



Edición N° 4 – Diciembre 2024

UN PRIMER ACERCAMIENTO AL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL HUMANITARIO Y SUS APORTES A LOS ODS: EL CASO DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE

Por Benjamín Mairena Calvo¹

Resumen

El artículo aborda la importancia de la motivación en el voluntariado humanitario y su aporte al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se explora la relación directa entre la motivación y la acción humanitaria, analizando algunas teorías sobre la motivación. Se analizan los orígenes de la Cruz Roja y su influencia en la promoción de los ODS. El artículo emplea un enfoque cualitativo exploratorio para narrar las teorías que explican la motivación del personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense (CRC)².

Se plantea una pregunta de investigación para indagar sobre los conceptos teóricos que pueden explicar la motivación del personal voluntario de la CRC y su impacto en los ODS, de la revisión bibliográfica y del contexto que viven los voluntarios de la CRC, todo parece indicar que la perspectiva cognitiva y

¹Licenciado en Ingeniería por la Universidad de Costa Rica (UCR), Master en Administración de Empresas graduado con honores por la UCR, egresado del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas en la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Directivo humanitario en Cruz Roja Costarricense, Región de Limón. Correo personal: bmca43@gmail.com
Investigador ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-5809>

²[La Cruz Roja Costarricense es la primera Sociedad Nacional en firmar el pacto de los ODS donde la Licenciada Shirley Blackshaw es la coordinadora de Cambio Climático, correo electrónico: shirley.blackshaw@cruzroja.or.cr](#)

humanista es la que mas se ajusta a los voluntarios de la Cruz Roja, por otro lado la necesidad de afiliación y la necesidad de logro, se perfilan como las principales motivaciones del personal. Se recomienda tener mayor retroalimentación con el personal voluntario y hacer valer más sus logros mediante algún mecanismo de reconocimiento. Para futuras investigaciones se recomienda usar alguna herramienta de análisis cualitativo aplicada al personal voluntario.

Palabras Clave: Motivación, Voluntario, Personal Humanitario, ODS

Abstract

The article addresses the importance of motivation in humanitarian volunteering and its contribution to achieving the Sustainable Development Goals. It explores the direct relationship between motivation and humanitarian action, analyzing some theories on motivation. The origins of the Red Cross and its influence on promoting the SDGs are examined. The article employs an exploratory qualitative approach to narrate the theories explaining the motivation of volunteers at the Costa Rican Red Cross (CRC).

A research question is posed to inquire about the theoretical concepts that can explain the motivation of CRC volunteers and its impact on the Sustainable Development Goals. From the literature review and the context in which CRC volunteers operate, it appears that the cognitive and humanistic perspective best fits the Red Cross volunteers. On the other hand, the need for affiliation and the need for achievement emerge as the main motivations for the staff. It is recommended to provide more feedback to volunteers and to further recognize their achievements through some form of acknowledgment. For future investigations, it is suggested to employ a qualitative analysis tool applied to volunteer staff.

Key Words: Motivation, Volunteer, Humanitarian Staff, ODS

Introducción

Motivación en las Organizaciones Humanitarias

Los recursos públicos existentes no siempre son suficientes y con frecuencia son los voluntarios quienes contribuyen hacer frente a emergencias y problemas de gran magnitud (OIT, 2021), es así como la acción de los voluntarios y sobre todo los voluntarios humanitarios toman un papel importante en el cumplimiento de muchas metas sociales y donde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no son la excepción. Por su parte la UNESCO en uno de sus informes indica que los ciudadanos que trabajan, actúan, se manifiestan y generan cambios positivos en su entorno, requieren de elementos motivacionales (UNESCO, 2017) y es ahí donde la motivación y el cumplimiento de metas como los ODS y la acción humanitaria están estrictamente ligados.

La capacidad de organizar, sean actividades o personas es una práctica indispensable en la administración, todos de alguna u otra manera administramos, somos administrados o ambos. No importa la naturaleza de la empresa, institución u organización, todas están compuestas de personas y son estas quienes toman las decisiones que repercuten en toda la organización. Por su parte la actividad de tomar una u otra decisión está basada en dos posibles opciones, o nos vemos obligados a hacerlo o algo nos motiva a hacerlo. Nos interesa este último caso y son varias las causas que motivan a hacer algo y es de especial interés conocer las diferentes formas o estrategias de motivar a los miembros de una organización, la cual tiene objetivos, metas, razón de ser y las mismas, no se alcanzan sino es través del esfuerzo, dedicación y aporte de cada miembro. Es de sumo interés conocer el origen de esa motivación o como dice Naranjo, el motivo por el cual un sujeto decide llevar a cabo una acción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009).

