



**UNIVERSIDAD DE BURGOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

Factores determinantes de la resiliencia  
en las entidades no lucrativas

**Autora:** Tania Cuesta Elvira

**Tutores:** María Elena Romero Merino e Íñigo García Rodríguez

**Grado en Administración y Dirección de  
Empresas**

Curso Académico: 2023-2024

Burgos, febrero de 2024

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO 1. RESILIENCIA ORGANIZATIVA: CONCEPTO, DETERMINANTES Y MEDICIÓN. ....	4
1.1.    CONCEPTO DE RESILIENCIA ORGANIZATIVA.....	5
1.1.1. Tipos de resiliencia organizativa .....	6
1.1.2. Medición de la resiliencia organizativa .....	8
1.1.3. Resiliencia, vulnerabilidad y resistencia.....	9
1.2.    FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RESILIENCIA .....	9
1.3.    RESILIENCIA EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.....	11
1.3.1. Concepto de resiliencia en las entidades no lucrativas.....	11
1.3.2. Factores determinantes de la resiliencia en las entidades no lucrativas .....	12
1.3.3. Medición de la resiliencia organizativa en las ENL .....	18
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA RESILIENCIA DE LAS ONGD DE CASTILLA Y LEÓN. ....	19
2.1.    DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO.....	19
2.2.    METODOLOGÍA .....	21
2.3.    MUESTRA .....	22
2.4.    TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	23
2.5.    RESULTADOS .....	24
2.5.1. Influencia de la crisis COVID en el desarrollo de la actividad de las ONGDs .....	24
2.5.2. Medición de la resiliencia .....	25
2.5.3. Factores determinantes de la resiliencia.....	26
CONCLUSIONES. ....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	40
ANEXO DE SOSTENIBILIZACIÓN .....	51
ANEXOS.....	53

## RESUMEN

La resiliencia o capacidad de afrontar y superar con éxito situaciones adversas se ha convertido en importante objeto de estudio por parte de la literatura durante los últimos años debido a la incertidumbre y el dinamismo que rodean al actual entorno. Sin embargo, son pocos los trabajos que consideran la resiliencia desde la perspectiva del sector no lucrativo.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar aquellos factores que determinaron la capacidad de resiliencia de las entidades no lucrativas en el territorio de Castilla y León durante la pandemia provocada por la COVID-19, a través de la realización de entrevistas en profundidad con representantes de estas organizaciones.

La diversidad de recursos, la flexibilidad organizativa, el optimismo o la consolidación de una red sólida, son algunos de los factores que contribuyen a la superación de situaciones adversas que irrumpen en el medio.

**Palabras clave:** Resiliencia – Entidades No Lucrativas – COVID-19 – Factores de resiliencia – Flexibilidad

## ABSTRACT

Resiliency, or the ability to cope with and overcome successfully adverse situations, has become an important subject of study in the literature in recent years due to the uncertainty and dynamism of the current environment. However, few studies have considered resilience from the perspective of the non-profit.

The aim of this study is to analyse the factors that determined the resilience of non-profit organisations in Castilla y León during the pandemic caused by COVID-19 by means of depth interviews with representatives of these organisations.

Diversity of resources, organisational flexibility, optimism and the consolidation of a solid network are some of the factors that contribute to overcoming adverse situations that arise in the environment.

**Keywords:** Resiliency – Non-Profit Organisations - COVID-19 – Resilience factors – Flexibility

## INTRODUCCIÓN

El fracaso para revertir el cambio climático, los desastres naturales, la ciberdelincuencia o los nuevos conflictos bélicos son algunos de los riesgos a los que se enfrenta la sociedad mundial en los próximos 10 años (World Economic Forum, 2023). Vivimos en un entorno impredecible y en constante cambio, en el que las organizaciones se ven obligadas a adaptarse continuamente, tarea en la que unas fracasan y otras triunfan. Pero, ¿qué factores marcan la diferencia entre ese fracaso o éxito?, ¿se trata de una cuestión meramente relacionada con la suerte y, por tanto, imposible de controlar, o bien se deriva de una serie de cuestiones o características organizativas que llevan a ese resultado?

Debido a este entorno económico turbulento, el concepto de resiliencia organizativa en los últimos años ha cobrado una mayor importancia, poniendo de manifiesto la necesidad de adoptar nuevas estrategias (Zolli y Healy, 2013; Duchek, 2014). Entendida la resiliencia como la capacidad de la organización de adaptarse y mantenerse estable frente a los cambios que sufre el mercado (Hamel y Valikangas, 2003; Weick y Sutcliffe, 2007), lo cierto es que este concepto en el caso de las entidades no lucrativas (ENL en adelante) apenas ha sido objeto de análisis por parte de la literatura (Searing y otros, 2021).

La reciente pandemia causada por la COVID-19 ha supuesto un desafío sanitario, económico y social sin precedentes. La Asociación Española de Fundraising (AEFr), junto con la Fundación Deloitte y la Fundación Lealtad llevaron a cabo el estudio *Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas* (Cernuda Aspe y otros, 2020) en el que 170 ENL españolas fueron analizadas. Las conclusiones de este estudio arrojaron que el 70% de las organizaciones vieron disminuidos sus ingresos durante este periodo, poniendo en riesgo su continuidad. Al mismo tiempo, un 31% tuvo que hacer frente a un incremento del número de beneficiarios; mientras que el 47% sufrió una disminución en sus voluntarios. Ahora bien, esta pandemia no ha supuesto una circunstancia aislada y excepcional; antes de la COVID-19 las ENL españolas ya tuvieron que hacer frente a la crisis financiera de 2008 en la que entre el 20% y 30% de las entidades se extinguieron o se vieron obligadas a cesar su actividad (Fundación de PwC, 2014).

A la luz de estos acontecimientos y asumiendo que el futuro depara muchas otras situaciones de crisis a las que las ENL tendrán que hacer frente, el trabajo que aquí se presenta tiene como objeto analizar qué factores pueden influir en la resiliencia organizativa. La diversificación de las fuentes de recursos financieros, la posibilidad de desarrollar procesos alternativos o el positivismo del personal son algunos de los más repetidos entre la literatura. Para ello, utilizamos una metodología habitual en el estudio de resiliencia, tanto en empresas como en ENL, tal es la entrevista. En concreto, a través del contacto directo con responsables de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo ubicadas en Castilla y León, trataremos de determinar los factores que favorecen o perjudican la capacidad de

adaptación de estas organizaciones a una situación de crisis como ha sido la COVID-19. El estudio ha puesto de manifiesto el riesgo que supone depender fuertemente de ciertas vías de recursos o la necesidad de disponer de estructuras flexibles y procesos innovadores que garanticen una rápida adaptación. También ha quedado constatado el papel clave que desempeñan los miembros de la organización durante las crisis, así como, la importancia del apoyo que reciben las ONGDs por parte de agentes externos.

El estudio adoptará la siguiente estructura: Un primer capítulo, en la que por un lado se introducirá el concepto de resiliencia empresarial para pasar a centrarse en el caso particular de las ENL y factores determinantes de este fenómeno en este tipo de organizaciones. El segundo capítulo tendrá como objetivo contrastar la información teórica recopilada a través de un análisis empírico. Empezaremos explicando el método utilizado, así como el procedimiento seguido para obtener los datos, para finalmente analizar y sistematizar la información recopilada. En el tercer capítulo, se presentarán las conclusiones con las que se tratará de dar respuesta al objetivo del trabajo.

## **CAPÍTULO 1. RESILIENCIA ORGANIZATIVA: CONCEPTO, DETERMINANTES Y MEDICIÓN.**

El término resiliencia proviene del latín “*resilio*” que significa volver atrás (Ventura y otros, 2020). El concepto fue introducido por primera vez por Holling en 1973 en su trabajo titulado “*Resilience and Stability of Ecological Systems*”. En él, el autor definía la resiliencia como la habilidad de los sistemas para absorber las perturbaciones inesperadas del entorno al mismo tiempo que mantienen su estructura y relaciones con los diferentes agentes (Bhamra y otros, 2011).

Desde entonces, la definición de resiliencia se ha mantenido en constante evolución hasta el punto de no existir un concepto unificado de resiliencia. La resiliencia es un término multidimensional que se ha utilizado en diferentes disciplinas a lo largo de los años variando su significado dependiendo del contexto.

Desde un punto de vista psicológico, la resiliencia es la cualidad de las personas, los grupos o las organizaciones de afrontar productivamente cambios significativos, que rompen con el patrón esperado, en un periodo de tiempo razonable (Home y Orr, 1998). De forma más específica, la resiliencia social se define como la habilidad de los grupos o comunidades para enfrentarse a un estrés o perturbación externa como resultado de un cambio social, político o del entorno (Adger, 2000). En ambos casos, aplicable a individuos, sociedades u organizaciones, se trataría de recomponerse frente a la adversidad.

En el caso de la ciencia de los materiales, la resiliencia estaría midiendo la capacidad de deformación y la habilidad del material para que cuando cese la fuerza que da lugar a la deformación recupere su estado inicial (Oriol-Bosch, 2012). En este sentido, desde la perspectiva de la ciencia física, Bodin y Wiman (2004) describen la resiliencia como la velocidad a la que un sistema vuelve al equilibrio después de un desplazamiento.

Por último, con respecto a la resiliencia de un sistema desde un punto de vista ecológico (*ecological resilience*), ésta se ha definido de dos formas diferentes según Holling (1996). La diferencia entre ambas definiciones reside en el aspecto de estabilidad que se enfatiza en cada caso. La primera definición, la más tradicional, se concentra en la estabilidad alrededor de un estado de equilibrio en el que la medida de esa resiliencia es la resistencia a esa perturbación y la velocidad de retorno al estado de equilibrio. Esta medida va claramente en consonancia con la utilizada en la ciencia de materiales (Holling, 1973), de ahí que se denomine “resiliencia de ingeniería” (*engineering resilience*) y muestra un carácter claramente pasivo. La segunda definición, por otro lado, enfatiza las condiciones más allá de cualquier estado de equilibrio, donde las inestabilidades pueden transformar un sistema en otro diferente. Esta visión de la resiliencia, con un marcado carácter más activo, es considerada “resiliencia ecológica” (*ecological resilience*) y su medida sería la magnitud de la perturbación que podría ser absorbida antes de que el sistema cambie su estructura modificando las variables y procesos que controlan el comportamiento (Walker y otros, 1969).

### **1.1. CONCEPTO DE RESILIENCIA ORGANIZATIVA**

Cuando nos centramos en el concepto de resiliencia organizativa, las definiciones también son múltiples y en constante evolución (algunos ejemplos de estas definiciones se han recopilado en la Tabla A1 del Anexo). Así, el concepto de resiliencia se ha concebido por muchos desde una perspectiva pasiva, en línea con la resiliencia de ingeniería, comprendiéndola como la capacidad para volver al equilibrio inicial, anterior a la perturbación (Akgün y Keskin, 2014). En este caso la resiliencia sería considerada como un simple mecanismo en lugar de como un proceso o conjunto de actividades (Lengnick-Hall y Beck, 2003; Conz y otros, 2017). Mientras que otros, más cercanos al concepto de ingeniería ecológica, conciben la resiliencia como algo más que la mera supervivencia (Hamel y Valikangas, 2003; Xiang y otros, 2015), comprendiendo las perturbaciones como oportunidades para innovar y alcanzar una continuidad a largo plazo. En esos casos, se identificarían tres competencias necesarias para ser resiliente: adaptabilidad, innovación y flexibilidad. Cuanto mayor sea la capacidad de adaptación de una organización, de innovación y flexibilidad, mayor será su resiliencia (Conz y Magnani, 2020). Así, tal y como señalan Tracey y French (2017), se trataría de alcanzar un nuevo punto de equilibrio que finalizase con una nueva estructura organizativa.

En los últimos años, la evolución del concepto ha llevado a considerarla de una forma más dinámica, de forma que, tal y como explican Westley y otros (2013), una organización resiliente se encuentra en continuo movimiento dentro de un círculo de adaptación y transformación. Bajo esta concepción, la resiliencia sería un proceso continuo y podría definirse como “*la habilidad de una empresa de efectivamente absorber, desarrollar respuestas a situaciones específicas y, en última instancia, emprender actividades transformadoras para capitalizar sorpresas disruptivas que potencialmente amenazan la supervivencia de la organización*” (Lengnick-Hall y otros, 2011, p.244). En línea con esta definición, Bhamra y otros (2011) asocian la resiliencia a un proceso de tres fases: 1) capacidad de dar una respuesta a un problema; 2) adaptación y reajuste; y, 3) aprendizaje organizativo.

### **1.1.1. Tipos de resiliencia organizativa**

En función del momento en el que la organización posee los atributos necesarios para responder al cambio (ser resiliente), Conz y Magnani (2020) distinguen cuatro categorías de resiliencia: resiliencia proactiva (en el período t-1), resiliencia como atributos de absorción y adaptación (en el período t), resiliencia reactiva (en el período t+1) y finalmente resiliencia dinámica (desde t-1 hasta t+1).

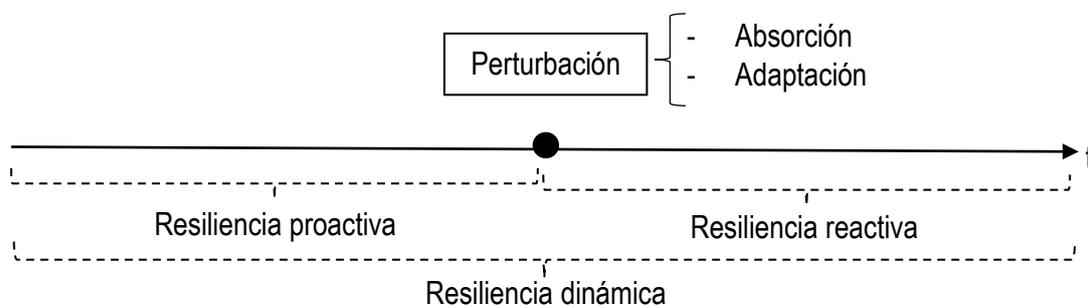
- *Resiliencia proactiva (en el período t-1)*: es un atributo que la empresa ya posee antes de que la adversidad tenga lugar y le permite estar alerta a potenciales sucesos. De acuerdo con Pal y otros (2014) es la capacidad de la organización para estar preparada cuando la perturbación afecte a la entidad. Algunos autores ligan el concepto de resiliencia a la acumulación de recursos (materiales, humanos, financieros...) necesaria de cara a afrontar futuros imprevistos (Danes y otros, 2009; Brewton y otros, 2010). Se trata de tomar decisiones proactivas antes de que la entidad se vea afectada por ningún factor con el objetivo de mantener la actuación de la empresa durante y después de la crisis, esto es, la organización ha de anticiparse al problema y protegerse de él identificando posibles cambios derivados de la perturbación. Requiere por su parte de una buena coordinación de todos los agentes y capacidad creativa, ya que lo que se está haciendo es proponer líneas de actuación para algo que realmente no se sabe cómo va a afectar.
- *Resiliencia adaptativa (en el período t)*: es la respuesta a la perturbación. Existen dos formas de entender este tipo de resiliencia. Por un lado, están aquellos que conciben la resiliencia como atributo de absorción. Se trata de mantener la estabilidad y la estructura para, una vez superada la crisis volver al punto inicial (McGlade y otros, 2006; Simmie y Martín, 2010). Teoría en consonancia con la resiliencia de ingeniería (Conz y Magnani, 2020).

