

## LA AUTOCONGRUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Asunción Beerli Palacio (suny@empresariales.ulpgc.es)  
Gonzalo Díaz Meneses (gdiazmen@empresariales.ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Módulo C, despacho 1.06 y despacho 1.02, 35017 Campus de Tafira, Las Palmas de Gran Canaria

### RESUMEN

El presente trabajo pretende realizar una aplicación novedosa de la autocongruencia desde una aproximación de marketing en el contexto del voluntariado que colabora en ONL's al objeto de (1) analizar si existen diferencias en los autoconceptos de los voluntarios en función del tipo de organización no lucrativa en la que colaboran, (2) estudiar si las organizaciones no lucrativas de tipo benéfico asistencial y ecológico se perciben con imágenes diferentes y (3) demostrar que la autocongruencia es un antecedente de la elección del tipo de ONL, benéfico asistencial o ecológica, por parte de los voluntarios. De este trabajo se derivan implicaciones y utilidades prácticas que pueden ser aprovechadas por las ONL's para la captación de voluntarios a través del desarrollo de políticas de marketing social corporativo.

**PALABRAS CLAVE:** *Marketing Social Voluntariado, Organizaciones no lucrativas, Autocongruencia.*

### ABSTRACT

We study some aspects of volunteers from a marketing approach in order (1) to analyze the differences among the volunteers' selfconcept when they collaborate with charitable or ecological organizations, (2) to study the differences of image between charitable and ecological organizations and (3) to show the role of self congruency as an antecedent of the type of organization to be collaborated with. Some implications derive from this work that can be taken advantage of in order to attract volunteers through corporative social marketing actions.

**KEY WORDS:** *Social Marketing, Volunteer, Not Profit Making Organizations, Selfcongruency.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Hasta los años sesenta, la solidaridad social se llevaba a cabo fundamentalmente a través de las instituciones religiosas, la familia y las políticas públicas del Estado de Bienestar. Hacia los años setenta, coincidiendo con la aparición de periodos de recesión económica, se comenzó a reflexionar de forma crítica sobre los límites del Estado de Bienestar, vislumbrándose la necesidad de restablecer, de alguna forma, los tradicionales mecanismos de solidaridad social. En este sentido, en algunas sociedades anglosajonas avanzadas como Australia, Gran Bretaña y Estados Unidos se empezó a acuñar el término tercer sector para descubrir y valorar la importancia de una esfera de acción social situada entre lo privado y lo público, la cual aglutinaba lo que muchos identificaron como organizaciones no lucrativas y organizaciones de participación para voluntarios sociales (Ascoli, 1987).

En España, el surgimiento y expansión del tercer sector ha tenido lugar durante los últimos veinte años, en los que se ha producido un incremento importante del número de organizaciones no lucrativas, así como de individuos que colaboran donando su tiempo y esfuerzo de forma no lucrativa y en aras de la consecución de objetivos de interés benéfico-asistencial y ecológico, principalmente. Por ello, y de acuerdo con Renes (1996), podemos afirmar que el voluntariado y las organizaciones no lucrativas ya no son un fenómeno residual, sino que están presentes en múltiples esferas de la sociedad española contemporánea. No obstante, en nuestro país el desarrollo de este tercer sector y de la práctica del voluntariado todavía está muy lejos de alcanzar las cotas que tiene en los países donde existe una dilatada tradición histórica. Así, por ejemplo, en Estados Unidos y Gran Bretaña el 50% y 40% de la población, respectivamente, desempeña labores de voluntariado en organizaciones no lucrativas (Wilson y Pimm, 1996); mientras que todavía en nuestro ámbito geográfico no se alcanza el 5%.

Sin embargo, la confluencia de diversas circunstancias, que también se dieron en los países donde el tercer sector está hoy más consolidado, está abonando el terreno para el desarrollo del tercer sector en nuestro país. Nos referimos a (1) las transformaciones en el mundo laboral, las cuales posibilitan una mayor disponibilidad de tiempo libre; (2) el aumento de los riesgos y contingencias percibidas, así como el mayor aislamiento y desamparo que conlleva la nueva sociedad postmoderna; y (3) la impotencia institucional y la incapacidad de lo privado para restablecer los tradicionales vínculos de bienestar (Renes, 1996). Otros factores más coyunturales nos permiten pronosticar una aceleración del proceso de consolidación del tercer sector y del movimiento del voluntariado en España y que hacen referencia a (1) la progresiva convergencia de las estructuras de participación ciudadana, que estimula nuestra integración en la comunidad europea; (2) el reconocimiento por parte de la ONU del 2001 como el año internacional del voluntariado, lo cual está ofreciendo nuevas oportunidades para el desarrollo de este tipo de conducta solidaria, y (3) la reciente promulgación de la Ley del Voluntariado que, según Velloso de Santisteban (1999), supone la regulación formal de un fenómeno que ya implica y afecta a toda la sociedad española. Por otra parte, la desaparición del servicio militar obligatorio y de la prestación social sustitutoria puede incrementar la necesidad de que un mayor número de personas se adhieran a este fenómeno social solidario, planteando problemas de urgente solución, en la medida que los voluntarios son esenciales en las actividades desempeñadas por las organizaciones sin ánimo de lucro y los mecanismos de reclutamiento obligatorio desaparecerán a finales de este año. Igualmente, estas circunstancias y factores coyunturales están favoreciendo la aparición de un fenómeno novedoso en España consistente en cierta tendencia a la comercialización del *social market* mediante la aplicación de técnicas y herramientas que permiten mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones que constituyen el tercer sector (Ascoli, 1987).

En lo que respecta al plano estrictamente científico, no cabe duda de que el marketing no lucrativo ha adquirido un protagonismo relevante en el ámbito académico de nuestra disciplina. Dentro del marketing no lucrativo la atención al voluntariado ha sido destacada por Kotler y Roberto (1992:214) quienes señalan que “si no existieran voluntarios la gran mayoría de las campañas sociales terminarían inmediatamente o tendrían que reducir significativamente sus actividades, ya que los voluntarios son la savia de muchas campañas y de adopciones de conductas sociales”. En esta misma línea argumental se decanta Andreansen (1995:301), al afirmar que “los voluntarios son esenciales en la mayoría de los programas de marketing social”.