Como menciona Robbins, la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins & Judge, 2009). Pero esta no es la única definición o concepto de lo que es la motivación, existen muchas teorías sobre la motivación y el comportamiento de los seres humanos en una organización, una de las más consolidadas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow en 1943, en esta se define una lista jerárquica de necesidades que tiene el ser humano y como menciona Peña, uno de los aspectos más importantes que derivan de esta teoría, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores, por lo que debe acudir a otros elementos de motivación (Peña, 2015).

Otra teoría muy usada y consolidada es la teoría X y Y de McGregor de 1960, como explica Peña, esta teoría se basa en dos modelos contrapuestos de personalidades, el modelo X en el que las personas solo se ven motivadas por el dinero, no les agrada las responsabilidades y prefieren ser administradas o mandadas; y el modelo Y en el que las personas son proactivas, aceptan retos, responsabilidades y en cierta forma les gusta el trabajo (Peña, 2015), ¿pero que

sucede en las organizaciones humanitarias donde la mayoría de los funcionarios no reciben salario ni incentivo económico?, pareciera entonces que el modelo X y Y no aplica, o quizás el tipo organización atrae solo a personas “tipo Y” de alguna manera.

Independientemente si una teoría es más aceptada o “funciona” mejor que otra, lo cierto es que son muchos los factores que influyen en la motivación del personal, por otro lado, dependiendo del tipo de organización quizás sea posible encontrar que una serie de características o aptitudes son más comunes en el personal de la misma. Así por ejemplo es de esperarse que, en las instituciones de atención a la salud, el personal tenga cierta inclinación por servir a otros, dicho de otra manera, que se tenga cierto espíritu humanitario o amor al prójimo, ya que muchas de las personas que ahí trabajan debieron pasar muchos años de esfuerzo y sacrificio estudiando y preparándose para esta labor nada sencilla, pero si muy humanitaria. Si bien es cierto el salario y las garantías sociales de tener un trabajo son incentivos nada despreciables, en muchas ocasiones existen otros aspectos intangibles que motivan al personal de atención médica o asistencia humanitaria, sobre todo cuando se trata de personal voluntario que no reciben salario alguno.

Ayuda Humanitaria y el Origen de la Cruz Roja a Nivel Internacional

Como lo menciona Ryfman, una de las características, en general, poco conocida de la acción humanitaria es su fluidez y su carácter constantemente evolutivo (Ryfman, 2007). Existen miles de agrupaciones a nivel internacional que trabajan de una u otra manera de forma voluntaria en asistencia humanitaria y sanitaria. Muchas tienen una estructura formal debidamente reconocida en su país, financiada por recursos públicos y reconocidos mediante el derecho internacional, pero otras trabajan de manera menos formal y sin apoyo de entes gubernamentales.

Si bien es cierto en algún momento algunos autores como David Rieff en el año 2002 mostraban preocupación por un posible fin o extinción de la ayuda humanitaria independiente y no gubernamental (Rieff, 2002), muchos desastres y tragedias de las últimas décadas ha venido no solo a desacreditar dicha teoría, sino que se ha evidenciado un crecimiento de las organizaciones no gubernamentales, también llamadas ONG.

En todas partes del mundo existen organizaciones de asistencia médica y humanitaria sin fines de lucro, desde pequeñas asociaciones hasta grandes organizaciones con sedes en diferentes países del mundo, tal es el caso del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja que existe desde 1859 hasta nuestros días.

Como se detalla en el sitio web del Comité Internacional de la Cruz Roja (<https://www.icrc.org/es/doc/resources/documents/misc/57jnv.htm>), la Cruz Roja nació por iniciativa de un hombre llamado Henry Dunant, quien socorrió a los soldados heridos en la batalla de Solferino en 1859. Luego hizo gestiones ante líderes políticos para fomentar más medidas de protección en favor de las víctimas de la guerra. Sus dos ideas principales eran la formulación de un tratado

que obligase a los ejércitos a prestar asistencia a todos los soldados heridos y la fundación de las Sociedades Nacionales que ayudasen a los servicios sanitarios de los ejércitos de los diferentes países para auxiliar a los heridos.