Por otro lado, se encuentran quienes entienden la resiliencia como capacidad de adaptación, perspectiva de la resiliencia ecológica. Se trata de concebir el cambio como una oportunidad para innovar, en busca de un nuevo equilibrio que garantice la continuidad de la empresa a largo plazo (Conz y Magnani, 2020). Li y otros (2015) conciben la resiliencia como la capacidad de reconfigurar los recursos de la organización para hacer frente a la adversidad. Es decir, ya no se trata de mantener, como defienden los partidarios de la resiliencia como atributo de absorción, sino de reajustar. Si antes, la principal característica de la organización debía ser la robustez de cara a absorber el cambio, en este caso la principal ventaja es la flexibilidad (Conz y Magnani, 2020).

- *Resiliencia reactiva (en el período  $t+1$ ):* capacidad de la organización para recuperarse de un suceso o condiciones adversas. Algunos autores asocian este tipo de resiliencia a la mera supervivencia (Linnenluecke y Griffiths, 2010; McPhee, 2014) o a la capacidad de hacer frente a los problemas sin importar el cómo (Su y Linderman, 2016). En general, se trataría de recuperarse y volver al estado anterior a la crisis, tomando como referencia la perspectiva de la resiliencia de ingeniería (Bhamra y otros, 2011; Edgeman y Williams, 2014; Herbane, 2015). Por último, algunos autores, como Tracey y French (2017) explican la resiliencia como la habilidad de las organizaciones de recuperarse tras una perturbación, pero la recuperación pasa por una adaptación para alcanzar un nuevo punto de equilibrio - perspectiva de la resiliencia ecológica.
- *Resiliencia dinámica:* aglutina el momento de antes, durante y después de la crisis, es decir, supone un horizonte temporal más amplio. Combina tanto mecanismos de carácter proactivo como reactivo. La mayoría de los conceptos de resiliencia publicados en la literatura se identifican con esta categoría. Consiste en la capacidad de evitar, absorber, responder y recuperarse de situaciones amenazantes (Chrisman y otros, 2011). Nuevamente, hay corrientes – minoritarias - que son partidarias de volver al equilibrio anterior a la perturbación (Herbane, 2013). En estos casos, resiliencia es la habilidad de absorber las amenazas para volver al estado inicial. Mientras que otras apuestan por alcanzar un nuevo equilibrio, como Marwa y Milner (2013). La resiliencia dinámica consiste en la anticipación, hacer frente al impacto, al mismo tiempo que se reajustan los recursos para salir de la nueva situación reforzados (Conz y Magnani, 2020). Autores como Reinmoeller y Van Baardwijk (2005) o de Oliveira Teixeira y Werther (2013) incluyen el término innovación en su concepción de la resiliencia. Así, la resiliencia se configura como un continuo proceso de renovación de la ventaja competitiva de la empresa a través del tiempo.

En la Figura 1 se reflejan gráficamente estos tipos de eficiencia descritos en el trabajo de Conz y Magnani (2020). Este tipo de clasificación temporal también es utilizada por otros autores, aunque obviando la resiliencia adaptativa y absorbente (Hollangel, 2014) o equiparándola con la fase de resiliencia reactiva (Vakilzadeh y Haase, 2021).

**Figura 1 Representación gráfica de los tipos de resiliencia**



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.2. Medición de la resiliencia organizativa

La medición de la resiliencia resulta tan compleja como la definición del concepto. Hasta la fecha, no encontramos mediciones sólidas de la resiliencia organizativa (Saad y otros, 2021). Sin embargo, para que una empresa pueda emprender acciones de cara a alcanzar niveles de resiliencia óptimos es fundamental adoptar diferentes sistemas de medida que permitan conocer a la entidad en qué punto se encuentra. Para así, por un lado, tener conocimiento de aquellos aspectos en los que la empresa presenta una mayor debilidad y, por otro lado, poder llevar a cabo las acciones necesarias para intentar poner fin a esta falta de resiliencia.

Investigadores previos han intentado medir la resiliencia, pero, normalmente desde un punto de vista individual o psicológico, no de empresa (Linnenluecke, 2017). Por ejemplo, Schwerdtner y otros (2006) intentaron desarrollar una escala de resiliencia organizativa a partir de ítems derivados de psicología. Otros autores como McManus y otros (2007) y Biggs (2011) también trataron de desarrollar medidas de resiliencia basándose en la capacidad de adaptación de la empresa y la forma de minimizar o gestionar sus vulnerabilidades.

Erol y otros (2010) proponen dos formas de medir la capacidad de resiliencia de una empresa: a) el tiempo de recuperación tras haber hecho frente a una adversidad y b) el nivel de recuperación. Si bien, añaden que el hecho de que una organización sea resiliente a un cambio concreto no significa que lo sea a otro distinto. Por ello concluyen que una medida más correcta de la resiliencia de una empresa pasaría por una función de la resiliencia individual de esta ante diversas condiciones adversas.

Otros autores señalan que la medición de la resiliencia no puede realizarse a través de una evaluación de la vuelta al estado actual, sino que ha de concebirse como una valoración dinámica (Paries, 2006; Haimés y otros, 2008). En esta misma línea, se propone incluso un modelo de optimización matemática para valorar esa capacidad de recuperación empresarial (Rose y Liao, 2005).

### **1.1.3. Resiliencia, vulnerabilidad y resistencia**

Para finalizar la definición de resiliencia es importante diferenciar el concepto de otros que en ocasiones se utilizan erróneamente de manera indistinta. En concreto nos referimos a vulnerabilidad y resistencia. El artículo publicado por Ventura y otros (2020) expone una importante diferenciación en cuanto a estos conceptos que aporta una mayor claridad a la hora de entender el término de resiliencia. La vulnerabilidad representa la susceptibilidad de una organización de sufrir problemas (Aldrich, 2008). Adger o Gallopín (2006) tras varios estudios empíricos han concluido que una entidad alcanza el momento de máxima vulnerabilidad cuando la perturbación tiene lugar.

La resiliencia por su parte, hace referencia a la capacidad de adaptación (proactiva y/o reactiva). Mientras que la resistencia es el comportamiento de la organización durante el periodo de crisis. Dentro del concepto de resistencia y siguiendo la teoría de Magnani y Conz (2020) las empresas pueden optar por absorber o adaptarse.

Según Turner y otros (2003) y Gallopín (2006) la resiliencia y resistencia son subgrupos del concepto de vulnerabilidad. De este modo, la vulnerabilidad hace referencia a la capacidad empresarial de preservar su estructura; mientras que la resiliencia se refiere a la capacidad de recomponerse de la adversidad.

## **1.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RESILIENCIA**

A pesar de la complejidad y abstracción del concepto de resiliencia empresarial, muchos autores han tratado de identificar qué factores pueden ser relevantes para determinar esta capacidad en las organizaciones. A la luz de las investigaciones previas, la resiliencia está relacionada con cuestiones tales como la disponibilidad y acceso a recursos financieros, el capital humano y social, los recursos digitales o acceso a la tecnología, la estructura organizativa y la cultura de la empresa.

- Recursos financieros: se consideran fundamentales para alcanzar óptimos niveles de resiliencia. De acuerdo con Gittell y otros (2006) o Tognazzo y otros (2016) una empresa con una holgada situación financiera antes de la crisis tiene mayores posibilidades de salir beneficiada cuando esta finalice. Abarca tanto la estructura de costes como los ingresos de una organización. Se trata de prever, disponer de recursos y tener acceso a procesos paralelos (Duchek, 2020).

Igualmente importante es la estructura de activo, pasivo y capital propio que presenta la entidad. El objetivo es alcanzar estructuras óptimas que favorezcan la flexibilidad y una rápida capacidad de respuesta (Young y Searing, 2022).

- Capital humano: cuanto mayor sea la diversidad de los recursos humanos, de forma que se complementen las diferentes destrezas y habilidades de los trabajadores, mejor sobrellevará la organización los potenciales cambios negativos (Lampel y otros, 2014). Según un estudio llevado a cabo por Dubovská y otros (2017), la edad o el género de los empleadores también puede influir en el nivel de resiliencia de una empresa.

Mención especial requiere la figura del líder, Halkos y otros (2018) exponen que una de las principales limitaciones para que una organización sea resiliente está muy relacionada con la propia percepción de resiliencia que tienen los administradores de las mismas. Si estos consideran que la resiliencia no aporta ningún beneficio a la empresa y que simplemente aumenta los costes y no supone más que mayores trámites burocráticos, es muy difícil que la empresa sea resiliente. Los líderes son los encargados de transmitir a los empleados la importancia de estar preparados frente a posibles contratiempos y de entrenarlos para afrontarlos. Así pues, la resiliencia de una entidad empieza por que los propios líderes sean resilientes. El problema es que muchos administradores tienden a infravalorar potenciales situaciones adversas y hacen caso omiso a muchas señales que anticipan grandes problemas (Vakilzadeh y Haase, 2021).

Por último, y también vinculado con los recursos humanos de la empresa, se encuentran los recursos emocionales. Las organizaciones deben ser conscientes de la importancia de que los diferentes miembros sientan emociones positivas para que así puedan sobrellevar mejor estas situaciones estresantes (Vakilzadeh y Haase, 2021).

- Capital social: el establecimiento de una red fuerte es considerada como una de las mejores herramientas de resiliencia. Consiste en la configuración de relaciones fuertes y estables con los diferentes grupos de interés y el entorno. Esto permite a las entidades llevar a cabo con éxito acciones coordinadas para hacer frente a los problemas (Leana y Van Buren, 1999). Además de apoyarse mutuamente en un momento de dificultad; facilita nuevas posibilidades de innovación, acceso a nuevas tecnologías, información del entorno – identificación de amenazas y oportunidades -, recursos... lo que influye positivamente en la forma de afrontar una crisis (Matysek-Jędrych y otros, 2022).
- Recursos digitales: han ganado mucha importancia en los últimos años sobre todo a raíz de la crisis provocada por la COVID-19. Las herramientas digitales facilitan el almacenamiento y distribución de información entre los miembros (Vakilzadeh y Haase, 2021), el acceso a nuevas fuentes de recursos y el posterior aprendizaje (Matysek-Jędrych y otros, 2022).

- Estructura organizativa: Aquellas entidades con estructuras orgánicas, que fomentan la descentralización y la toma de decisiones conjunta es más probable que afronten mejor los cambios que se presenten en el entorno, que aquellas que apuestan por estructuras rígidas y mecánicas (Mallak, 1998; Lengnick-Hall y otros, 2011; Jaaron y Backhouse, 2014).
- Cultura corporativa: Las organizaciones más resilientes transmiten a sus miembros el mensaje de que la adversidad puede llegar en cualquier momento, se trata de no relajarse, de centrarse en la supervivencia a largo plazo y estar preparados ante futuras crisis. De esta manera, si los empleados están interesados en el futuro de la entidad evitarán tomar riesgos a corto plazo (Vakilzadeh y Haase, 2021). Consiste en apostar por culturas organizacionales abiertas en las que los empleados estén motivados a encontrar oportunidades en los cambios y que faciliten la comunicación entre los distintos individuos (Vakilzadeh y Haase, 2021). De acuerdo con Andersson y otros (2019) las empresas que apuestan por una filosofía de adversidad al riesgo, agilidad, improvisación y facilitación de la cooperación entre los miembros son más resilientes en momentos de crisis. Lo mismo sucede en el caso de las entidades que apuestan por la innovación y creatividad (Hurmelinna-Laukkanen y otros, 2012, Mannen y otros, 2012; Shin y otros, 2018; Senbeto y Hon, 2020).

### **1.3. RESILIENCIA EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS**

En el caso de las ENL, estas presentan una serie de particularidades que las diferencian de las empresas y hacen necesario puntualizar el concepto de resiliencia para este tipo de organizaciones. En concreto podríamos identificar las siguientes diferencias (Salamon y Anheier, 1992; Herrero y Kraemer, 2022): a) la esencia de estas entidades es que no persiguen una motivación económica sino un objetivo social; b) en las ENL no hay una distribución de las ganancias, sino que estas se acumulan para reinvertirse nuevamente en la misión de la organización; c) estas organizaciones cuentan con la presencia de voluntarios (eso no significa que todos los miembros sean voluntarios); d) obtienen ingresos a través de diferentes fuentes, esto es, aunque pueden vender productos o prestar servicios, a diferencia de las empresas las ENL se financian esencialmente a través de cuotas de socios, donaciones de particulares y ayudas o subvenciones de instituciones políticas.

#### **1.3.1. Concepto de resiliencia en las entidades no lucrativas**

Con respecto al concepto de resiliencia en las ENL, son pocos los autores que se han centrado en el caso particular de las ENL. Pratt (2015) se decanta por una visión holística de resiliencia, para este autor la resiliencia en el caso de entidades no lucrativas no consiste en crecer y sobrevivir a cualquier precio, sino en mantener la naturaleza que diferencia a la organización al mismo tiempo que se trabaja

con los recursos disponibles. Fyffe (2014), que también se centró particularmente en este tipo de instituciones, diferencia tres tipos de niveles: (1) “Resiliencia de nivel más bajo”, que se caracteriza por la flexibilidad y adaptación de la entidad, es decir, la capacidad de mantener la actividad, la identidad de la organización, así como sus nexos con el entorno y grupos de interés. (2) “Resiliencia de nivel medio”, basada en la recuperación, es decir, se trataría de analizar los recursos disponibles y cómo la entidad podría recomponerse tras la perturbación. Finalmente estaría la (3) “Resiliencia de nivel más alto”, en la que entraría en juego la transformación, es decir, los casos en los que las entidades tendrían que identificar sus necesidades de cara a asegurar su prosperidad llevando a cabo las medidas necesarias para ello (Plaisance, 2022). Estos tres niveles de resiliencia de los que habla Fyffe se encuentran íntimamente ligados con los conceptos de resiliencia proactiva y reactiva anteriormente introducidos. La resiliencia de nivel más bajo se trataría de la mera resistencia al cambio, como Conz y Magnani (2020) exponen en su trabajo existirían dos vías: la adaptación o la absorción. Pero, el objetivo en ambos casos se limitaría a mantener la actividad. Por su parte, la resiliencia de nivel medio sería equiparable a la resiliencia reactiva, mientras que la resiliencia de nivel más alto se trataría de la resiliencia proactiva. Una ENL al analizar sus necesidades no está haciendo más que anticiparse a posibles situaciones. Por lo tanto, si una entidad es capaz de desarrollar estos tres niveles de resiliencia, estaríamos ante el concepto de resiliencia dinámica.