El presente trabajo se contextualiza en el ámbito del denominado tercer sector y tiene como objetivo dilucidar el papel antecedente que ejerce la autocongruencia en la elección del tipo de ONL por parte de los voluntarios, centrándonos en las organizaciones benéfico asistenciales y ecológicas, que son las que tienen mayor presencia de operadores voluntarios. Para ello, procederemos a analizar y medir el mecanismo de la congruencia entre el autoconcepto del voluntario y la organización no lucrativa donde colabora. De esta forma, fundamentándonos en la revisión doctrinal, pretendemos aportar un mayor conocimiento sobre el comportamiento de los voluntarios que pueda tener implicaciones prácticas en la captación eficaz de los mismos y en la gestión eficiente del posicionamiento de las ONL,s, desde una perspectiva de marketing social.

Hemos estructurado el presente trabajo en cuatro apartados en los que, en primer lugar, hemos realizado una revisión de la literatura sobre los tópicos relacionados con el autoconcepto y la autocongruencia. En segundo lugar, planteamos los objetivos y metodología seguida en el trabajo empírico y, finalmente, en los dos últimos apartados se detallan los resultados alcanzados y las principales conclusiones e implicaciones de orden práctico que se derivan de esta investigación.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La congruencia entre el autoconcepto y la imagen del producto o marca juega un papel relevante en el comportamiento del consumidor y ha sido objeto de diversas investigaciones en el contexto del marketing, ya que representa un mecanismo básico en el que los individuos fundamentan sus preferencias de marcas. De la diversidad de escuelas doctrinales que han abordado el autoconcepto, la teoría del interaccionismo simbólico es la que aporta la fundamentación principal a la noción y mecanismo de la autocongruencia. Esta teoría sustenta el planteamiento de que los individuos perciben los objetos personales como elementos simbólicos cargados de significado, los cuales transmiten información acerca de quienes los adquieren y los usan. Esto determina que los individuos tengan imágenes acerca de ellos mismos cuya congruencia con la imagen de sus objetos personales satisface necesidades de desarrollo psicológico e interacción social (Sirgy, 1982).

A William James se le reconoce el mérito de haber sentado en 1890 los cimientos de la teoría del autoconcepto, definiéndolo como la suma total de lo que un hombre considera de sí mismo, incluyendo su cuerpo e intelecto, así como sus pertenencias, familia, reputación y trabajo (Loudon y Della Bitta, 1995). Si bien, inicialmente el autoconcepto fue concebido y desarrollado como un constructo unidimensional, posteriormente, se plantea la necesidad de abordar el autoconcepto desde una perspectiva multidimensional, en la medida que algunas investigaciones empiezan a reconocer la importancia e influencia del referente social (NewCombe, 1950) y de las aspiraciones (Rosemberg, 1981) en las descripciones que el

individuo realiza de sí mismo. Así, por ejemplo, Sirgy (1982) y Marcus y Nurius (1986) señalan que la autoidentidad refleja una serie de máscaras vinculadas a un conjunto de circunstancias sociales. En esta misma línea, Sirgy y Su (2000) plantean que la autoimagen es diversa y multifacética y que cada dominio representa los temores y esperanzas que habitan en el individuo e indican qué puede realizar el individuo en ciertas situaciones. Ejemplos relevantes de investigaciones que en el ámbito del comportamiento del consumidor han adoptado una noción multifacética del autoconcepto los encontramos en Sirgy (1982), Sirgy y Samly (1985), Malhotra (1988), Sirgy y Johar (1991) y Sirgy y Su (2000). En dichos trabajos se han intentado explicar variables como la satisfacción, la lealtad, la involucración y la motivación sobre la base de las diversas perspectivas que comprende el autoconcepto.

En el ámbito del marketing se han utilizado tradicionalmente cuatro dimensiones del autoconcepto para explicar y predecir la conducta del consumidor: (1) el autoconcepto real, que hace referencia a lo que los consumidores perciben de sí mismos (Grubb y Hupp, 1968); (2) el autoconcepto social, que se relaciona con lo que los individuos piensan que otros perciben de ellos (Sirgy, 1980); (3) el autoconcepto ideal, que se vincula a cómo los individuos les gustaría verse a sí mismos (Hamm y Cundiff, 1969) y (4) el autoconcepto socio-ideal, que consiste en cómo los individuos les gustaría ser percibidos por los demás (Sirgy, 1980). Los fundamentos doctrinales de la noción multifacética del autoconcepto podemos encontrarlos en diversas teorías. En primer lugar, podemos citar la “teoría de la autoevaluación”, la cual afirma que el individuo modela su autoimagen en función de lo que considera socialmente aceptable o inaceptable (Loudon y Della Bitta, 1995). En segundo lugar, la “teoría de la evaluación refleja”, que pone de manifiesto que las evaluaciones que el individuo recibe de otros influyen en su autopercepción (Rosenberg, 1981). En tercer lugar, la “teoría de la comparación social”, la cual establece que nuestros autoconceptos dependen de cómo nos veamos en relación con otros (Veblen, 1980). A nuestro juicio, esta diversidad de enfoques acerca del autoconcepto no debe llevarnos a percibir una excesiva confusión a la hora de analizar y medir la congruencia, sino que las numerosas nociones son complementarias y no antagónicas, lo que enriquece las posibilidades de análisis y medida. En este sentido, Malhotra (1988) señala como metodologías más aceptadas para calibrar las autocongruencias el cálculo de la distancia euclídea, el modelo logit, el análisis de la varianza y el cálculo de factores.

En la literatura académica dentro del comportamiento del consumidor nos encontramos con múltiples trabajos de investigación centrados en la autocongruencia que tratan de demostrar la relación existente entre los símbolos de las marcas y el autoconcepto. Destacan como trabajos pioneros (1) el de Martineau (1958), que reconoce la congruencia como un factor que influye en la elección de establecimientos por parte del consumidor; (2) el de Dolich (1969), al que se le reconoce el mérito de ser uno de los primeros en contrastar la teoría psicológica que relaciona los símbolos de marca con el autoconcepto a través del mecanismo de la congruencia, y (3) diversos trabajos cuyos resultados encontraron conclusiones en torno a la relación existente entre la autocongruencia y la lealtad de marca y establecimiento (Sparks y Tucker, 1971; Bellenger, Steinberg y Stanton, 1976).