Henry Dunant fue testigo en primera fila de las barbaries de la guerra, como lo detalla en su obra *Un Recuerdo de Solferino* (nota 10, página 35) donde menciona, “al salir el sol fui testigo de paisajes inimaginables, cuerpos de hombres y caballos cubrían el campo de batalla, los cadáveres estaban esparcidos por caminos, acequias, quebradas, matorrales y campos, los accesos al Solferino estaban literalmente repletos de muertos”. Como lo menciona el manual del movimiento internacional de la cruz roja y de la media luna roja (2011), en la actualidad la Cruz Roja utiliza su prestigio moral para contribuir a la eliminación de las amenazas inminentes a la paz y debe tratar de impedir el desencadenamiento de hostilidades y ayudar a que de un alto al fuego o que se suspendan las hostilidades.

Es motivador y ejemplar, cómo una persona al ser testigo de un evento de esa barbarie quede marcado para siempre y se motive a dedicar el resto de su vida a evitar que estos eventos sucedan. Como es evidente, el amor al prójimo y la motivación de ayudar a otro ser humano a enfrentar su dolor o sufrimiento no son sentimientos nuevos, el ser humano es un ser social y susceptible al dolor ajeno, unos más que otros.

Los ODS y el Voluntariado

La Cruz Roja en sus orígenes nace para auxiliar el sufrimiento y dolor humano en conflictos armados, al expandirse por diferentes regiones del mundo y con el cese de algunos conflictos, esta se va desarrollando para brindar apoyo en otras áreas y no solo durante conflictos bélicos, pero siempre con el mismo objetivo de auxiliar el sufrimiento de otros, donde ahora las causas pueden ser de diferente naturaleza, desastres naturales, extrema pobreza, entre otros, intentando brindar salud y bienestar, y es que este es precisamente uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS son el resultado de la evolución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), según García, en este sentido los ODS incluyen indicadores económicos, sociales, políticos y ambientales para los gobiernos de los 193 países de las Naciones Unidas (García, De la Barrera, & Plazas, 2022), son en total 17 ODS con 169 metas, donde ninguna es del todo aislada o completamente independiente de las otras, sino que se relacionan entre sí.

Para la ONU, el voluntariado resuelve, junto con otros sectores sociales, los grandes problemas mundiales. De acuerdo con (Valencia & Velandia, 2013), los voluntarios trabajan por la reducción de la pobreza, la protección y regeneración del medio ambiente, la salud y el auxilio en caso de desastres naturales. En el mundo actual con tantas deficiencias en materia social, cobra cada vez más fuerza la importancia del servicio voluntario como una manera de apoyar diferentes causas. Pero el voluntariado depende de algunas variables y según MacNeela, la motivación es el elemento principal de todas ellas (MacNeela, 2008)

En muchos países algunos ODS son retos ya abordados en los que se ha trabajado y se sigue trabajando, como lo es “El fin de la pobreza” que es el ODS 1 y antes el ODM 1, pero como sabemos el fin de la pobreza, implica “Hambre cero” que es el ODS 2, “Agua limpia y saneamiento” que es el ODS 6, pero para lograr “Salud y bienestar”, el ODS 3, se requiere también “Educación de calidad” para todos, que es el ODS 4, pero esto es imposible sino se logra la “Igualdad de género” que es el ODS 5 y es así como fácilmente nos percatamos que los primeros 6 Objetivos de Desarrollo Sostenible están directamente ligados, pero con el resto de los ODS la situación no es diferente, todos están relacionados.

De acuerdo con Yopez (Yopez & Alvarez, 2020), los ODS son la columna vertebral de la llamada “Agenda 2030” que fue adoptada por los jefes de estado o presidentes de los estados miembros en la cumbre de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, efectuada en Nueva York en setiembre del 2015 y que se pretende desarrollar durante los años 2016-2030. Estos ODS se pueden agrupar en tres categorías: social, ambiental y económico, donde esta última categoría, sin lugar a dudas forma parte de las agendas de todos los gobiernos donde los temas económicos son de especial interés y seguimiento, sin embargo, en el caso de los ODS de orden ambiental y social puede que no ocupen un lugar prioritario en las agendas de los gobiernos, de ahí la importancia que existan organizaciones cuyos intereses y objetivos sean afines a estas áreas.