Algunos autores como Kimberlin y otros (2013) han equiparado el concepto de resiliencia al de supervivencia en el ámbito de las ENL. No obstante, se trata de ideas distintas. La supervivencia se refiere a la persistencia de la organización, es decir, si una ENL únicamente se preocupara por su supervivencia podría poner fin a la prestación de sus servicios y cambiar radicalmente su actividad priorizando un objetivo económico. Si bien, no son conceptos independientes -para que una organización sea resiliente presupuesto indispensable es que haya sobrevivido-, en el caso de las ENL el concepto de resiliencia abarca más que en el caso de las empresas, esto es, implica saber sobrevivir, adaptarse, pero también, y muy importante, mantener su identidad, su compromiso con la comunidad (Plaisance, 2022).

### **1.3.2. Factores determinantes de la resiliencia en las entidades no lucrativas**

En las ENL, al igual que en las empresas, se han identificado una serie de factores que determinan la resiliencia organizativa. Sin embargo, en todos ellos encontramos especificidades del sector no lucrativo tal y como se describen en los siguientes apartados.

### *a) Recursos financieros*

En primer lugar, se ha de prestar atención a los estados contables y estructura de costes de la entidad. En concreto, se valorarán cuestiones relacionadas con el pasivo y patrimonio neto, con las fuentes de ingresos y características de los mismos y, por último, con la estructura de costes.

En primer lugar, con respecto al patrimonio neto (denominado activo neto en el sector no lucrativo), las reservas y la financiación externa (deuda), encontramos en la literatura que una cifra baja de patrimonio neto se considera un indicador financiero de fracaso (Tuckman y Chang, 1991). Además, aunque se ha puesto de manifiesto que muy pocas ENL disponen de fondos de reserva con niveles adecuados (Calabrese, 2013), los fondos de reserva se consideran también de gran importancia de cara a hacer frente a las situaciones de crisis. Por último, con respecto a la financiación externa, evitar la utilización de endeudamiento financiero se ha considerado por los autores como un “proverbio” de la gestión financiera de las ENL (Mitchell y Calabrese, 2019), de forma que cuanto menor sea la deuda mayor será la resiliencia de estas organizaciones. Sin embargo, en épocas de crisis es de vital importancia tener acceso a créditos y esto depende en gran medida de que la entidad disponga de una fuerte relación con la entidad bancaria (Young y Searing, 2022).

En segundo lugar, con respecto a las fuentes de ingresos, es importante considerar la diversificación de los ingresos y el tipo de aportaciones que se reciben. Por un lado, la diversificación de las fuentes de ingresos afecta positivamente a la resiliencia. Lo habitual en una crisis es que los ingresos más afectados sean los que proceden de la principal misión que lleva a cabo la entidad. Las donaciones por su parte también dependen de la percepción que los donantes tengan de la organización, al igual que las subvenciones que dependerán del gobierno en el poder. Por ejemplo, autores como Green y otros (2021) demuestran que la dependencia de la financiación pública se asocia con elevados niveles de vulnerabilidad. Junto a estas fuentes de ingresos altamente variables dependiendo del momento, existen otras que Young y Searing (2022) denominan ingresos fijos o semifijos, menos sensibles frente a las variaciones del entorno. Estas autoras ponen como ejemplo, los ingresos procedentes de las suscripciones anuales o mensuales de miembros de la entidad o la rentabilidad que puede generar una inversión en el tiempo. Al ser ingresos fijos son una buena herramienta para amortiguar momentos de crisis y cubrir los costes fijos. Por otro lado, también es importante considerar el tipo de donaciones/aportaciones que recibe la organización, porque en algunos casos las donaciones son condicionadas o restringidas, esto es, que tienen unas condiciones adjuntas (suelen tener aplicaciones restringidas). Estas donaciones de activos disminuyen la flexibilidad de la organización para responder a las perturbaciones e impiden una asignación eficaz de los recursos. Si la acumulación de recursos u

holgura organizativa es un factor que afecta positivamente a la resiliencia; en este caso, un exceso de activos con restricciones no favorece la agilidad que la resiliencia precisa.

Por último, desde el punto de vista de los costes, se valora positivamente que las entidades gocen de flexibilidad para adaptar su estructura de costes. Los costes totales se dividen en fijos y variables. Pues bien, en épocas de crisis las ENL se pueden encontrar con el problema de que tienen que hacer frente a una elevada cantidad de costes fijos aun cuando sus ingresos se han visto gravemente mermados. Se trata por lo tanto de comparar los niveles de coste fijo y variable y ajustarlos a las necesidades de la empresa intentando reducir los costes fijos. Por ejemplo, se podría aumentar el peso de los voluntarios y trabajadores temporales frente a trabajadores permanentes y también se podría valorar el alquiler en lugar de la propiedad de las instalaciones (Young, 2022).

#### *b) Capital humano*

Las ENL son organizaciones que se caracterizan por ser intensivas en mano de obra (Young y Searing, 2022), por lo que, para gozar de capacidad resiliente, necesariamente se ha de prestar especial atención a este ámbito. Para ser resiliente en este caso se necesitarían plantillas flexibles porque cualquier decisión que afecte a los trabajadores tiene repercusiones a nivel interno, pero también puede afectar a la imagen de la entidad que se tiene a nivel externo; y, en última instancia, a las donaciones y subvenciones recibidas por la organización. Se trata de analizar las distintas estrategias desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, con una reducción de salarios se evitarían despidos, se consigue un ahorro a corto plazo y, si afecta a toda la plantilla por igual tiene un impacto positivo a nivel moral. Sin embargo, provocaría estrés entre los trabajadores y a largo plazo habría que buscar alternativas para compensar a los empleados por el esfuerzo asumido (Young y Searing, 2022).

El voluntariado también juega un papel fundamental en las ENL, por esto, los encargados de la gestión de los recursos humanos deben asegurarse de mantenerlos a largo plazo, orientarlos hacia la misión de la organización, garantizar que disfruten de la experiencia a nivel social (Young y Searing, 2022) y garantizar que su actividad esté efectivamente coordinada con la de los trabajadores asalariados (Comfort y Kapucu, 2006; Opdyke y otros, 2017).

En el caso de las ENL es habitual la escasez de personal cualificado (Waerder y otros, 2021), debido en parte a que el mundo empresarial ofrece mejores oportunidades laborales para estos trabajadores (salarios más altos, contratos más estables, mayor disponibilidad de recursos en las empresas...) y a la falta de identificación de este personal con la esencia de estas organizaciones (Robineau y Swaton, 2015). Esto dificulta el desarrollo por la entidad de programas especializados que mejoren la capacidad de la organización de cara a gozar de situaciones más óptimas con las que afrontar situaciones

adversas. Y es que, los niveles de cualificación están positivamente relacionado con la innovación (Meyer y Leitner, 2018).

Además de lo anterior, también es importante que se genere una identidad social, es decir, en palabras de Kaplan (2005), la gente ha de sentirse parte importante de la organización, es decir, que tenga una conexión personal con el objetivo de la ENL. Como resultado de esta identidad, se contaría con gente más comprometida, unida con la causa y que lucharía por su continuidad. En este sentido, es importante que la entidad cuente con una misión clara y bien definida (Coutu, 2002). Que sirva además como elemento que favorezca la atracción y retención de capital humano (Bassous, 2015) dado que, aunque las causas que lleven a los diferentes miembros a participar en la organización sean diferentes, todos ellos han de ser capaces de alinear su motivación con el verdadero valor de la entidad (Witmer y Mellinger, 2016).

En la misma línea, Watson y Abzug (2016) consideran que los trabajadores en estas entidades se encuentran más motivados que en otros sectores, lo que los hace más leales, pero también, más difíciles de reemplazar.

### *c) Capital social*

Koliba (2015) identifica cinco ámbitos distintos a través de los cuales las ENL se relacionan: red de ayudas y contratos, red de colaboración con otras organizaciones, red de promoción, red intergubernamental y red regulatoria. Así, la forma en la que se configuran las diferentes relacionales conforma el “capital social” que inevitablemente afecta a la organización de los activos de la entidad – recursos humanos y financieros.

Young y Searing (2022) distinguen entre lazos fuertes y lazos débiles. Los fuertes hacen referencia a relaciones estables en el tiempo, recíprocas y con una constante interacción. Mientras que los débiles se caracterizan por ser más recientes en el tiempo, menos intensos, pero fuente de nuevas e innovativas ideas. Granovetter (1983) consideró que, aunque las relaciones débiles aportan información y recursos, las fuertes, sin embargo, se caracterizan por una mayor predisposición de asistencia en caso de crisis. Años atrás, este mismo autor (1973), daba más importancia a las relaciones débiles porque a su juicio eran una fuente de información nueva y diversa, contribuyendo así a la innovación. Aunque no hay dudas de que los beneficios de ambos tipos de relaciones son diferentes, en términos de resiliencia es necesario cuidar y mantener ambos tipos de lazos.

La colaboración del sector privado con las ENL supone un elemento muy positivo en términos de resiliencia para estas últimas. Además de ser una fuente de recursos humanos, colaborando en ocasiones incluso con la aportación de personal cualificado – en párrafos anteriores se ha hecho

referencia a la cualificación del personal como elemento que favorece la resiliencia-, participan también con recursos materiales (donaciones de dispositivos informáticos, cesión de espacios para reuniones...) o con información y conocimiento. De este modo, la colaboración con este tipo de organizaciones ayuda a las ENL a estar preparadas y mitigar las consecuencias que ocasiona una crisis (Waerder y otros, 2021). Incluso dentro de los niveles de colaboración más avanzados se encuentran alianzas a largo plazo en las que empresa y ENL trabajan de cara a conseguir un objetivo común. La colaboración no se concibe como una mera transacción, sino que los intereses y necesidades de ambas partes se tienen en cuenta a lo largo de toda la planificación (González y Varela, 2015).

#### *d) Recursos digitales*

De acuerdo con Young y Searing (2022) las estrategias que se adopten a nivel tecnológico han de cumplir con tres características: a) complementariedad, es decir, que los nuevos métodos de trabajo sean capaces de convivir con los tradicionales; b) redundancia, que consiste en proveerse y mantener en la reserva nuevas tecnologías, capaces de sustituir a las originales, para en caso de crisis recurrir a ellas; y, c) innovación, es decir, que las nuevas técnicas y herramientas aporten novedosos y positivos resultados a la entidad. La innovación afecta de forma directa y positiva a la resiliencia a largo plazo.

En el caso concreto de los recursos digitales, algunos autores (Lawton, 2021; Willems y otros, 2022) han evidenciado que estos recursos son esenciales para adaptarse al cambio, especialmente en momentos de crisis como la reciente pandemia provocada por la COVID-19, dado que se convirtieron en el único modo de relación con los partícipes organizativos, además de agilizar algunos procesos formales tanto a nivel de gestión como de gobierno.

#### *e) Estructura organizativa*

Atendiendo a la literatura previa, la toma de decisiones descentralizada hace que las ENL estén mejor preparadas para adaptarse al cambio (Tait, 2021; Willems y otros, 2022). Las estructuras descentralizadas son más flexibles, favoreciendo la improvisación (Tait, 2021) y permitiendo una mayor rapidez a la hora de reaccionar frente a situaciones adversas (Wildavsky, 1988).

Por otro lado, mientras que las estructuras formales son necesarias de cara a alcanzar óptimos niveles de eficiencia, así como para proteger a las organizaciones frente a potenciales perturbaciones (Milward y Provan, 2000; Busch y Givens, 2013), las estructuras informales se han mostrado más efectivas en momentos de crisis (Neal y Phillips, 1995; Busch y Givens, 2013; Boersma y otros, 2014), siendo una fuente de acceso a vías alternativas de información y un medio para ganarse la confianza de la comunidad. El estudio realizado por Kim y otros en 2022 concluyó que en términos de resiliencia la

estructura formal e informal han de ser concebidas como un conjunto, generando así mayores posibilidades de reacción.

Desde el punto de vista de la dimensión formal, una estructura de gobierno fuerte es fundamental de cara a guiar un cambio y crecimiento de la organización exitoso (Kimberlin y otros, 2013), pero una situación crítica de gran magnitud puede hacer que desaparezca (Chen, 2020). Asegurar su mantenimiento es un factor clave de resiliencia y consiste en garantizar la coexistencia de la capacidad de tomar decisiones de forma autónoma y descentralizada con la coordinación de las diferentes acciones (Lloyd-smith, 2020).

Asimismo, el liderazgo juega un papel fundamental en toda entidad resiliente. Los líderes son un medio de promoción de resiliencia (Woznyj, Stewart y otros, 2023). Se trata de figuras visionarias, inspiradoras y que se preocupan por las necesidades del resto de miembros, lo que se conoce como liderazgo transformacional (Tait, 2021). Se encargan de alinear las motivaciones individuales con la visión colectiva (Witmer y Mellinger, 2016). Refuerzan la confianza, motivación y, apoyan y empatizan con todos los participantes de la organización (Tait, 2021) al tiempo que los animan a ser creativos y apostar por la innovación (Valero y otros, 2015).

#### *f) Cultura organizativa*

Desde el punto de vista de la resiliencia se trata de crear una cultura de oportunidades de forma que se anime a todos los miembros a analizar y desarrollar nuevas formas de solucionar los problemas que se presenten. Una cultura organizativa de innovación permite a los diferentes miembros la posibilidad de proponer iniciativas, al mismo tiempo que contribuye positivamente a alcanzar la efectividad de la organización; entendida la efectividad como factor intrínseco del concepto de resiliencia, en tanto, consiste en la capacidad de responder efectivamente a factores cambiantes del entorno (Jaskyte, 2004). Además, las culturas innovativas mejoran la capacidad de adaptación de las ENL, permiten ajustarse a las nuevas necesidades que puedan surgir, son fuente de ventajas competitivas y garantizan un uso efectivo de los recursos (Kanter y Summers, 1987).

Asimismo, fomentar el optimismo y la esperanza como elementos fundamentales de la cultura, ayuda a alcanzar actitudes resilientes entre los trabajadores (Schein, 1985; Witmer y Mellinger, 2016). El objetivo es que los miembros no vean los problemas como una limitación al crecimiento, sino como una posibilidad de desarrollar nuevas oportunidades (Witmer y Mellinger, 2016).

