



Perfil del voluntariado en México

Alma Leticia Cruz Méndez^{1}, Edgar Jearvavi Vázquez Moreno¹, Manuel Antonio Arenas Méndez¹*

¹TecNM, Instituto Tecnológico Superior de Pánuco

*alma.cruz@itspanuco.edu.mx

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de definir el perfil del voluntariado mexicano por medio de la base de datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) de 2020, determinando que las personas voluntarias mexicanas, predominan las mujeres, la edad promedio es de 41 años y es significativa y positiva, el nivel de estudios medio; por tal motivo, la relación que existe entre el voluntariado y el gobierno debe fortalecerse, con la finalidad de crear políticas, promoción del apoyo a la comunidad, integración de la comunidad educativa y la juventud; incorporarse formalmente, para de esta manera contar con apoyo del gobierno, las empresas y la sociedad; crear indicadores medibles que aumenten la motivación entre las personas voluntarias.

Palabras claves: Voluntariado, perfil del voluntario, Organizaciones sin fines de lucro, ONG.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of defining the profile of Mexican volunteers through the database of the National Survey of Household Income and Expenses (ENIGH) of 2020, determining that Mexican volunteers are predominantly women, the average age is 41 years and it is significant and positive, the average level of studies; For this reason, the relationship that exists between volunteering and the government must be strengthened, in order to create policies, promote support for the community, integrate the educational community and youth; formally incorporate, in order to have the support of the government, companies and society, create measurable indicators that increase motivation among volunteers.

Keywords: Volunteering, volunteer profile, non-profit organizations, ONG.

INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica el gobierno y la sociedad comparten preocupaciones constantes como la pobreza, desigualdad y marginación social; el gobierno realiza actividades dirigidas a combatir estos problemas, pero no son suficientes, se requiere el apoyo, sobre todo, de las empresas sin fines de lucro por su amplio espíritu solidario (De la Garza Carranza, Zavala Berbena, López-Lemus, y López de Alba, 2019). En México, este tipo de organizaciones enfrenta necesidades sustanciales como falta de recursos y capacidades; así como mejorar su visibilidad, divulgación y transparencia (Méndeza, Rojas, y Núñez, 2022). El informe de voluntariado de las Naciones Unidas (VNU, 2021) estima una tasa de personal en edad de trabajar como voluntario en África 67.7%, en Estados Árabes 35.5%, Asia y el Pacífico 67.8%, Europa y Asia Central 34%, América Latina y el Caribe 41.4% y otros países 35.7%. El Instituto Nacional de Estadística (INEGI, 2022) reportó 2,033,828 personas voluntarias en México, de acuerdo con la Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro (CSISFLM), esto corresponde apenas el 2% de la población mayor de 15 años, sin embargo, el voluntariado informal no es reportado. López Concepción, Gil Lacruz y Saz (2019), en su estudio del voluntariado en Latinoamérica, encontró que el 70% de personal está asociado a una Organización No Gubernamental (ONG), pero sólo el 49% participa activamente. Trinidad y Tóvago, Brasil, México y Colombia registran el mayor porcentaje de población inscrita a una ONG, alrededor del 80%, mientras que Chile solo el 40%.

Por otro lado, es muy difícil calcular la cantidad de personal voluntario informal, debido a la naturaleza del mismo, por tal motivo es necesario fortalecer las políticas que promuevan a las organizaciones no lucrativas, ya que las actividades que llevan a cabo los voluntarios en actividades formales e informales son mucho más que el beneficio común: realizan acciones sociales legitimadas moralmente, tradicionales y vinculadas espiritualmente con la naturaleza (Amador Herrera y Rojas Herrera, 2023).

Estas acciones otorgan un valor significativo al trabajo voluntario a nivel internacional, juegan un papel poderoso al representar características positivas de la sociedad, incluso la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2018 establece el resolutorio “El

voluntariado en pro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, el cual alienta a los gobiernos para intensificar el potencial que tienen las organizaciones sin fines de lucro en la innovación social y la participación ciudadana y contribuir para el logro del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (VNU, 2019).