La virtualidad predictiva de la congruencia entre el autoconcepto y la imagen de marca fue evidenciada empíricamente en contraposición a las limitaciones de variables demográficas, como la edad y el sexo, a la hora de explicar la elección de un producto o la lealtad a un establecimiento (Bellenger, Steinberg y Stanton, 1976). Con posterioridad, la congruencia ha sido objeto de múltiples trabajos de investigación, cuyos resultados ponen de manifiesto que los consumidores, tomando una concepción unitaria del autoconcepto, tienden a preferir o comprar marcas o productos que son congruentes con su autoimagen. Desde una perspectiva multifacética del autoconcepto, Sirgy (1982) llega a la conclusión de que los consumidores

tienden a preferir o a comprar marcas o productos que son congruentes con su autoimagen real e ideal, y en el caso de productos conspicuos con su autoimagen social y socioideal (Sirgy, 1982) (Hong y Zinkhan, 1995). No obstante, no existe acuerdo entre los autores acerca de los factores que determinan el que una faceta concreta del autoconcepto sea la más congruente con la imagen del objeto de elección por parte del consumidor. En la revisión doctrinal hemos encontrado diversos trabajos que identifican distintos factores como los causantes de la mayor o menor congruencia de una determinada dimensión del autoconcepto en la selección de marcas o productos. Así Sirgy y Johar (1991) y Sirgy y Su (2000), reconocen la importancia de la categoría de producto o marca, de sus características funcionales o expresivas y de las necesidades motivacionales, tales como autoestima, aprobación social y coherencia; Malhotra (1988) señala los factores situacionales; Chon (1992) afirma el nivel de satisfacción; Sirgy y Samli, (1985) señalan la experiencia y las mismas características del producto en términos de precio y complejidad perceptiva; Prince (1993) apunta a determinados valores y creencias; Villanueva (1997) resalta la diferencia entre la edad percibida y la cronológica; y Dittmar y Drury (2000) añaden la personalidad como otro factor que activa las dimensiones de la autoimagen en términos de congruencias. No obstante, cabe afirmar que si bien los consumidores tienden a preferir o comprar marcas o productos que son congruentes con su autoimagen, también es cierto que el autoconcepto no es la única variable determinante de la elección de producto, marca o establecimiento y, en muchas ocasiones, no es la más importante (Sirgy y Su, 2000).

En cualquier caso, las diferentes congruencias que las distintas facetas del autoconcepto del consumidor tienen en relación a sus objetos de elección difieren en mayor o menor medida. Las teorías encontradas en la literatura hacen referencia a distintas explicaciones. Según Schrauger y Schoeneman (1979), los individuos no tienen una única manera de comportarse, sino que moldean su conducta a tenor de los imperativos contextuales y de la presión social, lo que determina variaciones en sus formas de ser y de comportarse. Por otra parte, Rosenberg (1981) señala que la naturaleza distorsionada y engañosa de la percepción implica que existan diferencias entre la realidad objetiva y el concepto que los individuos consideran de sí mismos, lo cual ofrece una explicación acerca de las diferentes consistencias de las distintas facetas del autoconcepto. Igualmente, Markus y Nurius (1986) enfatizan el carácter invisible de las intenciones y expectativas del pensamiento individual desde la óptica de los demás, lo cual determina que existan diferencias entre lo que uno percibe de sí mismo y lo que piensa que ven los otros.

En definitiva, la revisión de la literatura efectuada pretende ofrecer un marco teórico adecuado al presente estudio, cuya temática pertenece al área de investigación centrada en la autocongruencia para la elección de productos, marcas o establecimientos por parte del consumidor. Nuestro trabajo tiene por objeto el análisis y medición de la autocongruencia desde una perspectiva de marketing con la intención de contrastar en contextos de organizaciones no lucrativas y voluntarios los resultados y avances obtenidos en nuestra disciplina acerca de la congruencia entre el autoconcepto y la imagen del objeto de elección del consumidor. Estimamos que este objetivo es tanto más necesario en cuanto en el contexto definido por las organizaciones no lucrativas y el voluntariado se pone de manifiesto, parafraseando a Pearce (1980) y Courtney (1994), que la mayoría de las investigaciones que se han llevado a cabo se limitan a dar meras recomendaciones bien intencionadas careciendo de una orientación práctica bien fundamentada. A nuestro juicio y de acuerdo con Wilson y Pimm (1996), en el ámbito del voluntariado se requiere aplicar el marketing con la misma precisión que en otros contextos.

Sobre la base de la revisión de la literatura, nuestra investigación pretende lograr una mayor comprensión de los factores que mueven a los individuos a ejercer labores de

voluntariado en las ONL's benéfico asistenciales y ecológicas, intentando dilucidar los mecanismos que intervienen en la elección del tipo de ONL por parte de los voluntarios, centrándonos en la congruencia entre el autoconcepto del individuo y la imagen de la organización donde presta su colaboración.

### 3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo del presente trabajo se centra en contrastar empíricamente en qué medida la autocongruencia entre el autoconcepto de los voluntarios y la imagen que tienen de las ONL's de tipo benéfico asistencial o ecológico es un antecedente del comportamiento de los voluntarios ante la elección del tipo de organización en la que colaboran, abordando a tal efecto las diferentes dimensiones del autoconcepto: real, social, ideal y socio-ideal. Hemos argumentado la necesidad de avanzar en el estudio riguroso del voluntariado, a fin de aportar conclusiones de repercusión práctica desde una perspectiva de marketing no lucrativo. Intentamos, por tanto, realizar una aplicación novedosa al campo del sector no lucrativo del voluntariado de la teoría de la autocongruencia desde una aproximación de marketing.

Para ello, y sobre la base de la revisión de la literatura que hemos realizado, planteamos el presente trabajo intentando analizar (1) si existen diferencias estadísticamente significativas en las diferentes dimensiones del autoconcepto entre los voluntarios que colaboran con ONL's benéfico asistenciales y los que colaboran en organizaciones ecológicas, (2) si existen diferencias estadísticamente significativas entre la imagen de las ONL's benéfico asistenciales y la imagen de las ONL's ecológicas y (3) si la congruencia entre el autoconcepto de los voluntarios y la imagen de la ONL es un antecedente del tipo de organización no lucrativa donde colaboran los voluntarios.