Una cultura de transparencia facilita el conocimiento a todos los miembros de la información y los errores, indispensable de cara a seguir un proceso de aprendizaje y de búsqueda de nuevas alternativas (Leveson y otros 2009). Que todos los integrantes conozcan la situación real de la entidad,

el efecto que su actividad provoca en los resultados, así como, aquellos procesos que no son viables económicamente (Witmer y Mellinger, 2016). Del mismo modo, una cultura organizacional que tenga en cuenta el riesgo – políticas rígidas, análisis temporales de la probabilidad de ocurran diferentes escenarios... - incrementa la probabilidad de que el efecto de una disrupción sobre la entidad quede mitigado, al mismo tiempo que fomenta un comportamiento proactivo entre los diferentes miembros (Coombs, 2014; Karlsson, 2020).

### **1.3.3. Medición de la resiliencia organizativa en las ENL**

Si anteriormente se había expuesto la dificultad de encontrar un índice que permita medir la capacidad de resiliencia de una empresa, en el caso de las ENL es todavía más complicado, en tanto no persiguen un objetivo económico sino completar con éxito su misión, factor intangible. Es por ello que entre la literatura se apuesta por una medición de la resiliencia en términos financieros al ser considerado un reflejo de la actividad de la entidad (Chen, 2020).

Para Tuckman y Chang (1991) una ENL es financieramente vulnerable si es probable que sus servicios se vean paralizados en el momento en que se vea golpeada la organización por una perturbación. Trussel y Greenlee (2004) siguen la misma línea que Tuckman y Chang, pero en lugar de los gastos utilizan el activo neto como indicador. Keating y otros (2005) combinan cuatro medidas diferentes: riesgo de insolvencia, disrupciones financieras, disrupciones en el acceso a vías de financiación y disrupciones en la prestación de servicios. Para estos autores los cuatro índices están relacionados con el desarrollo de la misión por la entidad.

Otro grupo de autores (Callen y otros, 2003; Carroll y Stater, 2008; Park y Mosley, 2017) utilizan índices como el total de ingresos, el cambio en los ingresos o ratios entre las diferentes fuentes de ingresos. Sin embargo, para Chen (2020) los ingresos no pueden ser utilizados como indicador de resiliencia porque una crisis económica y un desastre natural tiene diferentes efectos en las ENL. Mientras que una crisis económica conlleva un descenso de los ingresos, una catástrofe natural provoca daños físicos y una intensificación de los servicios prestados en este tipo de organizaciones (Chen, 2020)

Los gastos totales y activo neto son los indicadores seleccionados por Chen (2020, 2021) para medir la resiliencia. Consiste en comparar ambos conceptos tanto antes como después de la disrupción. En el momento en el que el valor sea el mismo, e incluso más alto a aquel anterior a la crisis, se considera que la entidad es resiliente. Por un lado, con respecto a la recuperación de gastos totales, es habitual que en momentos críticos las ENL reduzcan los fondos destinados al desarrollo de sus servicios, es decir, los fondos destinados a la consecución de su misión. Por otro lado, de acuerdo con Keating y otros (2005), la recuperación del activo neto es un indicador de solvencia. Cuando la organización se

ve obligada a desprenderse de parte de sus activos ante perturbaciones del entorno (reducción de su activo neto), se entiende que está teniendo problemas para adaptarse, de ahí que la recuperación de los activos netos se considere un indicador de la resiliencia. Expresando el resultado en porcentaje se asume que una cifra mayor a -10% es indicador de resiliencia, porque de acuerdo con Park y Mosley (2017), una oscilación del 10% es normal en las ENL.

Junto a estas dos variables, consideradas por Chen como dependientes, existen otras tres variables independientes: autonomía financiera, medida a través de la ratio de equidad y el margen operativo, diversificación de ingresos y grado de dependencia de los ingresos. Además, este autor utiliza el concepto de “bounce back” o tiempo de recuperación para referirse al periodo en años que necesita una organización para reflejar su resiliencia.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA RESILIENCIA DE LAS ONGD DE CASTILLA Y LEÓN.**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO**

Tras la revisión de la literatura relacionada con la resiliencia de las organizaciones y, más específicamente, de las ENL, procedemos a plantear el estudio empírico que se va a llevar a cabo. Nuestro objetivo en este trabajo se describe como el análisis de los factores que determinan la capacidad de adaptación al cambio (resiliencia) de las ENL. Para ello, nos centraremos en un tipo concreto de ENL como son las Organizaciones No Gubernamentales de cooperación al Desarrollo (ONGD). Uno de los rasgos característicos de las ENL es su heterogeneidad. Este atributo se puede observar no sólo en las diversas modalidades organizativas que pueden adoptar, sino también en el funcionamiento, valores y objetivos que persiguen (Villarroya, 2008). Esta heterogeneidad dificulta un estudio conjunto del sector, más aún dada la dificultad que el propio concepto de resiliencia implica, haciendo necesario delimitar el análisis a un subgrupo determinado que permita alcanzar conclusiones representativas del conjunto.

Para la selección del objeto del estudio se ha optado por la elección de un sector que desarrolla una actividad perfectamente identificable e individualizable en su conjunto. En concreto, se han escogido las ONGD, porque comparten un mismo objetivo y desarrollan la misma actividad. Las ONGD están definidas en la nueva *Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global* (LCDSSG, en adelante) como un tipo de entidad de Derecho privado sin ánimo de lucro que centra su atención en aquellos núcleos de personas vulnerables y discriminadas y que tienen como objetivo el desarrollo de actividades de diversa índole que guardan relación con los objetivos de la cooperación

internacional para el desarrollo. Entre sus metas se incluye el fomento del desarrollo humano con la lucha contra la pobreza global y las desigualdades. La erradicación del hambre, el fomento de la sanidad, la educación y el trabajo digno; así como acabar con la falta de accesibilidad a servicios básicos. También luchan por la igualdad de género y los derechos de los niños. Desde un punto de vista institucional, pretenden el aseguramiento de Estados democráticos que permitan garantizar el acceso a todos estos objetivos, de la mano de instituciones sólidas, intentando acabar con las crisis y conflictos armados (Preámbulo y artículo 38 de la LCDSSG). Estas entidades son una muestra de la solidaridad ciudadana y constituyen un vínculo con las comunidades más desfavorecidas y marginadas, a la vez que fomentan la participación de la sociedad en general (AECID, 2023).

Por otro lado, se ha querido focalizar el estudio en el ámbito geográfico de Castilla y León de cara a considerar posibles desventajas o beneficios que el establecimiento de una ENL en este territorio pueda suponer en términos de resiliencia: problemas de despoblación, comunicación, falta de recursos, aspectos regulatorios....

El territorio de Castilla y León representa casi el 20% de todo el territorio nacional, sin embargo, solo alberga al 5% de la población del país, representando el 5% de la riqueza y el 5% del empleo (Carpio, 2022). Características todas ellas que afectan a la capacidad de las ENL para acceder a fondos privados, limitando igualmente la búsqueda de voluntariado y de personal cualificado.

En los presupuestos de 2023 la Junta de Castilla y León incrementó la partida de cooperación internacional en un 25% con respecto al año anterior, alcanzando de esta manera los 6 millones de euros, lo que refleja el compromiso de la comunidad en la lucha por acabar con los sectores más vulnerables. Sin embargo, lo que puede ser visto como una cifra positiva en términos de resiliencia, contrasta con la tendencia que existe entre las ONGDs de esta comunidad a acusar de la financiación pública. Un estudio llevado a cabo por la Fundación BBVA (Casado y otros, 2006) concluyó que el 84% de la financiación de estas organizaciones en Castilla y León era pública, frente al 13% restante que era privada.

Por último, como perturbación del entorno generadora de la crisis a la que han de hacer frente estas organizaciones se ha identificado la COVID-19, dado que se trata de un fenómeno que provocó que las ENL se enfrentasen a un aumento en la demanda de sus servicios y, al mismo tiempo, a una reducción en los recursos humanos y financieros con los que podían contar.

## 2.2. METODOLOGÍA

Para conocer qué factores han sido especialmente relevantes en la determinación de la capacidad de adaptación al cambio de las organizaciones, se ha optado por utilizar la metodología de entrevista semiestructurada, ya que permite adaptarse a las respuestas de los entrevistados y obtener datos con mayor detalle. Para el estudio del concepto de resiliencia, al tratarse de un término dinámico, falto de comprensión en ocasiones y objeto de numerosas interpretaciones, es fundamental utilizar un método flexible y que permita centrarse en aquellos puntos de mayor interés. Concretamente esta modalidad de entrevista permite ahondar en las respuestas dadas, para conocer no sólo datos objetivo sino también puntos de vista, motivos o emociones, aspectos muy relevantes en este tipo de trabajos (Díaz Bravo y otros, 2013; Cassell, 2015).

Esta metodología de análisis ha sido utilizada previamente en estudios de temática y contexto similar. Así, Mokline y Abdallah (2021), que analizaron la resiliencia organizativa también en relación a la crisis de la COVID, consideran esta capacidad de adaptación como un concepto novedoso y a falta de estudio siendo necesarios todavía nuevos elementos de conocimiento, que permitan alcanzar hipótesis, que sólo pueden ser obtenidos a través de un método abierto como la entrevista. Además de ellos, numerosos autores que trabajan en el sector no lucrativo también apuntan esta metodología como la más adecuada para analizar la resiliencia organizativa (e.g. Witmer y Mellinger, 2016; Searing y otros 2021).

El guion de la entrevista se definió a partir del marco teórico diseñado donde se identificaban los factores que pueden marcar la diferencia en la capacidad de adaptación de las organizaciones. En este sentido, los posibles factores determinantes se englobaron en los siguientes ámbitos: financiero, humano, social, digital, estructura y cultura organizativa. El guion elaborado se puede consultar en el Anexo II del trabajo.

El guion de la entrevista fue testado con una persona que trabajaba en una ENL de cara a comprobar si era comprensible, si la entrevista era llevadera para los entrevistados o si realmente era efectiva como instrumento de trabajo. Tras corregir algunas cuestiones apuntadas por la persona entrevistada, se pasó a la fase de entrevistas con responsables de ONGDs.

Las entrevistas tuvieron una duración de 40-50 minutos, siendo grabadas y transcritas posteriormente. Se ha utilizado tanto el formato de entrevista cara cara como vía *Teams*. Ofreciendo la posibilidad de elegir a los participantes, y recurriendo en numerosas de las ocasiones al método online dadas las distancias geográficas existentes y la limitación temporal.

Todas las entrevistas comenzaron contextualizando temporalmente a los entrevistados en el momento de la crisis provocada por la COVID-19. Posteriormente se daba paso a tres preguntas generales (Spradley, 1979), sobre cómo la crisis afectó a la organización, qué medidas tomaron y si consideraba si a fecha actual la entidad había superado la crisis. Las respuestas influían en el desarrollo de la entrevista, teniendo en cuenta los puntos tratados por los participantes, y en cuales se hacía necesario profundizar con mayor detalle. Las siguientes eran cuestiones centradas en ámbitos más concretos con la finalidad de obtener una visión completa del proceso de impacto y recuperación de las entidades desde la perspectiva de seis factores: financieros, humanos, sociales, digitales, estructurales y aquellos relacionados con la cultura organizativa.

Antes de las entrevistas, para conocer la actividad y funcionamiento de la ONGD y manejar el desarrollo de las preguntas se analizaba su página web y redes sociales lo que servía posteriormente para contrastar la veracidad de la información dada por los entrevistados.

### 2.3. MUESTRA

Para el presente estudio se ha utilizado el método de muestreo intencional, con la finalidad de garantizar la presencia en el análisis de todos aquellos factores objeto de investigación (Ritchie y Lewis, 2003). En la tabla 2 se recogen las características de la muestra objeto de estudio, así como el perfil de la persona entrevistada.

Tabla 2. Ficha técnica del objeto de la muestra

<b>Perfil de la organización entrevistada</b>	
Tipo de organización	ONGD
Ámbito territorial	Castilla y León
Años de actividad	Mínimo 6 años. Organización constituida y en funcionamiento con anterioridad a la crisis del COVID-19.
<b>Perfil del entrevistado</b>	
Cargo en la organización	Puesto que permita conocer todos los ámbitos de la organización, con una visión general y completa del proceso de adaptación y recuperación (o no) de la crisis.
Años en la organización	Miembro de la organización como mínimo entre 2019 y 2023.

Fuente: Elaboración propia

Para obtener la muestra de la entrevista, la página web de la Coordinadora de ONGD de Castilla y León, que agrupa 73 organizaciones, ha servido como fuente de la que se ha extraído un primer listado de entidades. Tras un análisis de las páginas web y redes sociales de estas 73 organizaciones, con el objetivo de asegurar que la muestra seleccionada cumpliera los requisitos establecidos, fueron finalmente 33 las ONGDs elegidas, procediendo a contactar con cada una de ellas a través de llamada telefónica. De esta manera, once entrevistas fueron concertadas, dos organizaciones rechazaron participar en el estudio y con las veinte restantes no se consiguió poner en contacto a pesar de intentarlo durante varios días. Con estas entidades con las que no fue posible contactar vía telefónica, se procedió a remitir correo electrónico. En el presente caso, este método de contacto fue ineficaz puesto que sólo se consiguió cerrar entrevista con una de las ONGDs contactadas, no obteniendo respuesta del resto. Finalmente, con una ratio de aceptación del 33,33%, fueron 11 las ONGDs que aceptaron realizar la entrevista: *Asociación Azacán, Asociación Hijos del Maíz, Asociación Saharaui Para El Desarrollo (ASPED), Cruz Roja Española, Fabre Fundación, La Casa Grande de Burgos, Persona Solidaridad, Proyecto Rubare, Puentes, Solidaridad Globalizada y Tierra Sin Males*. Siete de las entrevistas fueron realizadas vía Teams, dos por teléfono y otras dos se desarrollaron personalmente. A lo largo del análisis, con el objeto de tratar la información de manera anónima, las diferentes organizaciones son identificadas con el término *ONGD* seguido de un índice numérico.

Los cargos desempeñados por los entrevistados en las organizaciones, así como los años que llevan ligados a la misma se encuentran recogidos en la Tabla A3 del Anexo.

## **2.4. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Para el tratamiento de la información obtenida a través de las entrevistas se ha utilizado un análisis del contenido cualitativo (Hsieh y Shannon, 2005) basado en la codificación sistemática de los datos e identificación de temas a través de un proceso inductivo de reducción e integración. La codificación de la información se ha realizado en tres etapas. Para la primera de ellas se han utilizado cuatro códigos conceptuales (Saldaña, 2016): acciones, consecuencias, condiciones y limitaciones. Una vez grabadas y transcritas las entrevistas, el proceso ha consistido en identificar palabras o frases pertenecientes a cada uno de los cuatro códigos anteriormente citados. En la segunda etapa, se ha procedido a identificar similitudes, patrones, entre las distintas respuestas. Finalmente, en la tercera etapa de codificación se ha asignado a cada uno de los patrones seleccionados una temática, en base a los recursos utilizados en cada uno de ellos (Searing y otros, 2021).