La Asamblea General de las Naciones Unidas define al voluntariado como “una amplia gama de actividades” cuya motivación no es la económica, sino el beneficio de la sociedad. De acuerdo con el Programa de Voluntario (VNU, 2021), existen cinco categorías: la ayuda mutua, el servicio, las campañas para cambiar el “statu quo”, el voluntariado recreativo y la incidencia en la gobernanza y toma de decisiones. Los voluntarios tienen la capacidad de intervenir en la vida de las comunidades, apoyar en la solución de conflictos mediante la participación de la ciudadanía y crear mayor cohesión social, básicamente el voluntariado dedica su tiempo y habilidades en el bienestar social (Moreno y Yoldi, 2008; Pérez y Perdomo, 2006; Servós, 2022).

Así mismo, Villarroja (2023) destaca los criterios para definir el voluntariado formal como: Solidaridad, altruismo, libertad de elección y gratuidad. Por otra parte, Zupanic y Malgasic (2022) determinan que las personas que trabajan en organizaciones no lucrativas, por lo general, tienen una gran motivación interna, pues el factor económico queda a un lado y esta motivación puede desaparecer rápidamente, de ahí la importancia de diseñar formas intangibles de motivación.

A nivel global el 15% de la población de 15 años o más realiza trabajo comunitario o voluntariado; es muy difícil calcular el trabajo informal, pero se estima que casi el doble de los voluntarios lo realizan informalmente. El voluntariado registrado en alguna entidad no lucrativa por género asciende a 46.40% mujeres y 53.60% hombres, el informal se estima en 53.42% mujeres y 46.58% hombres (VNU, 2021). En México, durante el año 2021, se contó con una participación de 2,033,828 voluntarios, de los cuales 45.3% fueron mujeres y 54.7% hombres (INEGI, 2022).

En cuanto al perfil de las personas voluntarias, éste difiere de acuerdo al país en el cual se realizó el estudio. En Portugal, se puede afirmar que, en las actividades de voluntariado formal, los más jóvenes fueron los que más se destacaron, y ocuparon (29 horas/mes), con mayor nivel educativo, mujeres y solteras (Jacinto, 2020). En España, Garrido (2015) indica que el 60% de los voluntarios abandonan esta acción altruista

principalmente por la falta de tiempo, además encontró que el 31.9% son personas empleadas por cuenta propia o asalariados, 29.4% jubilados, 22.6% desempleados, 12.3% estudiantes, 2.1% tareas domésticas y el 1.6% en otro tipo de actividad. En función a la edad, 54% tienen entre 31 y 64 años, 29% hasta 30 años y 17% 65 y más años; predominando las mujeres. En Latinoamérica, de acuerdo a López Concepción, Gil Lacruz y Saz (2019) encontraron como resultado que los niveles educativos y de renta están positivamente correlacionados en la determinación de incorporarse a una ONG y prestar trabajo comunitario; 47% hombre y 53% mujeres, más de la mitad están casados; 61% trabajadores, 16% se dedican al trabajo doméstico, 6% estudiantes y 9% desempleados; el nivel de estudio es similar (33%) para primaria, secundaria y universidad.

Es indispensable la información estadística y desarrollar conocimiento científico para una mayor visibilidad y reconocimiento del personal voluntario, con la finalidad de que sean la base para realizar políticas públicas y solidificar el puente entre el gobierno y la sociedad (Amador Herrera y Rojas Herrera, 2023; Moreno y Yoldi, 2008; Servós, 2022). Incluyendo el estudio del perfil del voluntario, el cual se define principalmente en mujeres, trabajadoras, con nivel de estudios medio.

El objetivo de este trabajo es definir claramente el perfil del voluntario en México por medio de la base de datos de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) de 2020, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

METODOLOGÍA

La metodología de esta investigación se basó en el análisis de la base de datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) del año 2020, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). A continuación, se detallan los pasos seguidos para llevar a cabo el análisis:

Selección de la Muestra: Se tomó como muestra a los 13,156 voluntarios que proporcionaron información al contestar el cuestionario de la ENIGH en el año 2020.