La crítica situación social actual de varios países de América Latina, ha suscitado análisis y reflexiones frente a la pobreza y otros fenómenos de índole social, factores que limitan alcanzar el desarrollo y que requieren de atención urgente de distintos actores como el estado, las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), la ciudadanía, la academia y otras, lo que convierte a las ONG y organizaciones sin fines de lucro en entes con espacios propicios para alcanzar los ODS, (González & Amado, 2022) y es así como la Cruz Roja nuevamente surge como una organización que además de nacer con el objetivo auxiliar el dolor ajeno y de llevar bienestar, su connotación voluntaria e independiente a temas políticos le da una posición privilegiada desde la cual puede hacer enormes aportes al cumplimiento de los ODS y la Agenda 2030, dicho sea de paso, la Cruz Roja Costarricense es la primera sociedad nacional en firmar el pacto de los ODS y la primera sociedad con la bandera de los ODS con Shirley Blackshaw Gonzales como coordinadora Nacional de Cambio Climático ante la Cruz Roja Costarricense

Materiales y métodos

La investigación se fundamentó en un enfoque cualitativo exploratorio y fue un primer acercamiento para describir de forma narrativa cuales teorías o conceptos teóricos explicaron y se ajustaron a la realidad del personal voluntario de Cruz Roja Costarricense, además se identificaron algunos elementos motivadores que pueden luego ser fortalecidos para mejorar el trabajo y desempeño de los voluntarios y por supuesto de la institución, la investigación

también permitió mostrar como la labor humanitaria de los voluntarios de la Cruz Roja propiciaron y aportaron al cumplimiento de los ODS y la Agenda 2030.

Para el logro de los objetivos se recopilaron datos de dos principales fuentes de información: documentos de la Cruz Roja (tanto nacional como internacional), así como artículos científicos que permiten dejar en manifiesto el papel de la motivación en el la labor humanitaria.

Preguntas de Investigación:

Para abordaje al tema central de investigación se plantea la pregunta: ¿Qué conceptos teóricos podrían explicar la motivación del personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense a dar apoyo humanitario y como puede servir para el cumplimiento de los ODS?

Análisis

Motivación y Asistencia Humanitaria en Cruz Roja Costarricense

Como menciona Beristain, en situaciones de emergencia se producen frecuentemente emociones colectivas como el miedo, y tanto el miedo como el duelo pueden influenciar los comportamientos de la gente, su evaluación de los hechos y la manera en cómo enfrentan la realidad (Beristain & Dona, 1997). De ahí la importancia de analizar muy de cerca el comportamiento del personal de la Cruz Roja, así como conocer cuáles son los principales agentes de motivación para eventualmente fortalecerlos y mantener vivo ese esmero, empeño y entrega a la labor humanitaria.

Como concluye Huilcapi (Huilcapi, Castro, & Jacome, 2017), la motivación es un elemento básico a la hora de administrar recurso humano, ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y además mejorar la calidad de vida de ellos y sus familias. Un buen sistema motivacional le permite a una empresa retener a su personal más valioso, así como atraer nuevos talentos, en ambas situaciones la empresa gana y mejora su productividad o calidad del servicio

Costa Rica forma parte de la lista de más de 90 países alrededor del mundo que conforman el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, es por mucho, la red de asistencia humanitaria más grande del planeta. En la región latinoamericana el símbolo oficial es la Cruz Roja, en el caso de Costa Rica es conocida como la Cruz Roja Costarricense (CRC).

Como se menciona en el sitio web oficial de la Cruz Roja Costarricense (<https://cruzroja.or.cr/quienes-somos/>) fue creada el 4 de abril de 1885 para dar asistencia humanitaria ante una posible guerra que no sucedió, luego en 1917 estallo la Casa de la Pólvora, un almacén de armas y municiones del ejercito de Costa Rica, en ese momento el profesor Macabeo Vargas Castro, reconocido líder y reformador institucional, motivado por un enorme espíritu de asistencia humanitaria organizo a los vecinos y se apersono a dar asistencia a los heridos,

una vez concluida la emergencia, Don Macabeo reunió al pueblo y luego de varias gestiones fundó la Sociedad dominada Cruz Roja Costarricense el 4 de noviembre de 1917, la cual el año siguiente fue reconocida por el estado costarricense, este era un movimiento activo en tiempos de guerra. Luego para el año de 1921 un 15 de abril el entonces presidente de Costa Rica, Julio Acosta mediante el decreto N° 114 deroga la sociedad de 1918 y establece la Cruz Roja Costarricense que presta auxilio en tiempos de guerra y en tiempos de paz. Para el año siguiente, el 16 de marzo de 1922 la Sociedad Nacional fue reconocida por el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y se empezaron conformar los llamados comités auxiliares en diferentes ciudades del país.

En la actualidad la Cruz Roja Costarricense es una institución Benemérita de la Patria declarada así desde el año 1989 mediante la Ley 7136 de la Asamblea Legislativa. Como se detalla en el Estatuto Orgánico de la Asociación Cruz Roja Costarricense en su artículo primero: es una institución humanitaria de carácter voluntario y de interés público, que desarrolla su actividad bajo la Ley de asociaciones y su reglamento. Es auxiliar de los poderes públicos en sus actividades humanitarias de manera neutral, imparcial e independiente. Se organiza mediante 111 comités auxiliares y 14 puestos de despacho, distribuidos en 9 regiones a lo largo y ancho de todo el territorio nacional (Cruz Roja Costarricense, 2019).