Para alcanzar los objetivos propuestos hemos realizado un trabajo empírico fundamentado en encuestas personales a una muestra representativa de 157 voluntarios de Gran Canaria, pertenecientes a ONL's de tipo benéfico-asistencial y ecológico. El error muestral asumido es de un  $\pm 7.6\%$  para un universo finito de 2000 voluntarios<sup>1</sup>. La muestra se seleccionó de forma aleatoria entre las diferentes ONL's de Gran Canaria, con estratificación proporcional según el tipo de ONL. De acuerdo con las fuentes consultadas, el 60% de las ONL's existentes en Gran Canaria son de tipo benéfico asistencial y el 40% restante de tipo ecológico. Las encuestas se realizaron *in situ* de forma auto-administrada y seleccionando a los individuos al azar. El trabajo de campo se realizó durante los meses de enero y febrero de 2001.

De acuerdo con los objetivos establecidos, para medir las diferentes dimensiones del autoconcepto y la imagen de los voluntarios de los dos tipos de ONL's hemos utilizado una escala de diferencial semántico de 11 ítemes y 5 puntos, que se corresponde con una versión simplificada de la escala de Malhotra (1981) de 15 ítemes. Dicha escala fue inicialmente pretestada y se eliminaron cuatro ítemes que planteaban problemas para los encuestados. Para cada uno de los ítemes, los encuestados valoraron (1) cómo se ven –autoconcepto real-, (2) cómo creen que les ve la gente –autoconcepto social-, (3) cómo les gustaría verse –autoconcepto ideal- y (4) cómo les gustaría que les viese la gente –autoconcepto socio-ideal-. Igualmente, todos los encuestados valoraron para los 11 ítemes la imagen que tienen de los voluntarios de ONL's benéfico asistenciales y de los voluntarios de ONL's ecológicas. Se han obtenido unos

---

<sup>1</sup>La población total de voluntarios en la isla de Gran Canaria ha sido estimada a partir de los datos suministrados por la Oficina de Voluntariado de la Consejería de Asuntos Sociales del Gobierno Autónomo de Canarias.

índices de fiabilidad medidos a través del alfa de Cronbach para las seis valoraciones que se hicieron sobre esta escala entre 0.625 y 0.6436. Dichos índices de fiabilidad son relativamente bajos porque la escala incluye atributos de diferente naturaleza para describir el autoconcepto de los individuos y la imagen de los voluntarios de los dos tipos de ONL's.

La congruencia entre el autoconcepto y la imagen de las organizaciones benéfico asistenciales y ecológicas se determinó a partir del criterio más ampliamente utilizado. El cálculo de la distancia numérica entre las puntuaciones obtenidas de cada autoconcepto y la imagen de cada tipo de ONL sobre la base de los mismos atributos o ítemes y considerando el sumatorio de esta diferencia como indicador del grado de congruencia entre el autoconcepto y la imagen de la ONL.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar, y como fase previa al análisis de resultados, hemos efectuado un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* sobre la escala utilizada para medir el autoconcepto real, ideal, social y socioideal, así como la imagen percibida de las ONL's benéfico asistenciales y de las ONL's ecológicas. Los cuatro análisis factoriales de las diferentes dimensiones del autoconcepto se recogen en la figura 1, mientras que los dos análisis factoriales de la imagen de los dos tipos de ONL objeto de análisis se muestra en la figura 2.

**FIGURA 1. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL AUTOCONCEPTO**

	AUTOCONCEPTO REAL				AUTOCONCEPTO SOCIAL			
	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4
Tradicional	<b>0.81</b>	0.05	0.09	0.18	<b>0.87</b>	0.07	0.00	0.15
Mayor	<b>0.79</b>	0.00	0.04	0.12	<b>0.78</b>	0.00	0.03	0.09
Conservador	<b>0.71</b>	<b>0.28</b>	0.06	0.00	<b>0.75</b>	0.31	0.14	0.00
Conformista	0.04	<b>0.85</b>	0.00	0.10	-0.03	<b>0.80</b>	-0.12	0.12
Reflexivo	0.09	<b>0.61</b>	-0.11	0.17	0.13	<b>0.69</b>	-0.06	0.06
No Rebelde	0.41	<b>0.57</b>	0.15	-0.38	0.44	<b>0.56</b>	-0.09	-0.22
Emocional	0.04	0.00	<b>0.80</b>	-0.01	0.26	-0.09	<b>0.71</b>	0.05
Idealista	0.08	-0.31	<b>0.73</b>	0.27	-0.20	-0.21	<b>0.74</b>	0.11
Femenino	0.28	0.15	<b>0.58</b>	-0.12	0.12	0.43	<b>0.50</b>	-0.28
No afable	0.04	0.09	0.00	<b>0.82</b>	0.03	-0.03	-0.10	<b>0.79</b>
Triste	0.25	0.11	0.06	<b>0.75</b>	0.20	0.12	0.21	<b>0.70</b>
					% Varianza Explicada:62.3% Ratio KMO: 0.67011 Ratio Bartlett: 330.80139 Nivel sig.: 0.0000			

FIGURA 1. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL AUTOCONCEPTO (Continuación)