De acuerdo con Strauss y Corbin (1990), el punto de saturación de la información es alcanzado cuando a partir de datos adicionales no se obtienen nuevos conocimientos, manteniéndose de este modo

invariable la diversidad de la información ya recogida. Cassell (2015) utiliza el concepto, saturación empírica. Por otro lado, un fenómeno social a falta de estudio como es la resiliencia, estudiada en un concreto contexto temporal, requiere ser analizado en profundidad, priorizando garantizar que las entrevistas tengan una relevancia directa sobre el objeto de estudio al número de las mismas. Así, a partir de la décima entrevista ningún nuevo patrón fue establecido que pudiera contribuir al análisis del objetivo pretendido, dando por finalizado de esta manera el número de entrevistas.

## **2.5. RESULTADOS**

Atendiendo a la información extraída de las entrevistas analizadas, se han estructurado los resultados obtenidos como sigue. En primer lugar, se evaluará cómo ha afectado la crisis al desarrollo de las actividades de la ONGD (proyectos desarrollados), así como la forma en la que las organizaciones respondieron a esta nueva situación. En segundo lugar, se presentan las respuestas que nos dieron los entrevistados ante la pregunta sobre cómo medían ellos la resiliencia. Por último, se describen las valoraciones que los entrevistados hacen de los distintos factores que se han considerado determinantes por la literatura previa, esto es, recursos financieros, capital humano, capital social, recursos digitales, estructura organizativa y cultura organizativa. Estos factores y sus respectivas tácticas de resiliencia han quedado recogidos en el gráfico que se incluye en el Anexo IV.

### **2.5.1. Influencia de la crisis COVID en el desarrollo de la actividad de las ONGDs**

Con la crisis de la pandemia todas las ONGD entrevistadas se vieron obligadas a paralizar aquellas actividades de sensibilización y recaudación de fondos que estaban llevando a cabo en España. Los viajes de coordinación y seguimiento de los proyectos también quedaron suspendidos. Dos de las organizaciones entrevistadas incluso se vieron ante la obligación de paralizar sus actividades de cooperación debido a las restricciones sociosanitarias. Por otro lado, en los países donde venían desarrollando su actividad aumentaron los niveles de pobreza, se intensificaron las peticiones de ayuda y, por consiguiente, el volumen de beneficiarios a los que tuvieron que atender, agravando la situación de las organizaciones.

En el caso de las dos organizaciones que tuvieron que frenar sus actividades de cooperación, mientras una de ellas optó por cambiar la forma de ayudar. Ante la imposibilidad de desarrollar sus servicios, decidieron enviar dinero e intensificar la comunicación con los beneficiarios. Para la otra organización la pandemia fue un obstáculo que la dificultó cumplir los plazos de ejecución de los proyectos impuestos por los entes públicos como condición de financiación. En este caso se vieron obligados a solicitar al financiador público la posibilidad de alargar el horizonte temporal del proyecto.

*(S)e solicitó al Ayuntamiento que nos permitiese ampliar el proyecto, una reformulación y en ese sentido no tuvimos problemas. (ONGD9)*

El cambio en las necesidades de la contraparte obligó a varias de las organizaciones a emprender nuevos proyectos destinados a cubrir las necesidades más básicas que se pusieron de manifiesto en esta época. Uno de los entrevistados cita la importancia de la flexibilidad tanto de financiadores públicos como privados que les permitieron redistribuir los recursos. Así, los recursos que no estaban siendo utilizados en ciertos proyectos debido a las restricciones, pudieron ser utilizados para satisfacer la demanda de estas carencias que se pusieron de manifiesto en la pandemia.

La falta de recursos obligó a alguna de ellas a reducir la calidad y cantidad de los servicios que venían prestando.

*Sí que es verdad que mantenemos los proyectos, los mismos que tenemos allí, pero también es verdad que no podemos darles todos los recursos que tenían anteriormente. (ONGD2)*

*(T)ener que ajustar más el cinturón y tener que seleccionar los proyectos mucho más concienzudamente. (ONGD5)*

Y aunque hubo un cambio en los servicios que venían prestado la mayoría de las ONGDs, son varias las que afirman la importancia de no desvincularse del fin último que persigue la entidad a pesar de la dificultad de la situación.

*(S)e siguió prestando ayuda a seres desfavorecidos que es el objetivo final de la institución. (ONGD6)*

Por otro lado, para hacer frente a la falta de contacto directo con las comunidades que provocó la nueva situación, son varios los entrevistados que enfatizan la importancia de seguir manteniendo la comunicación con las contrapartes locales como instrumento para evitar la ruptura con las mismas.

### **2.5.2. Medición de la resiliencia**

Como índice de medición de la capacidad de resiliencia de este tipo de organizaciones, la mitad de los encuestados utilizan el nivel de fondos disponible. Esto es, consideran que se han recuperado (que se han adaptado y han sido capaces de resistir) de la crisis cuando alcanzan un nivel de recursos similar al que tenían antes de la crisis. La utilización de los ingresos como baremo de resiliencia va en contra de lo establecido por Chen (2020) que considera que los ingresos en el sector lucrativo carecen de utilidad como medición de resiliencia. Este autor mantiene que los recursos disponibles en este tipo de organizaciones no siempre se ven afectados de la misma manera, dependiendo del tipo de

perturbación que tenga lugar. En el concreto caso estudiado, estos argumentos son respaldados por algunas ONGDs que afirman que, a pesar de la crisis sufrida, sus fondos no se han visto afectados. La inamovilidad en los niveles de ingresos, hace imposible llevar a cabo una comparativa, obligando a recurrir a otros índices de medición.

Son tres los entrevistados que basan su respuesta en una comparación entre el nivel de actividad prepandemia y postpandemia; y solo uno toma el nivel de beneficiarios como referencia. Estas respuestas también van en línea con algunos autores previos que apuntan que, en el momento en que los niveles de estas variables (nivel de beneficiarios o actividad) superen los que mantenían precrisis, admitiendo una variación porcentual del 10% (Park y Mosley, 2017), se puede afirmar que la ONGD goza de capacidad de resiliencia. Según estos autores (y en línea con lo que indican algunos de los entrevistados), es necesario analizar los efectos que cada perturbación pueda provocar sobre las entidades de este sector de cara a la utilización de una variable u otra como indicador de resiliencia, siendo efectivas sólo aquellas que se hayan visto afectadas por la crisis y, dentro de las mismas, cuanto mayor sea el impacto sufrido, mayor será su validez como indicador de resiliencia.

### **2.5.3. Factores determinantes de la resiliencia**

#### *a) Recursos financieros*

En siete de las once organizaciones entrevistadas el 60% o más de sus fondos son de origen público. En este sentido, aunque la pandemia trajo consigo duras consecuencias económicas, son varias las organizaciones que señalan que la financiación que recibían por parte de entidades públicas no se vio afectada (aunque es importante recordar que se trata de un tipo de financiación limitada a aquellos proyectos para los que se solicita y justifica, lo que se denomina fondos restringidos). Por el contrario, aquellas ONGDs que en su mayor parte dependían de aportaciones de particulares, pequeñas aportaciones de empresas o de recursos que ellas mismas generaban, sí que admiten haber tenido grandes dificultades económicas. Las restricciones sociales impidieron llevar a cabo todas aquellas actividades que desarrollaban para generar sus propios recursos y, por otro lado, la situación económica limitó mucho las aportaciones de particulares.

Frente a esta situación, son dos las entidades que tuvieron que recurrir a endeudamiento financiero en esta época e incluso a préstamos personales. El tema del endeudamiento financiero es un aspecto delicado en este tipo de organizaciones y es que hasta tres entrevistados niegan rotundamente la opción de recurrir a este tipo de financiación a pesar de las dificultades económicas, considerando que va en contra de la misión de la entidad. En la misma línea, una de las organizaciones ha preferido

asumir esta limitación económica y reducir su capacidad de actuación a aceptar dinero de empresas promotoras de valores que son precisamente contra los que ellos luchan.

*Endeudamiento, no, nunca hacemos eso. No, un no rotundo. No, ni nos lo planteamos. Para poder ayudar tenemos que contar con los recursos adecuados. (ONGD3)*

*No veíamos coherente coger dinero de XXX cuando son unos de los que están implicados en buena parte de los desmanes con los que estamos peleándonos. (ONGD11)*

La limitación para obtener recursos llevó a varias de las ONGDs a buscar vías alternativas para obtener fondos (e.g. campañas a través de redes sociales o actividades generadoras de ingresos en los países de destino). Otras organizaciones se han dado cuenta a raíz de la crisis de la importancia de contar con una red diversa de financiación.

*No se podía celebrar el mercadillo. Entonces lo que hicimos fue lanzar una campaña diciendo: cómo no hay mercadillo os pedimos igualmente fondos para la escuela. (ONGD4)*

*(A)ctualmente se está evaluando y trabajando en 3 áreas de acción para generar ingresos (...) merchandising (...) se están dando cursos formativos (...) valorando la creación de un podcast. (ONGD5)*

La creatividad y la innovación son algunas de las cualidades a las que se refieren cuando hablan de analizar nuevas vías de financiación. Una de las ONGDs enfatiza la importancia de llevar a cabo actividades originales y diferentes de cara a atraer a particulares o empresas para que aporten nuevos recursos. Sin embargo, la mayoría de los participantes en las entrevistas y casi la totalidad de ellos pertenecientes a organizaciones pequeñas, afirman que las cuotas que reciben de socios y las aportaciones de particulares están muy vinculadas a lo que ellos han denominado como identidad social. Es decir, son aportaciones que dependen mucho de la confianza que sienten hacia la organización y en muchos de los casos porque conocen a alguno de sus miembros.

*Al principio yo creo que la gente desconfía mucho donde va exactamente el dinero. Entonces lo que funciona mucho es el boca a boca y si te conocen a ti personalmente. (ONGD8)*

Sin embargo, esto comporta una limitación a la diversificación de las fuentes de recursos y a la capacidad de generar ingresos alternativos de este tipo de organizaciones porque al final siempre se termina recurriendo al mismo grupo de personas de confianza, que en muchos casos son los propios socios de la asociación, provocando lo que uno de los entrevistados denomina como “saturación de la solidaridad” (ONGD4).

*(S)iempre va, digamos hacia las mismas personas, que son las que tendrían que poner más dinero y ya la gente está bastante quemada como para que encima les pidas más. (ONGD3)*

Por otra parte, una de las organizaciones entrevistadas alude a la despoblación, el aislamiento y el empobrecimiento del territorio de Castilla y León como factores que impiden el acceso a nuevas fuentes de financiación, limitando su resiliencia. Mientras que para otra la causa de esta limitación es el propio carácter de los castellanoleoneses, que los considera más cerrados que los de otras zonas de España.

En cuanto a la financiación pública, aunque la crisis del COVID no ha supuesto un problema, puesto que no se ha visto reducida, son muchos los entrevistados que advierten de la problemática que puede suponer este tipo de financiación debido al alto riesgo que conlleva. La sensibilidad de estos recursos a cambios en los gobiernos, convierte a la financiación pública en una fuente altamente variable, que en apenas cuestión de días puede verse reducida e incluso desaparecer, dependiendo de los intereses de quienes estén gobernando. En esta línea, uno de los entrevistados alude a la crisis de 2008, momento en el que tuvieron lugar importantes recortes públicos lo que obligó a muchas de las organizaciones cuya financiación estaba constituida fundamentalmente por fondos públicos a desaparecer.

*(L)o que sí que se ha visto es que cuando hay algún cambio político dentro de las comunidades o de las administraciones públicas se pierden fondos. (ONGD5)*

*Yo creo que el verdadero riesgo está en las instituciones públicas. Porque si tú tienes una escuela en el Congo, y esta depende totalmente de la subvención. ¿Qué pasa? ¿Cierras la escuela si no te dan subvenciones en un año? Por el contrario, si tienes 370 socios, se pueden borrar 10, pero es difícil que se borren los 370. (ONGD4)*

En lo que respecta a la financiación pública en Castilla y León, son tres las organizaciones que destacan el buen apoyo que reciben por parte de las Administraciones Públicas en este sentido, puntualizando que es una de las comunidades autónomas que más dinero destina a la partida de cooperación al desarrollo.

Otro factor citado por varias de las ONGDs como determinante de su capacidad para afrontar con éxito la crisis que supuso la pandemia fue disponer de una estructura de costes fijos mínima. En palabras de uno de los entrevistados, *“no se recaudó dinero, pero tampoco se gastó”* (ONGD1). Son varias las organizaciones que aparte de trabajar únicamente con voluntarios apenas cuentan con gastos de gestión, más allá de los vinculados a sus tareas de cooperación. Y es que, cuando se les pregunta

sobre la eficiencia de su entidad, más de la mitad de los entrevistados defienden que en este tipo de organizaciones es esencial la honradez financiera, es decir, una buena administración de los fondos.

*(Y) o creo que la eficiencia está en que aquí en España se obtienen 15€ y esos 15€ tienen que ir para allá. (ONGD4)*

*No se pierde el dinero por el camino en el sentido de que como apenas tenemos gasto. De lo que tenemos y de lo que nos da la gente se aprovecha el porcentaje más alto para los objetivos. (ONGD9)*

Una vez atravesada la pandemia son varias las organizaciones que a la hora de elegir proyectos estudian cada vez más la viabilidad de los mismos, con el objetivo de asegurar la estabilidad y el futuro a largo plazo de los mismos. Es decir, no asumir riesgos que pongan en peligro la continuidad de sus diferentes proyectos. Y en este sentido son dos las organizaciones que exponen la importancia de prever y disponer de niveles adecuados de liquidez que permitan la continuidad de los proyectos en el caso de tener que hacer frente a una situación económica crítica.

*(L) a liquidez siempre la tenemos presente día a día porque (...) no son fondos muy grandes, todo lo contrario (...) siempre procuramos tener una previsión de los gastos del año siguiente. (ONGD3)*

*(D) después del aprendizaje (...) intentamos mantener una base de liquidez que pueda sustentar empleos de aproximadamente desde 10 meses a 1 año. (ONGD5)*

#### *b) Capital humano*

De las organizaciones entrevistadas el personal de seis de ellas está formado íntegramente por voluntarios. Durante la pandemia son varios los entrevistados que apuntan que parte de estos voluntarios desaparecieron; además, las restricciones sociales impidieron en muchas ocasiones la búsqueda de nuevos.

*(H) a habido gente que ha desaparecido directamente, no hemos vuelto a saber nada más de ellos. (ONGD1)*

Las limitaciones que impedían el normal desarrollo de la actividad unidas a las restricciones sociales, generaron un clima de resignación entre el personal de estas ONGDs debido a un sentimiento de impotencia por no poder ayudar. Por otro lado, más de la mitad de los entrevistados han puesto de manifiesto la escasez de tiempo, personal y la falta de profesionalización como limitaciones que les han impedido estar plenamente capacitados para afrontar con total éxito la crisis del COVID.