La Cruz Roja Costarricense tiene alrededor de mil colaboradores permanentes (asalariados) y más de 5 mil voluntarios, es decir más del 80% de todo el personal no reciben ningún tipo de remuneración económica por su labor, arriesgan sus vidas y aun así durante emergencias, desastres naturales o crisis como la del COVID-19 muchos seguían colaborando de diferentes maneras con la contención de la emergencia nacional. Como lo menciona Bersitain (Beristain & Dona, 1997), para desarrollar su rol de forma adecuada, las personas que trabajan en labores humanitarias necesitan distintas capacidades y habilidades, entre ellas están: capacidades de relación humana con la población afectada, capacidad técnica adaptativa a la realidad social y cultural local; conocimiento sociopolítico de la situación y sentido de la ayuda; y capacidad de relación con autoridades y otros grupos en contextos difíciles. De ahí que no sea posible que cualquier persona asuma el rol de voluntario en la Cruz Roja Costarricense y que deba pasar por un proceso de selección, capacitación y entrenamiento. Es un recurso humano sumamente valioso al que se le debe dar seguimiento para asegurar mantener en todo momento esa organización y motivación dentro del personal que asegure no solo el logro de objetivos institucionales sino con la calidez humana que logre permear a los afectados.

Los ODS y la Cruz Roja Costarricense

En el Compromiso de Buenos Aires los dirigentes de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja de la región de América en el marco de la XXI Conferencia Interamericana de mayo del 2019, con el fin de fortalecer el liderazgo y visión humanitaria para salvar vidas y proteger la dignidad humana de las personas en situación de vulnerabilidad, se comprometieron a mantener y coordinar las acciones necesarias para dar cumplimiento a los cinco desafíos y las siete transformaciones de la Estrategia 2030 de la FICR (Cruz Roja

Costarricense, 2021), dentro de estos desafíos destaca el Cambio Climático, Crisis-desastres y salud.

En el tema del cambio climático existen muchos temas prioritarios como lo son: educación-sensibilización, programa bandera azul ecológica, medición de huella de carbono, gestión de riesgos, resiliencia e inteligencia climática entre otros. Los ODS son una de las muchas iniciativas que guían el accionar de la institución y es que a diferencia de muchas otras organizaciones la Cruz Roja Costarricense tiene sedes (comités), en todos los rincones del territorio nacional lo que la convierte, sin lugar a dudas en la única organización humanitaria que tiene cobertura total en Costa Rica.

Otra característica particular de la Cruz Roja que la convierte en excelente vehículo de los ODS, es el espíritu y la motivación humanitaria de su personal, un alto porcentaje de sus miembros laboran de manera voluntaria sin recibir remuneración económica a cambio, de ahí que sea sumamente importante para la organización y por supuesto para los ODS determinar el origen de esa motivación y fortalecerla de manera que se puedan fortalecer aún más las acciones para la agenda 2030, pues como menciona Alicia Giron, a nivel latinoamericano existe mucha incertidumbre respecto al origen de financiación para lograr los 17 ODS planteados (Girón, 2016).

Resultados

Origen de la Motivación en el Personal Voluntario de la Cruz Roja

De acuerdo con Balluerka, durante el confinamiento por la reciente pandemia, los dos factores que más afectaron el bienestar físico y psicológico fueron la pérdida de hábitos y rutinas y el estrés psicosocial (Balluerka, Gomez, & Hidalgo, 2020). El personal de la Cruz Roja no estuvo exento de estos males, aun así la institución estuvo en la primera línea de defensa ante la emergencia nacional por COVID-19, quiere decir entonces que existen elementos que motivan de forma importante a los funcionarios de la institución, sobre todo a aquellos que lo hacen de forma voluntaria y desinteresada, de ahí que sea de sumo interés conocer estos elementos y de ser posible mantenerlos, mejorarlos o utilizarlos con el objetivo de fortalecer la continuidad y la calidad del servicio humanitario que brinda la institución y con ello favorecer el cumplimiento de los ODS.