	AUTOCONCEPTO IDEAL					AUTOCONCEPTO SOCIOIDEAL				
	F1	F2	F3	F4	F5	F1	F2	F3	F4	F5
Tradicional	-0.06	-0.03	-0.05	<b>0.86</b>	-0.13	<b>0.73</b>	0.21	0.02	0.10	-0.13
Mayor	0.04	0.22	0.41	<b>0.52</b>	0.40	<b>0.67</b>	0.14	-0.07	0.05	0.00
Conservador	0.32	0.24	-0.03	<b>0.56</b>	0.12	<b>0.80</b>	0.01	0.12	-0.05	0.12
Conformista	<b>0.67</b>	0.11	-0.30	-0.04	0.10	-0.08	0.21	<b>0.77</b>	-0.05	0.07
Reflexivo	0.14	-0.21	-0.11	0.01	<b>0.84</b>	0.09	-0.11	0.16	0.02	<b>0.89</b>
No Rebelde	<b>0.84</b>	0.04	-0.03	0.08	0.08	0.12	-0.17	<b>0.81</b>	-0.03	0.01
Emocional	0.02	0.25	<b>0.78</b>	-0.04	0.01	0.01	0.24	0.14	<b>0.85</b>	0.02
Idealista	-0.28	-0.07	<b>0.69</b>	0.01	-0.16	0.09	-0.24	-0.37	<b>0.67</b>	-0.06
Femenino	<b>0.52</b>	-0.28	0.32	0.22	-0.42	0.34	-0.28	0.38	0.13	-0.49
No afable	0.09	<b>0.86</b>	0.15	-0.04	0.00	0.09	<b>0.86</b>	0.03	<b>0.09</b>	-0.00
Triste	<b>-0.00</b>	<b>0.76</b>	0.23	<b>0.33</b>	-0.20	0.32	<b>0.76</b>	-0.00	-0.03	-0.03
	% Varianza Explicada: 67.5% Ratio KMO: 0.58355 Ratio Bartlett: 233.66200 Nivel sig.: 0.0000					% Varianza Explicada: 68.0% Ratio KMO: 0.59400 Ratio Bartlett: 233.54534 Nivel sig.: 0.0000				

FIGURA 2. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LAS IMÁGENES DE LAS ONLS BENÉFICAS Y ECOLÓGICAS

VARIABLES	IMAGEN ONL BENÉFICA				IMAGEN ONL ECOLÓGICA			
	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F3	F4
Tradicional	<b>0.65</b>	0.40	0.09	0.09	0.28	0.35	<b>0.55</b>	0.25
Mayor	0.09	0.27	<b>0.72</b>	0.07	0.26	0.14	<b>0.60</b>	-0.12
Conservador	<b>0.67</b>	0.12	0.17	0.31	0.44	<b>0.45</b>	0.10	0.43
Conformista	0.26	0.01	0.19	<b>0.78</b>	<b>0.68</b>	0.31	0.17	0.06
Reflexivo	0.15	<b>0.65</b>	0.10	-0.02	<b>0.72</b>	-0.06	-0.03	0.20
No Rebelde	-0.00	<b>0.60</b>	0.20	0.42	<b>0.60</b>	0.22	0.28	0.08
Emocional	-0.07	-0.17	<b>0.67</b>	0.09	-0.14	-0.13	<b>0.83</b>	0.05
Idealista	0.14	<b>-0.68</b>	0.16	0.08	<b>-0.61</b>	0.31	0.04	0.24
Femenino	0.25	0.06	0.55	<b>-0.60</b>	0.04	-0.03	0.01	<b>0.88</b>
No afable	<b>0.66</b>	-0.18	-0.12	-0.01	-0.10	<b>0.82</b>	0.05	-0.29
Triste	<b>0.71</b>	-0.02	0.04	-0.05	0.14	<b>0.76</b>	0.05	0.22
	% Varianza Explicada: 57.0% Ratio KMO: 0.61325 Ratio Bartlett: 219.36358 Nivel sig.: 0.0000				% Varianza Explicada: 61.3% Ratio KMO: 0.64664 Ratio Bartlett: 324.19871 Nivel sig.: 0.0000			

Los resultados de los análisis factoriales efectuados sobre la escala utilizada para los cuatro autoconceptos ponen de manifiesto la estabilidad de los cuatro factores obtenidos para el autoconcepto real y social y la aparición de un factor adicional para el autoconcepto ideal y socioideal. Los factores extraídos en los cuatro análisis factoriales no difieren excesivamente en

las variables que los explican. En relación a los análisis factoriales de la escala utilizada para evaluar la imagen de los dos tipos de ONL, se producen ciertas variaciones con respecto al análisis anterior, siendo las variables racional/emocional, realista/idealista y masculino/femenino las que varían principalmente al explicar los factores.

#### 4.1. Diferencias en el autoconcepto de los voluntarios benéfico asistenciales y ecológicos

Al objeto de analizar si existen diferencias estadísticamente significativas en las diferentes dimensiones del autoconcepto de los voluntarios en función del tipo de ONL en el que colaboran, hemos realizado, para cada una de las variables determinantes del autoconcepto, un análisis de diferencia de medias entre los voluntarios que colaboran en ONL's benéfico asistenciales y ecológicas. Los resultados que se desprenden de dicho análisis y que se recogen en la figura 3, nos indican que desde una perspectiva real los voluntarios de ONL's benéficos asistenciales se perciben como más tradicionales, mayores, conservadores, conformistas, reflexivos, no rebeldes y femeninos; mientras que los voluntarios de ONL's ecológicas se perciben como más modernos, jóvenes, liberales, inconformistas, impulsivos, rebeldes y masculinos. Desde un punto de vista social, se llegan a las mismas conclusiones que para el autoconcepto real, a excepción de la variable edad percibida (joven/mayor), para la que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los dos tipos de voluntarios, y de la variable que define el atributo realista/idealista, para la que sí existen diferencias. Mientras los voluntarios ecologistas consideran que las personas los perciben como más idealistas, los voluntarios benéfico asistenciales piensan que los consideran más realistas. En lo que al autoconcepto ideal y socioideal se refiere, las variaciones con respecto al autoconcepto real están relacionadas con las variables moderno/tradicional, joven/mayor e impulsivo/reflexivo, para las que no se aprecian diferencias estadísticamente significativas entre ambos tipos de voluntarios.