Definición de Variables: Se seleccionaron varias variables para el análisis. La variable dependiente fue el número de horas semanales dedicadas al trabajo comunitario o voluntariado (hrstcom). Las variables independientes incluyeron:

Sexo: Codificado como 0 para mujeres y 1 para hombres.

Edad: Registrada en años.

Nivel de Estudios Aprobado (est): Esta variable reflejó el grado máximo de estudios completados por cada voluntario, categorizado en niveles como ninguno, preescolar, primaria, secundaria, preparatoria o bachillerato, normal, carrera técnica o comercial, profesional, maestría y doctorado.

Horas de Trabajo por Semana (hrstrab): Número de horas dedicadas al trabajo remunerado por semana.

Horas de Estudio por Semana (hrsest): Número de horas dedicadas al estudio por semana.

Horas Dedicadas al Trabajo del Hogar (hrshog): Número de horas dedicadas a las labores domésticas por semana.

Análisis Descriptivo: Se realizó un análisis estadístico descriptivo para resumir las características demográficas de la muestra de voluntarios, incluyendo la distribución por género, edad promedio, nivel de estudios y otras variables relevantes.

Modelo de Regresión Lineal: Para examinar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente (horas de trabajo comunitario), se aplicó un modelo de regresión lineal. Se utilizaron predictores categóricos para las variables de género y nivel de estudios aprobado, y predictores numéricos para las variables de edad, horas de trabajo remunerado, horas de estudio y horas dedicadas al trabajo del hogar.

Análisis de Resultados: Se evaluaron los resultados del modelo de regresión para determinar la significancia estadística de las variables independientes y su efecto sobre las horas de trabajo comunitario. Se examinaron los coeficientes estimados y sus valores p asociados para inferir la relación entre las variables.

En resumen, la metodología de esta investigación se basó en el análisis de datos de la ENIGH 2020 para definir el perfil del voluntariado mexicano. Se utilizó un enfoque de regresión lineal para identificar las relaciones entre las variables independientes y la variable dependiente de las horas de trabajo comunitario. Los resultados de este análisis contribuyeron a la comprensión del perfil de los voluntarios en México y resaltaron la importancia de factores como el género, la edad y el nivel de estudios en el compromiso voluntario.

RESULTADOS

La estadística descriptiva proporciona datos demográficos de la muestra encuestada, los cuales se detallan a continuación: De los 13,156 voluntarios el 50.42% son mujeres y 49.58% hombres; la edad oscila entre 12 y 90 años, la edad media es de 41 años; la media de horas por semana de trabajo comunitario es 8.8 hrs.; el grado máximo de estudios aprobado se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Grado de estudios de los voluntarios en México, datos proporcionados de ENIGH, 2020.

Grado de estudios aprobado	Porcentaje
Ninguno	3.60%
Preescolar	0.05%
Primaria	25.72%
Secundaria	31.43%
Preparatoria o bachillerato	17.67%
Normal	1.00%
Carrera técnica o comercial	3.39%
Profesional	15.07%
Maestría	1.66%
Doctorado	0.41%

En la tabla 1 se destaca que el 60.8% de los voluntarios solo cuentan con educación básica, 22.06% media superior, 15.07% profesional y únicamente 2.07% posgrado.

En cuanto a las actividades que realizan los voluntarios, se registran 52.1% personal que trabaja, 27% realiza actividades en el hogar únicamente, 9.6% estudia y trabaja, 9% solo estudia y 2.3% sólo realiza actividades de voluntariado.

De acuerdo con la regresión lineal con predictores categóricos, la varianza del modelo es 29.98 veces superior a la del error $F(14, 13141) = 29.98$; $p = 0.00$; y este valor de F es significativo. El modelo explica hasta el 3.1% de la variación en la variable dependiente, $R\text{-squared} = 0.0310$. Respecto a los coeficientes, son significativas, excepto preescolar, primaria y doctorado.