Frente a la pérdida de voluntarios, dos de las organizaciones resaltan la importancia de mantener contacto permanente con todos ellos, aunque las actividades estuvieran paralizadas, con el objetivo de evitar un distanciamiento y la ruptura definitiva. Sin embargo, el factor más citado entre los entrevistados es la existencia de un sentimiento común compartido por todos los miembros, que los mantiene unidos pese a la adversidad. Y es que, el motivo que lleva a cada persona a colaborar con la organización puede ser muy distinto, pero la mayoría de los entrevistados subrayan que en este tipo de organizaciones todos comparten un elemento común, lo que podríamos llamar una “identificación con la misión de la organización”, que los lleva a comprometerse con la causa a pesar de la adversidad.

*(S)í que hay una sensibilidad común a todas las personas que colaboran. (ONGD2)*

*(S)entimiento de simpatía y de empatía hacia los demás. Este sentimiento, en nuestro caso, fue un poco duplicado por la petición de ayuda de tanta gente. (ONGD4)*

*(H)emos sabido encontrar un término medio muy bonito (...) que nos ha permitido tener una idea muy clara de saber por donde tirar. (ONGD11)*

Sentimiento que se ve reforzado cuando constatan que las “tareas que se hacían tenían un impacto inmediato en el bienestar de personas” (ONGD6), y consecuentemente, repercute positivamente en la actitud del voluntariado de cara a afrontar la crisis. Una de las ONGD a las que se ha entrevistado resalta la utilidad de las redes sociales como herramienta para transmitir este mensaje a los voluntarios. Mientras que son varias las que apuestan por contar con los voluntarios también a la hora de tomar decisiones, haciéndoles partícipes de la organización, que sientan que son uno más.

*(C)ontamos con ellos y escuchamos, sino apaga y vámonos. (...) Creemos que es fundamental. (ONGD2)*

*(L)a opinión de los demás, de absolutamente todos. (...) yo no tengo ningún grupo con la Junta Directiva (...) Yo tengo un grupo con todos, para mí son todos. (ONGD1)*

En este sentido, varias ONGDs destacan el papel del voluntariado como factor clave de recuperación durante la pandemia, incluso una de ella se atreve a decir que sin los voluntarios el proceso de adaptación y recuperación no hubiera sido posible.

*(C)ada uno con sus medios, con sus recursos, con sus redes, con el boca a boca. Fue lo que nos salvó. (ONGD4)*

Son dos las organizaciones que han resaltado la importancia de la diferencia entre los asalariados y los voluntarios en estas situaciones. Y es que el compromiso de los voluntarios con las ONGDs es distinto,

un asalariado, aunque esté unido o se identifique con la causa de la organización, no deja de ser un trabajador con sus derechos y obligaciones laborales, de modo que si se le ofrece una salida profesional mejor puede ser que apueste por ella.

El pequeño tamaño de la mayoría de las organizaciones analizadas y el hecho de que muchas de ellas se mantuviesen esencialmente soportadas por voluntarios lleva a algunos entrevistados a que apunten como limitaciones la escasez de tiempo, personal y falta de profesionalización, lo que provoca, en palabras de uno de los entrevistados, un “*embotellamiento de las actividades*” (ONGD5).

*(H)ace que nosotros no podamos (...) contratar a un equipo de personas que se dediquen únicamente a eso, sino que muchas veces se hace con voluntariado, se hace con trabajo extra de las personas que estamos implicadas en el proyecto.* (ONGD5)

*Nos falta mucha experiencia (...) hacemos lo que podemos, somos pocos (...) Unos trabajan, otros estudian (...) tampoco hay tiempo para todo.* (ONGD8)

Frente a esta situación, una de las organizaciones afirma que el compromiso de los miembros de este tipo de entidades es la clave para hacer frente a estas limitaciones. En este sentido, algunos entrevistados destacan la actitud de los integrantes de la organización frente a la adversidad. Tres de las ONGDs han expuesto que el contar con una actitud proactiva, de querer ayudar y buscar alternativas ante la situación, ha favorecido la reconducción de la organización durante los años que la COVID impidió el normal desarrollo de la actividad. Las tres coinciden que la actitud ha sido una combinación de añoranza, resignación, de querer, pero no poder, porque la situación lo impedía, al mismo tiempo que una vez asumida la nueva situación se intentaba favorecer en todo aquello que se podía.

*La actitud, sí muy positiva. Ganas de llevar las cosas adelante, de echarle creatividad, energía... Una de las fortalezas de esta asociación.* (ONGD11)

Por otro lado, algunas organizaciones destacan la relación personal que había entre las personas que trabajaban en ellas (asalariados y/o voluntarios). El hecho de que todos los integrantes de la organización se conociesen, fuesen amigos y compartiesen unas mismas afinidades es otro de los factores que subrayan dos de los entrevistados que les ayudó a sobrellevar la situación que supuso la pandemia. No sólo les aportó flexibilidad a la hora de reunirse y organizarse sino que existía una mayor comprensión de las situaciones y problemas personales de cada uno. Además, de una mayor confianza a la hora de hacer saber a alguno de los miembros que sus ideas de actuar están apartándose de la verdadera misión de la organización. Sin embargo, no son todo ventajas el establecimiento de estas

relaciones personales, sino que uno de los entrevistados también hacía hincapié en que esta característica a largo plazo podía ser un inconveniente porque *“esas personas, crecen, se hacen mayores y es muy difícil encontrar relevo en estas organizaciones porque han surgido por ese grupo de personas y es muy difícil incorporar personas a ese grupo inicial porque no eran simplemente personas que querían hacer algo que estaban de acuerdo en eso, no; eran personas que se conocían, compartían ya ciertas cosas”* (ONGD9).

Por último, sin duda uno de los aspectos más destacables de las entrevistas es la actitud resiliente que han mostrado la mayoría de los entrevistados a la hora de afrontar situaciones tan críticas como supuso la pandemia.

*A veces de las dificultades sacas también caminos positivos. Pero si tú ante las dificultades intentas buscar soluciones y buscar caminos, pues será más fácil.* (ONGD2)

*Yo creo que no te puedes venir abajo, todos los problemas hay que intentar afrontarlos como sea.* (ONGD8)

### *c) Capital social*

Las relaciones establecidas entre organizaciones fueron importantes durante la pandemia. Solo uno de los entrevistados habla del egoísmo de algunas organizaciones durante ese período (*“cada uno barre para su casa”* (ONGD5)), sin embargo, también afirma que una vez pasada la crisis y analizada la situación, les sirvió para darse cuenta de la importancia de trabajar en cercanía con distintas entidades.

Casi la totalidad de los entrevistados citan la relación que tenían con otras organizaciones del mismo sector como factor que favoreció el proceso de recuperación durante la pandemia. De hecho, varios entrevistados hablan de colaboración mutua en temas de difusión, otros hacen referencia a ayudas puntuales (*“yo a lo mejor les ayudo en las partes informáticas”* (ONGD3)) y también son varios los que subrayan la importancia a nivel anímico de este tipo de relaciones en la época de la pandemia o como fuente de obtención de ideas para afrontar la situación.

*(E)l hecho ya de compartir tus problemas, debilidades o de animarte.* (ONGD8)

*(B)uscar vías de trabajo que otros estén haciendo y que les estén dando buenos resultados.* (ONGD2)

Una de las ONGDs incluso señala las redes con otras ONGs como vía que permite ampliar la capacidad de actuación de la ONGD, desarrollando conjuntamente proyectos que, dado sus limitados recursos económicos, no podrían llevar a cabo individualmente.

*(A) lo mejor sí que puedes dedicar a un proyecto 8.000€, pero a lo mejor hay otras dos ONGs que pueden dedicar 40.000€. Y entre uno y otros podemos sacarlo adelante. (ONGD4)*

En esta línea, aunque no es compartido por todas las ONGDs que han participado en la entrevista, son varias las que citan a la Coordinadora de Castilla y León como medio a través del cual entablar relación con otras ONGDs.

Desde el punto de vista de la contraparte, una red desarrollada en estos países favorece la autonomía e independencia de los servicios que se prestan y que ha sido muy repetido como factor que favorece la resiliencia en muchas de las entrevistas. Por ejemplo, una de las ONGDs expone que *“tenemos muchos contactos allí como para que funcione desde la distancia”* o que gracias a la relación que habían entablado con ONGs de estos países *“En ese momento como nosotros no viajamos, pues ellos nos ayudaron a desarrollar nuestro proyecto”* (ONGD3).

En cuanto a relaciones con el sector privado, la respuesta más repetida por los participantes es que es un aspecto que cuesta ya que no existe mucha predisposición por parte de las empresas. Sí que son varios los que citan pequeñas ayudas económicas o materiales, pero ninguna de ellas considera este tipo de relaciones como un factor que ayudó a afrontar la crisis. Aunque al ser preguntadas por este aspecto casi la mitad de las ONGDs afirman estar intentando desarrollar su red en el mundo empresarial como vía alternativa a pesar de las dificultades.

#### *d) Recursos digitales*

Durante la pandemia, las redes sociales fue la herramienta más utilizada para relacionarse. Casi la mayoría de los participantes destacan su utilidad como medio para difundir su actividad y para informar de los proyectos que están llevando a cabo, con el objetivo de mantener a los socios y también ampliar su red. Uno de los entrevistados las define como herramienta esencial en la actualidad que *“genera base social, y la base social es muy importante para en determinados momentos de crisis poder superar esa situación”* (ONGD11). Sin embargo, tampoco es considerado como un factor clave durante el proceso de recuperación. Entre las razones por las que este elemento no se ha considerado clave se apuntan algunas como estas:

*Si que es cierto que si divulgas las actividades para 100 personas, que muchas veces son las 100 personas que forman parte de la entidad, que también reciben la Newsletter. (ONGD5)*

*(U)n tema de estos al final es más el boca a boca. (ONGD1)*

*(L)o que funciona mucho es el boca a boca. (ONGD8)*

### e) Estructura organizativa

La crisis de la pandemia obligó a cambiar la forma de trabajo de las organizaciones en apenas días. Varias organizaciones sufrieron los efectos de la falta de liderazgo o de la falta de capacidad de toma de decisiones con carácter inmediato que les permitiera adaptarse a la nueva situación. A nivel interno, en cuanto a la forma de trabajo, dadas las restricciones sociales, la crisis de la pandemia prohibió las reuniones presenciales. Frente a esta nueva situación, mientras que, para alguno de los entrevistados, el proceso de adaptación fue bastante rápido, para otros no fue una situación fácil.

*No estábamos acostumbrados y a veces, pues no teníamos los medios.* (ONGD4)

*Nos costó adaptarnos, pero lo tuvimos que hacer rápidamente.* (ONGD10)

Casi la mitad de los entrevistados subrayan la importancia de que la contraparte gozara de autonomía durante la época de crisis. Hay quienes ya contaban con esta ventaja y otras organizaciones que a raíz del Covid están trabajando en este aspecto porque se han dado cuenta de que supone un factor clave para hacer frente a este tipo de situaciones críticas.

*Entonces en este momento la verdad que, al trabajar con contrapartes locales autónomas, ellos reaccionaron muy bien y rápidamente pudimos adaptarnos a todas las recomendaciones.* (ONGD5)

Una de las ONGD que desarrolla su actividad en dos países distintos, comparando la forma de organizarse en ambos, pone de manifiesto cómo esta capacidad fue fundamental en la pandemia. Mientras que en uno de los países “ *fueron capaces de adaptarse muy rápido porque tenían esa independencia*”, en el otro “ *quedaron descabezados (...) ellos mismos tenían una necesidad de ser dependientes*” (ONGD5). Incluso, hubo una ONGD que junto con otra organización ha constituido una nueva fundación en el país en el que se encuentran desarrollando su actividad con el objetivo de tener una base legal allí y avanzar en la autosuficiencia de la región.

Son dos las ONGDs entrevistadas que a raíz de la crisis del Covid recurrieron a trabajar en grupo más pequeños, aunque la finalidad de una y otra era diferente. Mientras que, en el caso de una, facilitó la adaptación de los proyectos que venían desarrollando a la nueva situación, la otra consiguió ser más eficaz a la hora de recaudar fondos. Y es que no solo esta flexibilidad organizativa ha permitido a las organizaciones readaptarse a la nueva forma de trabajo, también son varias las que citan la flexibilidad en la toma de decisiones y actuación como factor que favoreció su adaptación en la época de la pandemia.

*(A)ctuamos muy rápidamente en cuestión de horas. Podemos hacer cambiar las cosas o mandamos dinero en cuestión de horas. Y además inmediatamente, si hay que tomar decisiones por WhatsApp, pues lo hacemos democráticamente. (ONGD3)*

*Luego, la flexibilidad para cambiar, para afrontar cambios en los proyectos, que se tuerce una situación, que se tuerce otra, bueno pues después de todos los torcimientos de la pandemia lo hacemos con más flexibilidad. (ONGD10)*

Si bien es cierto, y ha quedado constatado en la entrevista que la flexibilidad organizativa y de actuación de las ONGDs va muy unida al tamaño de las mismas. Cuanto más grandes sean estas, menor es su capacidad de adaptación a la situación concreta, es una de las ventajas que presentan las entidades pequeñas. Tanta es la flexibilidad de estas pequeñas organizaciones que varias de las entrevistadas exponen que su funcionamiento se basa en el día a día, los problemas que puedan ir surgiendo los afrontan diariamente. No disponen de una planificación, muchas veces por la falta de recursos o tiempo.

*(N)osotros no tenemos un plan para afrontar una pandemia, porque (...) nuestra ONG (...) es una pequeña ONG, (...) somos cuatro amigos que intentamos con los que tenemos (...) sacar adelante los proyectos. (ONGD4)*

*(N)uestra forma de trabajo está orientada a lo que surja. (S)omos pequeños talleres que vamos tomando decisiones día a día (...) sin grandes objetivos. Proponiéndote un objetivo a ver que tal funciona. (ONGD9)*

La existencia de un líder durante la pandemia ha sido otro de los factores a los que más importancia han dado varias de las organizaciones entrevistadas. Ser líder implica ser una persona “con capacidades de toma de decisiones rápidas, organizativas, también un poco de proyección hacia el futuro, de evaluar las consecuencias de las distintas decisiones...”(ONGD5). Son varias las organizaciones que asocian la figura de líder al presidente de la ONGD o a los miembros de la Junta Directiva, considerando que su posición implica necesariamente coordinar la respuesta ante situaciones críticas.

*(L)a misión de empujar, de animar, de impulsar esto. (ONGD4)*

Incluso, uno de los entrevistados, relaciona la figura de líder con la propia existencia de la entidad, ya que considera que “en este tipo de ONGs cuando falla el líder, a lo mejor después es muy difícil que haya gente que siga adelante” (ONGD2). Aunque también reconoce que contar con un líder comporta

muchas ventajas sobre todo en organizaciones pequeñas, “es un peligro focalizar la ONG en un persona” (ONGD2).