FIGURA 3. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS DE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL AUTOCONCEPTO DEL VOLUNTARIO

	AUTOCONCEPTO REAL			AUTOCONCEPTO SOCIAL		
	0 Benéfica	0 Ecológica	(p)	0 Benéfica	0 Ecológica	(p)
Moderno/Tradicional	2.59	2.21	0.0656	2.82	2.37	0.0253
Joven/Mayor	2.10	1.68	0.0191	2.30	2.12	0.3670
Liberal/Conservador	2.51	2.06	0.0148	2.77	2.21	0.0058
Inconformista/Conformista	2.81	2.07	0.0001	2.90	2.32	0.0033
Impulsivo/Reflexivo	3.03	2.57	0.0326	3.09	2.57	0.0108
Rebelde/No rebelde	3.32	2.21	0.0000	3.44	2.40	0.0000
Racional/Emocional	2.93	2.68	0.2286	3.00	3.03	0.8752
Realista/Idealista	2.65	2.87	0.2859	2.72	3.09	0.0578
Masculino/Femenino	3.19	2.45	0.0082	3.18	2.42	0.0065
Afable/No afable	2.00	1.92	0.5767	2.30	2.18	0.4772
Alegre/Triste	2.02	1.79	0.1527	2.11	1.93	0.2642

**FIGURA 3. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS DE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL AUTOCONCEPTO DEL VOLUNTARIO (Continuación)**

	AUTOCONCEPTO IDEAL			AUTOCONCEPTO SOCIOIDEAL		
	0 Benéfica	0 Ecológica	(p)	0 Benéfica	0 Ecológica	(p)
Moderno/Tradicional	2.24	2.55	0.4807	2.22	2.06	0.3704
Joven/Mayor	1.99	1.78	0.1671	2.04	1.78	0.0905
Liberal/Conservador	2.33	1.98	0.0589	2.41	1.92	0.0062
Inconformista/Conformista	2.73	2.14	0.0029	2.88	2.11	0.0001
Impulsivo/Reflexivo	3.34	3.05	0.0929	3.24	3.06	0.3341
Rebelde/No rebelde	3.22	2.34	0.0000	3.33	2.39	0.0000
Racional/Emocional	2.81	2.67	0.4783	3.09	2.67	0.0804
Realista/Idealista	2.56	2.78	0.2461	2.62	2.76	0.4594
Masculino/Femenino	3.26	2.51	0.0077	3.30	2.56	0.0071
Afable/No afable	1.91	1.75	0.3084	1.97	1.84	0.4528
Alegre/Triste	1.65	1.56	0.4573	1.71	1.59	0.4168

**4.2. Diferencias en la imagen de las ONL's benéfico asistenciales y ecológicas**

El análisis descriptivo de las variables que determinan la imagen de los voluntarios que colaboran con ONL's benéfico asistenciales frente a la imagen de los que colaboran con ONL's ecológicas nos revela la existencia de diferencias que están en consonancia con las discrepancias entre los autoconceptos de los voluntarios benéfico asistenciales frente a los ecológicos (véase figura 4). Así, mientras las ONL's benéfico asistenciales se perciben conformadas por personas más tradicionales, mayores, conservadoras, conformistas, reflexivas, no rebeldes, emocionales, realistas y femeninas; las ONL's ecológicas se consideran integradas por individuos más modernos, jóvenes, liberales, inconformistas, impulsivos, rebeldes, racionales, idealistas y masculinos. Así mismo, las personas de ONL's ecológicas se perciben ligeramente más afables y alegres que las de las ONL's benéfico asistenciales.

**FIGURA 4. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN LA IMAGEN DE LAS ONL'S BENÉFICO ASISTENCIALES Y ECOLÓGICAS**

	IMAGEN ONL BENÉFICA		IMAGEN ONL ECOLÓGICA	
	0	σ	0	σ
Moderno/Tradicional	3.1	1.31	1.91	0.96
Joven/Mayor	3.25	0.98	2.10	1.01
Liberal/Conservador	3.22	1.09	1.88	0.97
Inconformista/Conformista	2.97	1.23	1.87	1.03
Impulsivo/Reflexivo	3.69	0.92	2.44	1.20
Rebelde/No rebelde	3.77	1.05	2.29	1.22
Racional/Emocional	3.51	1.26	2.81	1.26
Realista/Idealista	2.71	1.32	3.24	1.36
Masculino/Femenino	3.42	0.88	2.74	0.82
Afable/No afable	1.98	1.06	2.14	1.04
Alegre/Triste	2.39	1.20	1.95	0.98

**4.3. El efecto causal de la autocongruencia de los voluntarios en la elección del tipo de ONL donde colaborar**

Antes de analizar la relación existente entre la autocongruencia y la elección del tipo de ONL donde colaboran los voluntarios, hemos decidido realizar un análisis factorial entre los

diferentes tipos de congruencia que pueden darse en los cuatro tipos de autoconcepto y la imagen de las ONL's benéfico asistenciales y las ecológicas.

El análisis factorial realizado sobre las cuatro variables que determinan la autocongruencia con la imagen de las ONL's benéfico asistenciales y el análisis factorial efectuado sobre las cuatro variables que definen la autocongruencia con la imagen de las ONL's ecológicas se recoge en la figura 5. Los resultados nos indican que para ambos casos se extrae un solo factor de congruencia, siendo la varianza total explicada superior al 79%. La obtención de dicho factor es consecuencia de que las cuatro dimensiones del autoconcepto deben necesariamente estar correlacionadas, ya que, en caso contrario, si los individuos manifestaran grandes diferencias entre su autoconcepto real, social, ideal y socioideal estarían ante graves problemas de orden psicológico. Este factor está explicado por las cuatro dimensiones del autoconcepto (real, ideal, social y socioideal) de los voluntarios de organizaciones de tipo benéfico asistencial y de tipo ecologista. Por ello, hemos etiquetado el presente factor con el nombre de "factor global" de las autocongruencias.

Tomando como base el factor extraído explicativo de las autocongruencias real, ideal, social y socioideal de los voluntarios, podemos afirmar que estos individuos no presentan congruencias diferentes respecto a la organización donde colaboran. Los resultados que se desprenden de ambos análisis factoriales y que aparecen reflejados en la figura 5, nos permiten concluir que, tanto en los voluntarios de organizaciones benéfico-asistenciales como en los voluntarios ecologistas, las autocongruencias privadas (real e ideal) tienen una ligera mayor importancia que las autocongruencias públicas (social y socioideal).