Como se menciono páginas atrás, la satisfacción de ciertas necesidades, con el tiempo dejan de ser agentes motivadores suficientes, en el caso del personal de Cruz Roja Costarricense se podría decir que todos tienen sus necesidades básicas (vivienda, alimento, vestido) cubiertas y siendo que los voluntarios no reciben un salario o beneficio económico, nos interesa conocer que motiva a estas personas a trabajar por ayudar a otros, aun en tiempos de crisis donde la salud y su propia familia corren riesgo, para ello se realizara una revisión bibliográfica de las diferentes teorías ya existentes en torno al tema de la motivación y se analizara cual o cuales son las que más se ajustan a la realidad de la institución.

Según Santrock, existen tres perspectivas fundamentales sobre la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva (Santrock & Martín, 2012). En la primera destaca el papel de las recompensas y castigos, mientras que según Naranjo, en las perspectivas cognitivas las ideas, creencias y opiniones que tenga la persona sobre si misma y sus habilidades determinan el tipo y la duración del esfuerzo que realizan y por tanto el resultado de sus acciones (Naranjo, 2009). También indica que la perspectiva humanista enfatiza en la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad de elegir su destino.

Siendo que en la labor de voluntariado dentro de la Cruz Roja no se reciben recompensas tangibles, ni se castiga a quien no cumple, pues no se tienen a nadie de forma obligatoria, pareciera que el enfoque conductista no encaja para el contexto de la Cruz Roja Costarricense. Por su parte, refiriéndose a la perspectiva humanista, Trechera manifiesta que: “*se caracteriza por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez mas persona*” (Trechera, 2005). Lo cual parece encajar con el perfil voluntario de la Cruz Roja, pues uno de los principales principios y valores de la institución es el de Humanidad, reflejado en el espíritu de lucha por apagar el dolor ajeno.

Según la teoría de las necesidades de McClelland, citado por Hampton, Summer y Webber, existen tres motivaciones importantes: la necesidad de poder, la necesidad de logro y la necesidad de afiliación. En cuanto a la necesidad de poder, se considera que las personas que lo tienen, sienten una alta necesidad de ella, emplean mucho tiempo y esfuerzo tratando de realizar actividades que le permitan ascender en algún nivel de jerarquía o asumir el rol de mando de algún grupo para así ejercer su autoridad (Hampton & Summer, 1989). Según García, a las personas con una alta necesidad de logro les gustan las situaciones donde pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas y desean una retroalimentación concreta de que tan adecuadamente se están desempeñando, se distinguen por intentar hacer bien las cosas y tener éxito aun por encima de las recompensas (García, 2008). También indica que las personas con una alta necesidad de afiliación, piensan más sobre la calidad de sus relaciones y conceden mucha importancia a los momentos agradables que comparten con otros y lograr una mayor aceptación social.

La mayoría de los voluntarios de la Cruz Roja Costarricense no ocupan cargos directivos, por esta razón y por lo mencionado en párrafos anteriores la necesidad de poder, no se considera como la principal motivación del personal, todo parece indicar que la necesidad del logro y la necesidad de afiliación pueden ser los principales motivadores del accionar del personal voluntario de Cruz Roja Costarricense.

Otra teoría muy aceptada en cuanto a la motivación es la “teoría de la expectativa”, desarrollada por Vroom, la cual según Lunenburg, intenta explicar la relación directa que hay entre la intensidad del esfuerzo que se realiza en el trabajo, el desempeño que se logra y las recompensas que reciben por ese esfuerzo (Lunenburg, 2011). De acuerdo con Peña, la teoría de las expectativas adquiere una gran importancia ya que desarrolla un nuevo modelo de motivación

laboral que posteriormente fue ampliado por Porter y Lawler en 1968, según la teoría, la tendencia para actuar de un modo concreto, depende de dos factores: primero, que la persona este convencida de que las acciones que va llevar a cabo le van a conducir a conseguir un resultado concreto y segundo, el atractivo que le resulte la recompensa posterior (Peña, 2015). Aplicado esto a la Cruz Roja Costarricense, podría intentarse que durante las actividades de voluntariado, el personal conozca como sus labores y aportes individuales contribuyen a metas mas grandes dentro de la organización y así fomentar su motivación.

Discusión

Reflexiones sobre la motivación

Determinar con exactitud cual teoría sobre la motivación explica mejor el fenómeno que se da entre los voluntarios de la Cruz Roja Costarricense (CRC), es un objetivo que se escapa de esta investigación, lo que si se puede, es dilucidar cuáles aspectos encajan o se ajustan mas a la realidad de la organización. Así por ejemplo, de las perspectivas teóricas que explica Santrock (conductista, humanista y cognitiva), todo parece indicar que la conductista no se ajusta a la realidad con la organización pues la mayor parte de los voluntarios no tienen o alcanzan un nivel de poder en la organización, la mayoría son voluntarios que se dedican atender emergencias y colaborar en temas de gestión y riesgo, esto se puede resumir con la siguiente imagen.