Otro factor que ha sido citado por cuatro de los entrevistados y que repercute en estas situaciones de crisis es la existencia de Juntas Directivas continuistas. En uno de los casos se nombra como limitación a la que tuvieron que hacer frente en la pandemia, mientras que en el resto se nombra como ventaja que favorece la toma de decisiones y el normal desarrollo de la actividad de la entidad en época de problemas.

*(E)l cambio de Junta también afectó (...) porque (...) se desatienden un poco las labores. (S)e iba desmoronando, había muy poca comunicación. (ONGD1)*

*(S)omo (...) muy continuistas (...) salen cuatro que tenían que salir porque ya se les había acabado el mandato, pero entran otros cuatro que además siguen un poco esa dinámica. (ONGD5)*

Frente a la prohibición de las reuniones físicas las entidades se vieron obligadas a recurrir a los medios telemáticos. Y es que sí que exponen varias organizaciones que, aunque hubo una adaptación, obligados por la situación, esta se realizó gracias a la utilización de estos medios y no porque la organización estuviera preparada en este aspecto.

*Evidentemente en aquella situación fue cada uno con sus medios propios. En muchos casos no previstos por la entidad. (ONGD6)*

*(P)ero (...) con nuestros medios personales. (ONGD4)*

#### *f) Cultura organizativa*

El voluntariado como factor de resiliencia está muy relacionado con la cultura organizativa. Casi la totalidad de las organizaciones objeto de estudio tienen en cuenta la opinión de todos los miembros en los momentos de toma de decisiones, los hacen partícipes; además, de ser una importante fuente de nuevas ideas. Incluso, en muchos de los casos, se pregunta a los propios beneficiarios acerca de sus verdaderas necesidades antes de emprender nuevos proyectos. Y es que son más de la mitad de los encuestados quienes nombran a estos últimos cuando son preguntados por la cultura de su organización. La satisfacción de las personas que rodean a la ONGD afecta positivamente a la capacidad de sobreponerse frente a situaciones críticas.

*Una vez que se socializan los problemas y las situaciones, siempre aparece alguien con alguna idea o que toma el testigo. (ONGD11)*

A pesar de que la mayor parte de las ONGDs no presumen de ser organizaciones altamente innovadoras, la pandemia les ha obligado a desarrollar procesos alternativos que sean fuente eficaz de obtención de nuevos fondos (e.g. campañas alternativas en redes sociales, impartición de charlas a cambio de un desembolso económico, etc.); o se han visto en la necesidad de adoptar nuevas formas de trabajo (e.g. son varias las que han apostado por trabajar en grupos más pequeños al considerarlo más efectivo). La creatividad y el ingenio de los miembros han contribuido a la adaptación de la organización.

*Seguimos el mejoramiento continuo. Se hace un gran avance y luego buscamos las pequeñas mejoras diarias. (ONGD11)*

*(H)ay una plataforma (...) que se llama Benerity en la que a veces hemos obtenido algún fondo. (ONGD3)*

Aunque la cultura de la organización es un factor que ninguna de las ONGDs ha señalado como importante en la época de la pandemia, inconscientemente muchas de las tácticas empleadas durante esta etapa, que sí que consideran decisivas, son configuradores de esta cultura organizativa.

## **CONCLUSIONES**

La posibilidad de que un fenómeno inesperado irrumpa, afectando al funcionamiento de cualquier organización, ha de estar presente en toda planificación. La resiliencia, entendida como la capacidad de afrontar y superar con éxito situaciones adversas, es concebida de diferentes maneras a lo largo de la literatura. Hay quienes la entienden como un proceso continuo cuyos resultados se perciben precisamente cuando la organización se ve afectada por una perturbación, mientras que, para otros, la resiliencia es la habilidad de saber desenvolverse en el concreto momento crítico. Aunque varía la forma de entender el concepto, el resultado de todas las perspectivas es el mismo, la superación exitosa de situaciones desfavorables.

En el sector no lucrativo y más concretamente en las ONGDs, la crisis económica y social causada por la COVID-19 provocó un aumento de la demanda de los servicios que venían prestando al tiempo que las restricciones sociales las obligaron a paralizar su actividad. Ahora bien, los efectos no fueron iguales en todas ellas ni afectaron con la misma intensidad; mientras que hubo organizaciones que apenas percibieron la crisis y supieron adaptarse rápidamente, otras, por el contrario, a día de hoy siguen sufriendo las consecuencias de la pandemia.

Desde el punto de vista económico, los recursos procedentes de particulares y empresas descendieron, mientras que los fondos públicos y las cuotas de los socios se mantuvieron constantes. Aunque las ayudas públicas en Europa paliaron significativamente las consecuencias negativas que la crisis tuvo sobre la economía de los particulares, la COVID-19 supuso un punto de inflexión en cuanto a prioridades, quedando en un segundo plano las aportaciones a este tipo de entidades. Sin embargo, en el caso de los socios, muchos de ellos también voluntarios, el deseo de seguir ayudando a los más necesitados unido al sentimiento común que comparten todos ellos, los mantuvo ligados a las organizaciones. Así, mientras que las ONGDs con mayor porcentaje de financiación pública en su estructura apenas se vieron afectadas por la crisis, aquellas cuya supervivencia económica dependía de aportaciones privadas o de actividades propias, que tuvieron que suspender, se vieron muy limitadas.

Las restricciones y las nuevas necesidades de la contraparte obligaron a cambiar la forma de trabajo, adaptándose a la nueva situación. La crisis también afectó a las emociones y actitud del personal y, aunque la mayor parte de los voluntarios se mantuvieron a pesar de la adversidad, hubo quienes abandonaron definitivamente las organizaciones.

Aunque factores como el tamaño de la organización o la localización geográficas, véase el ejemplo de Castilla y León, influyen, estas entidades tienen la capacidad de ir construyendo su propia resiliencia a través de diferentes factores. A lo largo de las entrevistas realizadas a responsables de once ONGDs, se han analizado los factores que pudieron determinar la capacidad de las organizaciones para afrontar con éxito el proceso de adaptación y recuperación, centrando el estudio en los recursos financieros, el capital humano, el capital social, los recursos digitales, la estructura organizativa y la cultura organizativa.

Económicamente, las organizaciones tuvieron que diversificar las vías de obtención de fondos con el objetivo de afrontar las nuevas necesidades o paliar la falta de aquellas fuentes de recursos que se vieron afectadas. La eficiencia, definida como la minimización de costes administrativos, contribuyó positivamente a este proceso. Y, frente a la probabilidad de ocurrencia de situaciones críticas, la previsión es fundamental, entendiendo dentro de esta, la imposición de criterios de selección de proyectos más estrictos, que garanticen proyectos estables con la capacidad suficiente como para sobrellevar una futura crisis.

Por otro lado, ante la necesidad de adaptación a la nueva situación, las ONGDs tuvieron que ganar flexibilidad para poder desarrollar proyectos alternativos que se adecuasen a las nuevas necesidades que surgieron, adaptando también la forma de trabajo y estructura organizativa a la situación crítica. Al

mismo tiempo, el hecho de que la contraparte gozara de la suficiente independencia, contribuyó positivamente a este proceso permitiendo una gestión más eficaz e inmediata de la crisis.

En estos casos, también se apunta que una actitud proactiva de todos los miembros y el hecho de contar con un líder que guíe e impulse la organización en estos momentos críticos, son factores de resiliencia. En las ONGs el compromiso del voluntariado es un elemento fundamental ante la adversidad; además, en el caso de aquellas organizaciones más pequeñas, constituidas por grupos de conocidos, la confianza que existe entre los distintos miembros y la existencia de un sentimiento común compartido ha contribuido a afrontar la crisis.

Con respecto al capital social, se confirma que la consolidación de relaciones efectivas y duraderas en el tiempo con otras ONGs, fueron una fuente significativa de ayuda en momentos críticos.

La innovación, creatividad, flexibilidad, solidez o la rapidez en la toma de las decisiones son algunos de los atributos que caracterizan a una entidad resiliente. Ahora bien, todos estos factores que pueden determinar la resiliencia organizativa en las ENL han de ser concebidos como elementos que han de contribuir a alcanzar la verdadera misión que mueve a estas organizaciones y nunca como factores que desvirtúen la propia esencia de la ONGD. De hecho, la resiliencia no puede quedar reducida a un medio para superar momentos críticos, porque también es una fuente de nuevas oportunidades. En un entorno desfavorable las organizaciones pueden ser capaces de adaptarse y desarrollar nuevas y mejores formas de trabajo, así como descubrir mejores alternativas económicas, que permitan alcanzar una gestión más eficaz. En definitiva, una crisis puede suponer el fin de la organización, pero, si se dispone de las herramientas adecuadas, también puede ser un punto de inflexión que impulse su actividad.

El presente trabajo cuenta con una serie de limitaciones. La primera de ellas, y a pesar de haberlo intentado a través de varias vías y de manera insistente, radica en el limitado número de organizaciones objeto de la muestra, lo que condiciona la posibilidad de generalizar los resultados. Además, una vez analizados los mismos, ha quedado constatada la tendencia que existe en Castilla y León hacia la presencia de organizaciones pequeñas, sólo dos de las ONGDs entrevistadas quedan excluidas de este grupo. Estas organizaciones de pequeño tamaño constituidas fundamentalmente en su totalidad por voluntarios y sin apenas gastos fijos, gozan de una amplia flexibilidad. Estas diferencias en las características impiden extrapolar las conclusiones alcanzadas a organizaciones nacionales más grandes. Limitación que deriva de la propia selección de la muestra.

No obstante, estas limitaciones abren la puerta a futuras investigaciones que mediante el acceso a muestras más numerosas y representativas del conjunto nacional de ONGDs, permitan extraer conclusiones más robustas y sólidas aplicables a todas ellas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Abylaev, M., Pal, R. y Torstensson, H. (2014). Resilience challenges for textile enterprises in a transitional economy and regional trade perspective—a study of Kyrgyz conditions, *International Journal of Supply Chain and Operations Resilience*, 1(1): 54–75.

Acquaah, M.-G., KwasiJayaram, J. y Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance, *International Journal of Production Research*, 49(18): 5527–5544.

Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: are they related?, *Progress in human geography*, 24(3): 347-364.

Adger, W.N. (2006). Vulnerability, *Global environmental change*, 16(3): 268-281.

AECID (2023). Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo en <https://www.aecid.es/la-aecid/nuestros-socios/ongd> (consultado el 14.12.2023).

Akgün, A.E. y Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance, *International Journal of Production Research*, 52(23): 6918-6937.

Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press. CA: Standford.

Alonso, A.D. y Bressan, A. (2015). Resilience in the context of Italian micro and small wineries: An empirical study, *International Journal of Wine Business Research*, 24(1): 40-60.

Amann, B. y Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn, *Asia Pacific Business Review*, 18(2): 203–223.

Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S. y Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures, *Scandinavian Journal of Management*, 35(1): 36-45.

Bassous, M. (2015). What are the factors that affect worker motivation in faith-based nonprofit organizations?, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26: 355-381.

- Bhamra, R., Dani, S. y Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions, *International journal of production research*, 49(18): 5375-5393.
- Biggs, D. (2011). Understanding resilience in a vulnerable industry: the case of reef tourism in Australia, *Ecology and society*, 16(1): 30
- Bodin, P. y Wiman, B. (2004). Resilience and other stability concepts in ecology: Notes on their origin, validity, and usefulness, *ESS bulletin*, 2(2): 33-43.
- Boersma, K., Ferguson, J., Groenewegen, P. y Wolbers J. (2014). *Beyond the myth of control: Toward network switching in disaster management*, *Proceeding of the 11th International ISCRAM Conference*: 125–129.
- Brewton, K.E., Danes, S.M., Stafford, K. y Haynes, G.W. (2010). Determinants of rural and urban family firm resilience, *Journal of Family Business Strategy*, 1(3): 155-166.
- Burnard, K. y Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses, *International Journal of Production Research*, 49(18): 5581–5599.
- Busch, N.E. y Givens, A.D. (2013). Achieving resilience in disaster management: The role of public-private partnerships, *Journal of Strategic Security*, 6(2): 1–19.
- Calabrese, T. (2013). Running on empty: The operating reserves of US nonprofit organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3): 281-302.
- Callen, J.L., Klein, A. y Tinkelman, D. (2003). Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 32(4): 493-520.
- Carpio, J.A. (2022). Castilla y León en datos: la comunidad que ocupa la quinta parte de España representa el 5% de la economía. España: RTVE. Disponible en: <https://www.rtve.es/noticias/20220205/elecciones-castilla-leon-datos-demograficos-economicos/2270060.shtml> (Consultado el 06.02.2024)
- Carroll, D.A. y Stater, K.J. (2008). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability?, *Journal of public administration research theory*, 19(4): 947-966.
- Casado Pérez, D. y otros (2006). *El sector no lucrativo en España: una visión reciente*. Dirigido por José Ignacio Ruiz Olabuenaga. Fundación BBVA, Bilbao.
- Cassell, C. (2015). Conducting research interviews for business and management students. *Conducting Research Interviews for Business and Management Students*: 1-120.

- Castellacci, F. (2015). Institutional voids or organizational resilience? Business groups, innovation, and market development in Latin America, *World development*, 70: 43-58.
- Cernuda Aspe, A. y otros (2020). *Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas*.
- Chen, X. (2020). *How Fast and What Helps Recovery? Applying an Organizational Resilience Lens to Nonprofits in Disasters*. North Carolina State University.
- Chen, X. (2021). Nonprofit financial resilience: Recovery from natural disasters, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5): 1009-1026.
- Chiesi, A.M. (2014). Interpersonal networking and business resilience: How immigrants in small business face the crisis in Italy, *European Sociological Review*, 30(4): 457-469.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Steier, L.P. (2011). Resilience of family firms: An introduction, *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6): 1107-1119.
- Comfort, L.K. y Kapucu, N. (2006). Inter-organizational coordination in extreme events: The World Trade Center attacks, September 11, 2001, *Natural Hazards*, 39(2): 309-327.
- Conz, E. y Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research, *European Management Journal*, 38(3): 400-412.
- Conz, E., Denicolai, S. y Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1): 186-210.
- Coombs, W.T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Coutu D. (2002). How resilience works, *Harvard Business Review*, 80(5): 46-55.
- Danes, S.M., Stafford, K., Haynes, G. y Amarapurkar, S.S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital, *Family business review*, 22(3): 199-215.
- de Oliveira Teixeira, E. y Werther Jr, W.B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages, *Business Horizons*, 56(3): 333-342.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). The interview, a flexible and dynamic resource. *Investigación en educación médica*, 2(7): 162-167.
- Dubovská, E., Chrz, V., Tavel, P., Šolcová, I. P. y Růžička, J. (2017). Narrative construction of resilience: stories of older Czech adults, *Ageing & Society*, 37(9): 1849-1873.