**FIGURA 5. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LA CONGRUENCIA ENTRE EL AUTOCONCEPTO DE LOS INDIVIDUOS Y LA IMAGEN DE LOS VOLUNTARIOS ECOLÓGICOS Y ASISTENCIALES**

VARIABLES	CONGRUENCIA CON LA IMAGEN DE LAS ONL's BENÉFICO ASISTENCIALES	CONGRUENCIA CON LA IMAGEN DE LAS ONL's ECOLÓGICAS
	F1	F1
Congruencia Autoconcepto Real	0.94236	0.92548
Congruencia Autoconcepto Ideal	0.94937	0.92741
Congruencia Autoconcepto Social	0.89407	0.87834
Congruencia Autoconcepto Socioideal	0.88588	0.83845
	% Varianza Explicada: 84.3% Ratio KMO: 0.81044 Ratio Barlett: 562.83445 Nivel sig.: 0.0000	% Varianza Explicada: 79.8% Ratio KMO: 0.75464 Ratio Barlett: 486.93943 Nivel sig.: 0.0000

A partir del factor extraído en cada uno de los análisis factoriales, pretendemos verificar empíricamente si el autoconcepto de los voluntarios es antecedente del tipo de organización no lucrativa donde colaboran en virtud del mecanismo de la congruencia entre el autoconcepto de estos individuos y la imagen del tipo de organización no lucrativa donde colaboran como voluntarios.

**FIGURA 6. REGRESIÓN LOGÍSTICA DEL FACTOR EXPLICATIVO DEL AUTOCONCEPTO QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE ONL'S ASISTENCIALES FRENTE A ECOLÓGICAS**

VOLUNTARIOS ASISTENCIALES					VOLUNTARIOS ECOLÓGICOS				
Var.	Coef.(B)	Exp (B)	Wald	Sign.	Var.	Coef. (B)	Exp (B)	Wald	Sign.
F1	-0.4636	0.6292	5.9790	0.0145	F1	-0.7452	0.4747	10.8595	0.0010
Const.	0.3583		4.3923	0.0361	Const.	-0.4246		5.5805	0.0182

Al objeto de analizar el efecto causal que la autocongruencia de los individuos tiene sobre la elección de un tipo de organización no lucrativa, hemos efectuado para cada tipo de ONL en la que colaboran los voluntarios un análisis de regresión logística tomando como variable dependiente la categoría de organización y como covariable el factor explicativo de las autocongruencias reales, ideales, sociales y socioideales. En la figura 6, recogemos los resultados de las regresiones logísticas aplicadas sobre el factor de las autocongruencias, donde se desprende que existe una relación de causalidad entre los autoconceptos de los individuos y la imagen de las organizaciones no lucrativas a través del mecanismo de la congruencia. Los coeficientes toman un signo negativo porque cuanto menor sea el valor que toman las variables que definen las autocongruencias, menor será la distancia entre los distintos autoconceptos del individuo y la imagen de la ONL, siendo, por tanto, mayor la autocongruencia. Los efectos de la autocongruencia de los individuos en la selección del tipo de ONL tienen una mayor importancia, casi el doble, en los voluntarios de organizaciones ecologistas que en los voluntarios de las organizaciones benéfico asistenciales debido, probablemente, a la mayor diversidad en la naturaleza y características de estas últimas. Por consiguiente, sobre la base de estos resultados podemos concluir que la autocongruencia de los voluntarios es un factor determinante del tipo de organización no lucrativa donde colaboran.

## 5. CONCLUSIONES

La importancia y auge que tiene el movimiento del voluntariado en los países más desarrollados se pone de manifiesto en el creciente interés por facilitar la expansión de organizaciones no lucrativas y en promover la adhesión de voluntarios a causas solidarias, lo cual constituye un fenómeno muy reciente en nuestro país con características específicas que demandan la implicación urgente de la sociedad civil en el movimiento del voluntariado.

En la revisión de la literatura hemos destacado la relevancia de la autocongruencia en el comportamiento del consumidor como factor explicativo de la elección de productos y marcas. En el presente trabajo hemos pretendido realizar una aplicación novedosa al ámbito del voluntariado al objeto de (1) analizar si existen diferencias en los autoconceptos de los voluntarios en función del tipo de ONL en el que colaboran, (2) estudiar si las ONL's se perciben con imágenes diferenciales y (3) demostrar que la autocongruencia es un antecedente de la elección del tipo de ONL, benéfico asistencial o ecológica, por parte de los voluntarios.

Los resultados obtenidos en relación al autoconcepto de los voluntarios nos permiten caracterizar de forma diferenciada a los individuos que colaboran con los dos tipos de organizaciones no lucrativas. Así, los voluntarios que colaboran con organizaciones benéfico asistenciales se perciben a sí mismos, desde la perspectiva del autoconcepto real, como personas más tradicionales, mayores, conservadoras, conformistas, reflexivas, no rebeldes y femeninas;

mientras los voluntarios ecológicos se consideran más modernos, jóvenes, liberales, inconformistas, impulsivos, rebeldes y masculinos. Desde la perspectiva del autoconcepto social, se obtienen resultados similares al autoconcepto real, encontrándose además diferencias en lo que a la variable realista/idealista se refiere, ya que los voluntarios benéfico asistenciales y los ecológicos piensan que son percibidos por los demás como realistas e idealistas, respectivamente. Desde el punto de vista del autoconcepto ideal y socioideal se da una autopercepción de características similares al autoconcepto real, excepto en las características de moderno/tradicional, joven/mayor e impulsivo/reflexivo donde no se aprecian diferencias significativas entre ambos tipos de voluntarios.

En lo que respecta a la imagen de las organizaciones no lucrativas nos encontramos con caracterizaciones distintas según se trate de entidades benéfico asistenciales o ecológicas. Mientras las organizaciones benéficas proyectan una imagen de estar integradas por personas tradicionales, mayores, conservadoras, conformistas, reflexivas, no rebeldes, emocionales, realistas y femeninas; las organizaciones ecológicas se perciben conformadas por individuos modernos, jóvenes, liberales, inconformistas, impulsivos, rebeldes, racionales, idealistas y masculinos, además de bastante más afables y alegres que los voluntarios benéficos.

El análisis de la autocongruencia arroja resultados contundentes. En primer lugar, se verifica el valor determinante de la autocongruencia como variable explicativa del tipo de organización no lucrativa donde colabora el voluntario. Tras un análisis de regresión logística hemos obtenido suficiente significación estadística en torno a la función causal de dicha variable, en mayor medida en el caso de las organizaciones ecológicas y en menor medida en el caso de las organizaciones benéfico asistenciales.