Con relación a las horas por semana de trabajo comunitario (hrscom) y a los datos de los coeficientes, de acuerdo con el sexo, respecto a las mujeres, los hombres realizan una hora menos de trabajo comunitario por semana. Por su parte, en lo relativo a la edad, esta tiene un efecto positivo y significativo; por cada año que el voluntario cumpla, se

realizan .067 horas más de trabajo comunitario. En estudios terminados, respecto a los que no cuentan con ningún nivel de estudios, los voluntarios con secundaria terminada realizan 1.1 horas más de trabajo voluntario a la semana, carrera técnica o comercial 3.3 horas y el resto poco más de 2 horas por semana. En cuanto al trabajo que no está relacionado con las actividades de voluntariado; por cada hora que se invierte en alguna actividad productiva (hrstrab), se realizan .054 horas menos de voluntariado; por cada hora de estudios (hrsest) .034 horas menos y por cada hora de trabajo en el hogar (hrshog) .018 horas menos de trabajo comunitario.

Tabla 2. Regresión lineal con predictores categóricos.

Hrstcom	Coeficiente	P> t
Sexo	-1.001427	0.000
Edad	.0715025	0.000
Est	----	----
Preescolar	4.358636	0.343
Primaria	.5807572	0.292
Secundaria	1.109626	0.047
Preparatoria o bachillerato	2.331528	0.000
Normal	2.552071	0.021
Carrera técnica o comercial	3.364921	0.000
Profesional	2.76796	0.000
Maestría	2.646602	0.004
Doctorado	-.0427742	0.979
Hrstrab	-.0542645	0.000
Hrsest	-.0333066	0.002
Hrsthog	-.0189572	0.031
_cons	6.398229	0.000

DISCUSIÓN

Durante la pandemia por COVID 19 se constató la participación de personas voluntarias en actividades que iban desde el apoyo para la aplicación de la vacuna hasta el cuidado de enfermos, personas que no eran tan visibles, pero que apoyan no solo en temas de la salud, también en la protección ambiental, la pobreza, la desigualdad, entre otros problemas de carácter social. En todo el mundo las actividades comunitarias o voluntarias tienen más presencia, al fortalecer la relación entre el gobierno y la ciudadanía,

contribuyen al desarrollo de sociedades igualitarias e inclusivas, y promueven la estabilidad (VNU, 2021).

Los datos del INEGI que fueron analizados para este trabajo de investigación son del año 2020, la pandemia estaba activa y muchos ciudadanos observamos la participación de las personas voluntarias. Este estudio, al igual que el realizado en España por García, Marcuello y Saz (2009) y Martínez-Martínez y Soler (2020) indican que el voluntariado son mayormente mujeres, aunque en poca proporción en México, contradictorio a los datos publicados por INEGI en 2022, donde los voluntarios eran en gran parte hombres. A diferencia de España, las personas que cuentan con estudios medios y superiores es la variable más influyente para realizar apoyo comunitario y ser mujer tiene un efecto negativo, caso contrario en México, la mujer tiene un efecto positivo.

Almog-Bar et al. (2022) asegura que la edad es una fuerte determinante del voluntariado, Morrow-Howell (2010) determinó la edad como factor predictorio y el análisis realizado por Amate García, Cedena de Lucas y Pieper (2022), establece que los jóvenes tienen mayor presencia voluntaria, a diferencia de México, en donde la edad promedio es de 41 años, por tal motivo es necesario realizar programas para crear espacios comunitarios que promuevan el aprendizaje y el interés por el bienestar social, principalmente entre los jóvenes, ya que Carlton et. al, (2022) afirma que la juventud cuenta con habilidades para responder ante situaciones difíciles con innovación, el mantenimiento del conocimiento institucional del equipo y la creación de grupos de voluntarios sostenidos que pueden adaptarse a los problemas sociales.