VER IMAGEN 1

Como lo ilustra la imagen anterior, la CRC por su naturaleza parece encajar más con una perspectiva humanista donde el ser humano por decisión propia busca su crecimiento y trabaja para llegar a hacer realidad su sueño que es llegar a ser cada vez más persona (Trechera, 2005). Esto por supuesto que encaja con los principios de la organización donde, el principio de humanidad hace referencia a la protección de la vida y respetar la persona humana (Cruz Roja Costarricense, 2019). Pero Santrock también menciona que las ideas, creencias y opiniones que tengan la persona sobre si mismo y sobre sus habilidades determina el tipo y la duración del esfuerzo que realiza y por tanto el resultado de sus acciones, y es precisamente esto lo que se refleja en el resultado de la investigación de Lilliana Valencia y Andrea Velandia, donde para un grupo de voluntarios estudiados, es importante saber que están contribuyendo a la sociedad y no es indispensable una retribución externa pero si darse cuenta de que se alcanzó la meta, por encima de cualquier reconocimiento o logro, los motiva el hecho de cumplir su tarea (Valencia & Velandia, 2013).

En cuanto a las motivaciones que pueden tener las personas, Naranjo explica como la teoría de las necesidades de McClelland señala que existen tres motivaciones importantes como son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder (Naranjo, 2009). La necesidad de poder se puede reflejar en aquellas situaciones donde la persona se ve influenciada en

ascender en un nivel jerárquico con el objetivo de que prevalezcan sus decisiones y tener control de las situaciones y la organización. Si bien es cierto en la Cruz Roja Costarricense, existen voluntarios que tienen un nivel jerárquico alto dentro de la organización, la gran mayoría no lo tienen, por otro lado estudios como los de Lilliana Valencia y Andrea Velandia resaltan que la necesidad de poder no se ha registrado en los estudios realizados, por lo que no existe evidencia de que sea una característica fuerte dentro de los voluntarios (Valencia & Velandia, 2013).

En cuanto a la necesidad de afiliación, Lilliana Valencia y Andrea Velandia resaltan que la necesidad de afiliación constituye la motivación principal para formar parte del voluntariado. La satisfacción de tener amistades, el trabajo en equipo, la consolidación de contacto y las satisfacciones que se obtienen de ayudar a otros (Valencia & Velandia, 2013), también indican que la necesidad de logro es también importante para los voluntarios, aunque no determinante en su función, a continuación se muestra un diagrama que resume lo que podría explicar la motivación del personal voluntario

VER IMAGEN 2

Lo anterior también coincide con los estudios de Maria Reinklou y Jennie Rosén quienes afirman que los voluntarios eligen trabajar en una tarea porque la consideran importante y gratificante (Reinklou & Rosén, 2013). Algunas investigaciones también han demostrado que la motivación de los miembros del equipo para realizar tareas colectivas, puede aumentar cuando a los miembros se les asignan o comparten objetivos grupales específicos y difíciles (Kanfer & Chen, 2016)

Conclusiones y Recomendaciones

En una institución donde no hay remuneración económica por el trabajo, en un contexto socioeconómico complejo como el que atraviesa Costa Rica con una elevada tasa de desempleo y delincuencia, mantener vivo el espíritu de ayuda y motivación del personal voluntario de Cruz Roja Costarricense es un gran reto. Como resultado de un primer acercamiento y análisis de las diferentes teorías de la motivación, se puede concluir que en cuanto a las perspectivas fundamentales sobre la motivación (la conductista, la humanista y la cognitiva), la que más se ajusta a la realidad de la Cruz Roja Costarricense es la humanista, el voluntario desea crecer como persona y de forma positiva aprovecha su tiempo y capacidades para ayudar a otros, mostrando así un claro ejemplo de espíritu humanitario que dicho sea de paso es uno de los principios y valores más arraigados a la institución.

La teoría de la motivación de la expectativa de Vroom se ajusta muy bien, las diferentes fuentes bibliográficas, indican que los voluntarios manifiestan su deseo de conocer detalles de cómo sus diferentes tareas y asignaciones colaboran o aportan al logro de objetivos institucionales, lo cual es un ejemplo de relación directa entre el objetivo final con la tarea diaria. Por otro lado, desde

la perspectiva de la teoría de las necesidades de McClelland, podría decirse que de las tres motivaciones más importantes como lo son la necesidad del poder, la necesidad del logro y la necesidad de afiliación, las dos últimas son las que predominan entre el personal voluntario.

