEWSKI, S.R. (2007). Will retiring boomers form a new army of volunteers? *Perspectives on Productive Aging*, 7. Washington, DC: Urban Institute.