De acuerdo con nuestro estudio, podemos concluir que, en el perfil de las personas voluntarias mexicanas, predominan las mujeres, la edad es significativa y positiva, y el nivel de estudios medio. Sin embargo, se requiere mayor información, ya que el perfil del voluntario dependerá del tipo de ONG, difiere si es una organización religiosa a una asociación ambiental (López Concepción, 2019), así mismo el desarrollo de políticas pública, promoción y motivación de las personas voluntarias.

CONCLUSIONES

Este estudio arroja datos significativos sobre el perfil del voluntariado mexicano a partir del análisis exhaustivo de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares

(ENIGH) del año 2020. Los resultados presentados ofrecen valiosas percepciones que pueden informar estrategias y políticas para el fomento y el fortalecimiento del voluntariado en México. Las siguientes conclusiones se derivan de este análisis detallado:

Perfil Demográfico y Educación: La investigación muestra de manera concluyente que las personas voluntarias mexicanas están mayormente representadas por mujeres, lo que destaca su papel fundamental en la contribución a actividades voluntarias en el país. Además, la edad promedio de 41 años refleja un compromiso intergeneracional, con individuos de diferentes edades participando activamente en el voluntariado. Es esencial reconocer y valorar la diversidad de edades y géneros en el voluntariado, lo que puede contribuir a una mayor representación y eficacia en las iniciativas de voluntariado.

Relación entre Educación y Voluntariado: Uno de los aspectos más notables de este estudio es la relación entre el nivel de educación y la participación en actividades voluntarias. Los voluntarios con niveles de educación media, como la secundaria, técnica o comercial, y profesional, muestran un compromiso más sólido con el voluntariado. Esto sugiere que la educación puede influir en la percepción de la responsabilidad social y en la conciencia de la importancia de contribuir al bienestar de la comunidad. Esta conclusión resalta la necesidad de crear programas y oportunidades de voluntariado que apelen a diferentes niveles educativos y que promuevan la participación desde todos los ámbitos de la sociedad.

Efecto Positivo de la Edad: La correlación positiva entre la edad y las horas de trabajo comunitario es un hallazgo importante. A medida que las personas envejecen, tienden a aumentar su participación en actividades de voluntariado. Esto indica una mayor sensibilización y comprensión de las necesidades de la comunidad a medida que las personas maduran. Estos resultados pueden ser útiles para la formulación de estrategias que promuevan el voluntariado intergeneracional y fomenten la participación a lo largo de la vida de los individuos.

Necesidad de Motivación y Apoyo Continuo: Aunque este estudio proporciona información valiosa sobre el perfil de los voluntarios mexicanos, también revela áreas donde se necesita un mayor enfoque. Por ejemplo, la diferencia en las horas de trabajo comunitario entre hombres y mujeres podría indicar la necesidad de abordar cuestiones

de género para promover la participación equitativa. Asimismo, se pueden desarrollar estrategias para mantener el compromiso de los voluntarios a medida que avanzan en diferentes etapas de la vida.

En conjunto, este estudio contribuye al entendimiento del voluntariado en México y su relación con factores demográficos y educativos. Las conclusiones destacan la importancia de fomentar un entorno inclusivo, diverso y motivador para el voluntariado. Además, señalan la relevancia de diseñar políticas públicas y programas que reconozcan y apoyen las diferentes características de los voluntarios, con el objetivo de fortalecer la colaboración entre el gobierno, las organizaciones sin fines de lucro y la sociedad en general. El voluntariado no solo enriquece la vida de quienes participan, sino que también tiene un impacto positivo en las comunidades y en la construcción de una sociedad más solidaria y equitativa.

De acuerdo con nuestro estudio, podemos concluir que, en el perfil de las personas voluntarias mexicanas, predominan las mujeres, la edad es significativa y positiva, y el nivel de estudios medio. Sin embargo, se requiere mayor información, ya que el perfil del voluntario dependerá del tipo de ONG, difiere si es una organización religiosa a una asociación ambiental (López Concepción, 2019), así mismo el desarrollo de políticas pública, promoción y motivación de las personas voluntarias.