Las implicaciones de orden práctico que se derivan del presente trabajo se centran en la captación de voluntarios y en el posicionamiento de las organizaciones no lucrativas. La caracterización divergente en el autoconcepto de los voluntarios benéficos y ecológicos, así como en la imagen de los dos tipos de ONL's nos dan las claves para implementar políticas de comunicación diferenciadas en la captación de voluntarios y abre la posibilidad de desarrollar actividades de marketing social corporativo con posicionamientos específicos. Por otra parte, es de suponer que los voluntarios que se adhieran a un tipo de ONL con la que sean más congruentes y que complazca mejor sus necesidades de desarrollo psicológico e interacción simbólica presentarán mayores niveles de satisfacción, involucración, lealtad y desempeño en sus actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDREANSEN, A. R. (1995): *Marketing Social Change. Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*. S Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- ASCOLI, R. (1987): "El estado de bienestar y el voluntariado". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Nº87.
- BELLENGER, D.N., Steinberg, E. y Stanton, W. (1976): "The Congruence of Store Image and Self Image. As it Relates to Store Loyalty". *Journal of Retailing*. Vol. 52, nº1, spring, pp:17-32.
- CHON, K. (1992): "Self image/Destination Image Congruity". *Annals of Turism Research*. Vol. 19, pp: 360-366.
- DITTMAR, H. Y DRURY, J. (2000): "Self Image - is it in the Bag? A Qualitative Comparison between Ordinary and Excessive Consumers". *Journal of Economic Psychology*. Vol. 21, pp:109-142.
- DOLICH, I. (1969): "Congruence Relationship between Self Images and Product Brands". *Journal of Marketing Research*. nº 6, pp: 80-84.
- GRUBB, E. y HUPP, G. (1968): "Perception of Self, Generalized Stereotypes and Brand Selection". *Journal of Marketing*. Vol. 5, pp: 58-63.

- HAMM, C. y CUNDIFF, E. (1969): "Self Actualization and Product Perception". *Journal of Marketing*. Vol. 6, pp: 470-472.
- HONG, J. y ZINKHAN, G. (1995): "Self Concept and Advertising Effectiveness: the Influence of Congruency, Conspicuousness, and Response Mode". *Psychology & Marketing*. Vol. 12 (1), pp: 53-77.
- KOTLER, P y ROBERTO, E.L. (1992). *Marketing Social: Estrategias para Cambiar la Conducta Pública*. Madrid. Díaz de Santos.
- LOUDON, D.L. y DELLA BITTA, A.J (1995). *Comportamiento del Consumidor: Conceptos y Aplicaciones*. México. McGraw-Hill.
- MALHOTRA, H. (1981): "A Scale to Measure Self Concepts Person Concepts, and Product Concepts". *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, pp: 456-464.
- MALHOTRA, N.K. (1988): "Self Concept and Product Choice: an Integrated Perspective". *Journal of Economic Psychology*. Vol. 9, pp:1-28.
- MARKUS, H. y NURIUS, P. (1986): "Possible Selves". *American Psychologist*. Vol. 41, n°9, pp: 954-969.
- MARTINEAU, P. (1958): "The Personality of the Retail Store". *Harvard Business Review*. Vol. 36, pp: 47-55.
- MING, D. (1996): "I Shop, therefore I am: the Role of Possessions for Self Definition". *Advances in Consumer Research*. Vol. 23, pp:323-327.
- NEWCOMBE, T. (1950): *Social Psychology*. Holt: New York
- PEARCE, J.L. (1980): "Apathy or Self Interest" *Journal of Voluntary Action Research*. Vol.9, pp: 1-4.
- Prince, M. (1993): "Self Concept, Money Beliefs and Values". *Journal of Economic Psychology*. n°14, pp: 161-173.
- RENES, V.;ALFARO, E. y RICCIARDELLI, O. (1996): *El Voluntariado Social*. Editorial CCS. Madrid.
- ROSENBERG, M.(1981): *The Self Concept: Social Product and Social Force*. *Social Psychology: Sociological Perspectives*. Basic Books. New York.
- SCHRAUGER, J.S. y SCHOENEMAN, T.J.. (1979): "Symbolic Interactionist View of Self Concept: through the Looking Glass Darkly". *Psychology Bulletin*. Vol. 86, pp: 549-573.
- SIRGY, J. (1980): *Selfconcept in relation to product preference and purchase intention:Developments in Marketing Sciences*. Marquette: Michigan.
- SIRGY, J. (1982): "Self-Concept in Consumer Behavior: a Critical Review". *Journal of Consumer Research*. Vol. 9, December, pp: 287-300.
- SIRGY, J. y SU, CH. (2000). "Destination Image, Self-Congruity, and Travel Behavior: toward and Integrative Model". *Journal of Travel Research*. Vol. 38, pp: 340-352.
- SIRGY, J. y SAMLI, C. (1985). "A Path Analytic Model of Store Loyalty Involving Self Concept, Store Image, Geographic Loyalty, and Socioeconomic Status". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 13, n°3, pp: 265-291.
- SIRGY, J y JOHAR, J. (1991). "Value-Expressive versus Utilitarian Advertising Appeals: when and why to use which Appeal". *Journal of Advertising*. Vol. XX, n°3, pp: 24-33.
- SPARKS, D. y TUCKER, W. (1971). "A Multivariate Analysis of Personality and Product Uses". *Journal of Marketing Research*. n° 8, pp: 67-70.
- VILLANUEVA, M. (1997): "La Edad Autopercebida: una Nueva Aproximación al Estudio del Comportamiento del Consumidor de las Personas de más Edad". *Esic-Market*. Abril-Junio, pp: 57-79.
- VEBLEN, T (1980): *La teoría de la clase ociosa*. Fondo de Cultura Económica: México.
- VELLOSO DE SANTISTEBAN, A. (1999): *Guía Crítica del Voluntariado en España*. Espasa Calpe. Madrid.
- WILSON, A. y PIMM, G. (1996). "The Tyranny of the Volunteer: the Care and Feeding of Voluntary Workforces". *Management Decision*. Vol. 34, n°4, pp: 24-40.