Para fortalecer la motivación y la labor voluntaria se recomienda que los niveles jerárquicos más elevados de la institución tengan más contacto y comunicación con el personal de emergencias y gestión del riesgo. Es importante que a los voluntarios se les asignen responsabilidades ambiciosas pero capaces de cumplir y que se les explique la importancia de su labor para el logro de objetivos más grandes y metas institucionales.

Se debe de fortalecer la convivencia social de grupo, la comunicación y premiar de alguna manera las buenas acciones del personal, si bien es cierto la institución ya realiza algunas de estas tareas, se deben de fortalecer de forma continua, el voluntario requiere afianzarse a la institución que esta confíe mas en su labor, pero a la vez que esta le dé las mejores herramientas al alcance, para trabajar pos sus objetivos. Es importante reclutar personas de diversas edades, si bien es cierto los jóvenes suelen ser más dados a la labor física que demandan algunas actividades humanitarias, estos pueden ser inestables en la institución, por el contrario, el personal de edad más avanzada suele tener un mayor sentido de la responsabilidad y compromiso, lo que lo convierte en un recurso humano más estable y duradero. Para esto es importante que la institución amplíe su espectro de actividades y trabajos disponibles para el personal.

Ahora que se tiene este primer acercamiento y estudio exploratorio, para futuras investigaciones en cuanto a motivación se recomienda utilizar otras herramientas de tipo cualitativo que permitan interactuar directamente con el personal de CRC generando información directa de ellos.

Bibliografía

Balluerka, N., Gomez, J., & Hidalgo, D. (2020). *Las Consecuencias Psicológicas de la COVID-19 y el Confinamiento*. Servicio de publicaciones del país Vasco.

Beristain, M., & Dona, G. (1997). *Enfoque Psicosocial de la Ayuda Humanitaria*. Bilbao: Instituto de Derechos Humanos de la Universidad de Deusto.

Cruz Roja Costarricense. (2019). *Estatuto de la Asociación Cruz Roja Costarricense*.

- Cruz Roja Costarricense. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo 2021-2030*. Cruz Roja Costarricense.
- García. (2008). Motivación Individual. *Administración Motivación y Organización*.
- García, M., De la Barrera, F., & Plazas, N. (2022). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América. *La Granja*, 47.
- Girón, A. (2016). Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030: Frente a las Políticas Públicas y los Cambios de Gobierno en América Latina. *Revista Problemas de Desarrollo*.
- González, I., & Amado, I. (2022). Los ODS en Relación con las Entidades no Lucrativas en Ecuador y Colombia. Una Mirada al Aspecto Tributario y Contable. *Revista Digital Investigación de Negocios*, 67.
- Hampton, D., & Summer, C. (1989). *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*.
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jacome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*.
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. ELSEVIER.
- Lunenburg, F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*.
- MacNeela, P. (2008). The Give and Take of Volunteering: Motives, Benefits, and Personal Connections among Irish Volunteers. *Voluntas*.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo. *Revista Educación*.

OIT. (2021). *Guía para la medición del trabajo voluntario*.

Peña, C. (2015). *La Motivación Laboral como Herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales*. Comillas Madrid.

Reinklou, M., & Rosén, J. (2013). *Motivating and retainig volunteers in non-profit organizations*. UMEA University.

Rieff, D. (2002). A bed for the night humanitarian in crises. *The Wall Street Journal*.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON Educación.

Ryfman, P. (2007). Organizaciones no Gubernamentales: un actor indispensable de la ayuda humanitaria. *International Review of Red Cross*.

Santrock, J., & Martín, J. (2012). *Psicología d ela Educación*. Madrid: McGarw-Hill.

Trechera, L. (2005). Saber Motivar: ¿El palo o la zanahoria?

UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Valencia, L., & Velandia, A. (2013). Percepciones y Motivaciones sobre el Voluntariado. *Revista Eleuthera*, 116-131.

Yepez, P., & Alvarez, R. (2020). Una visión salubrista de la convergencia estrategica para la agenda 2023 de desarrollo sostenible. *Revista Cubana de Salud Pública*, 3.

ANEXO

Imagen 1: Elaboración propia basado en las perspectivas teóricas sobre la motivación (Santrock & Martín, 2012)

Perspectivas fundamentales sobre la motivación



Imagen 2: Elaboración propia basado en la teoría de las necesidades de McClelland (Santrock & Martín, 2012)

Teoría de las necesidades de McClelland