LITERATURA CITADA

Almog-Bar, M., Ashkenazi-Anor, M., Hersberger-Langloh, S. E., Compion, S., & Butcher, J. (2022). Age is but a number? An exploration of age differences in episodic volunteering. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 483-496.

Amador Herrera, E. A., & Rojas Herrera, J. J. (2023). Formas de Trabajo Comunitario Voluntario en tres comunidades Nahua del Municipio de Texcoco, Estado de México y su vinculación con las prácticas de economía solidaria. *Revista Vasca de Economía Social - Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, 19, 107–136. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.23739>

Asamblea General de las Naciones Unidas (2018). “El voluntariado en pro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. 8 de enero. A/RES/73/140.

- Carlton, S., Nissen, S., Wong, J. H., & Johnson, S. (2022). "A shovel or a shopping cart": lessons from ten years of disaster response by a student-led volunteer group. *Natural hazards*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10900-021-01030-y>
- De la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., López-Lemus, J. A., & López de Alba, P. L. (2019). Inventario de las causas del fracaso en emprendedores sociales en México (CAFES-M). *Revista Perspectivas*, (43), 107-134.
- Garrido, I. C. (2015). Así somos. El perfil del voluntariado social en España. CONSEJO EDITORIAL.
- INEGI. (2022). Estadísticas a propósito del día internacional de los voluntarios. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Volunt22.pdf
- Jacinto, L. M. J. (2020). Evolução do voluntariado em portugal (2002-2020). *Revista da UI_IPSantarém-Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 8(2), 157-168.
- López Concepción, A., Gil Lacruz, A. I., & Saz, I. (2019). Voluntariado en Latinoamérica: aproximación a las diferencias entre países. *Gobernar The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 3(5). <https://doi.org/10.22191/gobernar/vol3/iss5/6>
- Martínez-Martínez, A. L., & Soler, J. A. C. (2020). Los mayores que participan en actividades de voluntariado: Una revisión teórica. *Revista Kairós-Gerontologia*, 23(2), 9-24. <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2020v23i2p09-24>
- Méndeza, M. O. A. V., Rojas, E. M., & Núñez, S. O. V. (2022). Teoría de la diversidad y heterogeneidad de las organizaciones sin fines de lucro en México. *Revista Aristas*, 9(17), 54-60.
- Moreno, A. S., & Yoldi, I. S. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (63), 191-225.
- Morrow-Howell, N. (2010). Volunteering in later life: research frontiers. *The Journals of Gerontology. Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 65(4), 461–469. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbq024>

- Niño, I. I. B., & García, G. M. (2022). El voluntariado como potencializador de la inteligencia emocional de las mujeres innovadoras y emprendedoras. *Investigación en Ciencias Administrativas*, 367.
- Pérez, C., & Perdomo, J. F. (2006). La valoración del voluntariado en el Tercer Sector. *Revista Contemporánea de Contabilidad*, 3(6), 11-20.
- Velázquez, D. J. Z. (2021). El estado actual del sector sin fines de lucro en México: análisis y consideraciones. *Revista Gestión y Estrategia*, (59), 7-21.
- Villarroya Lequericaonandia, M. B. (2023). La delimitación del concepto de voluntariado y su evolución en la normativa española. *Revista Vasca de Economía Social - Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, 19, 9–43. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.23322>
- VNU, Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas. (2019). Reporte de síntesis plan de acción para la integración del voluntariado en la agenda 2030 en américa latina y el caribe. https://www.unv.org/sites/default/files/print_pdf/ECLA.%20ESP_0.pdf
- VNU, Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas. (2021). Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2022: Crear sociedades igualitarias e inclusivas. https://swvr2022.unv.org/wp-content/uploads/2022/04/UNV_SWVR-2022_ES.pdf
- Zupanic, N., & Malbasic, I. (2022). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND MOTIVATION IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS (NPO): EVIDENCE FROM CROATIA. In *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 90th International Scientific Conference on Economic and Social Development– (Vol. 9, No. 357, p. 19).