- Duchek, S. (2014). Growth in the face of crisis: The role of organizational resilience capabilities, *Academy of Management Proceedings*, 2014 (1): 861-866.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization, *Business research*, 13(1): 215-246.
- Edgeman, R. y A. Williams, J. (2014). Enterprise self-assessment analytics for sustainability, resilience and robustness, *The TQM Journal*, 26(4): 368-381.
- Edgeman, R. y Wu, Z. (2016). Supply chain criticality in sustainable and resilient enterprises, *Journal of Modelling in Management*, 11(4): 869-888.
- Erol, O., Henry, D., Sauser, B. y Mansouri, M. (2010). Perspectives on measuring enterprise resilience, *2010 IEEE International Systems Conference*: 587-592
- Fundación de PwC (2014). *La reacción del tercer sector social al entorno de la crisis*.
- Fyffe, S.D. (2014). *An exploration of resilient nonprofit organizations: How human services providers in Virginia survived and thrived during and after the Great Recession of 2007-2009*. Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Gallopin, G.C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity, *Global environmental change*, 16(3): 293-303.
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S. y Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of applied behavioral science*, 42(3): 300-329.
- González, S.A. y Varela, M.S. (2015). *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Green, E., Ritchie, F., Bradley, P. y Parry, G. (2021). Financial resilience, income dependence and organisational survival in UK charities. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*: 1-17.
- Haimes, Y.Y., Crowther, K. y Horowitz, B.M. (2008). Homeland Security Preparedness: Balancing Protection with Resilience in Emergent Systems, *Systems Engineering*, 11: 287-308.

- Halkos, G., Skouloudis, A., Malesios, C. y Evangelinos, K. (2018). Bouncing back from extreme weather events: Some preliminary findings on resilience barriers facing small and medium-sized enterprises, *Business Strategy and the Environment*, 27(4): 547-559.
- Hamel, G. y Vaelikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review* 81(9): 52–63.
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2): 82-95.
- Herbane, B. (2015). Threat orientation in small and medium-sized enterprises: Understanding differences toward acute interruptions, *Disaster Prevention and Management*, 24(5): 583-595.
- Herrero, M. y Kraemer, S. (2022). Beyond survival mode: Organizational resilience capabilities in nonprofit arts and culture fundraising during the Covid-19 pandemic, *Nonprofit Management and Leadership*, 33(2): 279-295.
- Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems, *Annual Reviews*, 4: 1-23.
- Holling, C.S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience, *Engineering within ecological constraints*, 31: 31-44.
- Hollnagel, E. (2014). Resilience engineering and the built environment, *Building Research & Information*, 42(2): 221-228.
- Horne, J.F.I. y Orr, J.E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations, *Employment Relations Today*, 24(4): 29-39.
- Hsieh, H.-F. y Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9): 1277–1288.
- Huggins, R. y Thompson, P. (2015). Local entrepreneurial resilience and culture: The role of social values in fostering economic recovery, *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, 8(2): 313–330.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Olander, H., Blomqvist, K. y Panfilii, V. (2012). Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability, *European Management Journal*, 30(6): 552-563.
- Jaaron, A. y Backhouse, C.J. (2014). Building antifragility in service organisations: going beyond resilience, *International Journal of Services and Operations Management*, 19(4): 491-513.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): 153–168.

- Junta de Castilla y León (2023). Presupuestos generales de la comunidad de Castilla y León para el año 2023. España: Junta de Castilla y León. Disponible en: <https://hacienda.jcyl.es/web/es/presupuestos-2023.html> (Consultado el 06.02.2024)
- Kanter, R. M. y Summers, D. V. (1987). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple constituency approach, en W. W. Powell (ed.), *The nonprofit sector: A research handbook*, New Haven, CT: Yale University Press, pp. 98–110.
- Kaplan, H.B. (2005). Understanding the concept of resilience. En Goldstein, S. y Brooks, R.B. (eds), *Handbook of resilience in children*, Springer, Boston, MA, pp. 39-47.
- Karlsson-Brown, P. (2020). *Third sector resilience is at the heart of community resilience: Making use of risk management*. University of Glasgow: Policy Scotland.
- Keating, E.K., Fischer, M., Gordon, T.P. y Greenlee, J.S. (2005). *Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector*. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, 27, Harvard University.
- Kim, M., Kwestel, M., Youn, H., Quow, J. y Doerfel, M.L. (2022). Serving the vulnerable while being vulnerable: Organizing resilience in a social welfare sector, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(2): 279-300.
- Kimberlin, S.E., Schwartz, S.L. y Austin, M.J. (2013). Growth and resilience of pioneering nonprofit human service organizations: A cross-case analysis of organizational histories, *Journal of Evidence-Based Social Work*, 8: 4-28.
- Koliba, C.J. (2015). Civil Society Organization Accountability within Governance Networks, en Jean-Louis Laville, Dennis R. Young y Philippe Eynaud (eds.), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise*, London: Routledge, pp.91-108.
- Lampel, J., Bhalla, A. y Jha, P.P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses, *European Management Journal*, 32(1): 66-72.
- Lawton, A. (2021). Why nonprofits can benefit most from digitization in 2021, *Nonprofit Business Advisor*, 2021(377): 5-5.
- Leana III, C.R., y Van Buren, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices, *Academy of management review*, 24(3): 538-555.
- Lengnick-Hall, C.A. y Beck, T.E. (2003). *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*. Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.

Lengnick-Hall, C.A., Tammy, B. y Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 21(3): 243–255.

Leveson, N., Dulac, N., Marais, K. y Carroll, J. (2009). Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A Systems Approach to Safety in Complex Systems, *Organization Studies*, 30(2–3): 227–249.

Ley 1/2023, de 20 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global

Li, C., Coates, G., Johnson, N. y McGuinness, M. (2015). Designing an agent-based model of smes to assess flood response strategies and resilience. World Academy of Science, Engineering and Technology, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 9(1): 7-12.

Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 19(1): 4-30.

Linnenluecke, M.K., y Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture, *Journal of world business*, 45(4): 357-366.

Lloyd-Smith M. (2020). The COVID-19 pandemic: resilient organisational response to a low-chance, high-impact event, *BMJ Leader*, 2020(4): 109-112.

Mallak, L.A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health manpower management*, 24(4): 148-152.

Mannen, D., Hinton, S., Kuijper, T. y Porter, T. (2012). Sustainable organizing: A multiparadigm perspective of organizational development and permaculture gardening, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3): 355-368.

Marwa, S.M. y Milner, C. D. (2013). Underwriting corporate resilience via creativity: the pliability model, *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8): 835-846.

Matysek-Jędrych, A., Mroczek-Dąbrowska, K. y Kania, A. (2022). Beyond the COVID-19 pandemic: what builds organizational resilience capacity?, *International Journal of Emerging Markets*,

McDonald, N. (2006). Organisational resilience and industrial risk, en E. Hollnagel, D.D. Woods and N. Leveson (eds), *Resilience engineering: concepts and precepts*, Hampshire: Ashgate, pp.155–179.

- McGlade, J., Murray, R., Baldwin, J., Ridgway, K. y Winder, B. (2006). Industrial resilience and decline: A co-evolutionary framework. En E. Garnsey, y J. McGlade (eds.), *Complexity and Co-evolution: Continuity and change in socioeconomic systems*, Cheltenham, UK, pp. 147-176.
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D. y Vargo, J. (2007). Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations, *Resilient Organisations Research Report*.
- McPhee, W. (2014). A new sustainability model: Engaging the entire firm, *Journal of business strategy*, 35(2): 4-12.
- Meyer, M. y Leitner, J. (2018). Slack and innovation: The role of human resources in nonprofits, *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2): 181-201.
- Milward H.B. y Provan K.G. (2000). Governing the hollow state, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 359–379.
- Mitchell, G.E. y Calabrese, T.D. (2019). Proverbs of nonprofit financial management, *The American Review of Public Administration*, 49(6): 649-661.
- Mokline, B. y Ben Abdallah, M. A. (2021). Organizational resilience as response to a crisis: Case of COVID-19 crisis. *Continuity & Resilience Review*, 3(3): 232-247.
- Neal D.M. y Phillips B.D. (1995). Effective emergency management: Reconsidering the bureaucratic approach, *Disasters*, 19(4): 327–337.
- Opdyke, A., Lepropre, F., Javernick-Will, A. y Koschmann, M. (2017). Inter-organizational resource coordination in post-disaster infrastructure recovery, *Construction Management and Economics*, 35(8–9): 514–530.
- Oriol-Bosch, A. (2012). Resiliencia. *Educación médica*, 15(2): 77-78.
- Pal, R., Torstensson, H. y Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises: an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs, *International Journal of Production Economics*, 147(PB): 410-428.
- Paries, J. (2006). Complexity, Emergence, Resilience. En E. Hollnagel, D. D. Woods, N. Leveson (eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, Hampshire: Ashgate Press, pp. 43-53.
- Park, S.E. y Mosley, J. (2017). Nonprofit Growth and Decline During Economic Uncertainty, *Human Service Organizations: Management, Leadership Governance*, 41(5): 515-531.

- Plaisance, G. (2022). Resilience in arts and cultural nonprofit organizations: an analysis of the Covid-19 crisis in France, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(5): 1015-1034.
- Pratt, A.C. (2015). Resilience, locality and the cultural economy, *City, culture and society*, 6(3): 61-67. Publishers.
- Reinmoeller, P. y Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience, *MIT Sloan management review*.
- Ritchie, J. y Lewis, J. (2003). *The applications of qualitative methods to social research*. London: Sage Publications.
- Robineau, A., Ohana, M. y Swaton, S. (2015). The challenges of implementing high performance work practices in the nonprofit sector, *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(1): 103-114.
- Rose, A. y Liao, S. (2005). Modeling regional economic resilience to disasters: A computable general equilibrium analysis of water service disruptions, *Journal of Regional Science*, 45 (1): 75.
- Saad, M.H., Hagelaar, G., Van der Velde, G. y Omta, S.W.F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review, *Cogent Business & Management*, 8(1): 1938347.
- Salamon, L.M. y Anheier, H.K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2): 125-151.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Stage.
- Schein E. (1985). Defining organizational culture, *Classics of organization Theory*, 3(1): 490-502.
- Schwerdtner, J., Sommer, M., Weber, T. y Müller, J. (2006). The role of emotions in psychopathology., *The British Journal of Psychiatry*, 189: 533-539.
- Searing, E., Wiley, K. y Young, S. (2021). Resilience tactics during financial crisis: The nonprofit resilience framework, *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2): 1–18.
- Senbeto, D.L. y Hon, A.H. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience, *The Service Industries Journal*, 40(15-16): 1119-1139.
- Shin, G.S., Choi, K.S., Jeong, K.S., Min, Y.S., Ahn, Y.S. y Kim, M. G. (2018). Psychometric properties of the 10-item Conner-Davidson resilience scale on toxic chemical-exposed workers in South Korea, *Annals of occupational and environmental medicine*, 30: 1-7.

- Simmie, J. y Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1): 27-43.
- Spradley, J. (1979). Asking descriptive questions. *The Ethnographic Interview*, 1: 44–61.
- Strauss, A., y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications
- Su, H.C. y Linderman, K. (2016). An empirical investigation in sustaining high-quality performance, *Decision Sciences*, 47(5): 787-819.
- Tait, A. (2021). *Thrive, Survive or Die: The Crossroads of Nonprofit Organizational Resilience and Crisis Management*. Capstone. Research Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Nonprofit Administration Degree in the School of Management
- Tognazzo, A., Gubitta, P. y Favaron, S.D. (2016). Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized Italian firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10): 768-790.
- Tracey, N. y French, E. (2017). Influence your firm's resilience through its reputation: Results won't happen overnight but they will happen!, *Corporate Reputation Review*, 20: 57-75.
- Trussel, J. y Greenlee, J. (2004). A financial rating system for nonprofit organizations, *Research in Government and Nonprofit Accounting*, 11(1): 105-128.
- Tuckman, H.P. y Chang, C.F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations, *Nonprofitvoluntary sector quarterly*, 20(4): 445-460.
- Turner, N.J., Davidson-Hunt, I.J. y O'flaherty, M. (2003). Living on the edge: ecological and cultural edges as sources of diversity for social—ecological resilience, *Human Ecology*, 31: 439-461.
- Vakilzadeh, K. y Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature, *Continuity & Resilience Review*, 3(1): 1-21.
- Valero, J.N., Jung, K. y Andrew, S.A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations?, *Disaster Prevention and Management*, 24(1): 4-20.
- Ventura, M., Vesperi, W., Melina, A.M. y Reina, R. (2020). Resilience in family firms: a theoretical overview and proposed theory, *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(2): 164-186.
- Villarroya, A. A. (2008). Articulación del tercer sector en España. *Revista española del tercer sector*, (10): 107-132.
- Vogus, T.J. y Sutcliffe, K.M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda, en M. Donk (ed.), *Systems, man and cybernetics*. ISIC Montreal: IEEE international conference, pp.3418-3422.

- Waerder, R., Thimmel, S., Englert, B. y Helmig, B. (2021). The Role of nonprofit–private collaboration for nonprofits' organizational resilience, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*: 1-13.
- Walker, B., Ludwig H.D., Holling C.S. y Peterman R.M. (1969), Stability of semiarid savanna grazing systems, *Ecology*, 69: 473-498.
- Watson, M.R. y Abzug, R. (2016). Effective Human Resource Management: Nonprofit Staffing for the Future, en David O. Renz y Robert D Herman (eds.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 4th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp.597-638.
- Weick, K. y Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Westley, F.R., Tjornbo, O., Schultz, L., Olsson, P., Folke, C., Crona, B. y Bodin, Ö. (2013). A theory of transformative agency in linked social-ecological systems, *Ecology and Society*, 18(3): 27
- Wildavsky, A.B. (1988). *Searching for safety*. Vol. 10, Transaction publishers.
- Willems, E.L., Van Puyvelde, S., Jegers, M. y Raeymaeckers, P. (2022). Responding to COVID-19: International nonprofits' stakeholder channels, resource pressures and governance responses. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(3): 270-280.
- Witmer, H. y Mellinger, M.S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change, *Work*, 54(2): 255-265.
- World Economic Forum (2023). *The Global Risks Report 2023*. 18<sup>th</sup> Edition
- Woznyj, H.M., Stewart, O.J. y Beck, T.E. (2023). Stronger together: Building nonprofit resilience through a network with a shared Mission and organizational humility, *Nonprofit Management and Leadership*.
- Xiang, X., Gibbons, S.M., Yang, J., Kong, J., Sun, R. y Chu, H. (2015). Arbuscular mycorrhizal fungal communities show low resistance and high resilience to wildfire disturbance, *Plant and Soil*, 397: 347-356.
- Young, D.R. (2022). Nonprofits as a Resilient Sector: Implications for Public Policy, *Nonprofit Policy Forum*, 14(3): 237-253.
- Young, D.R. y Searing, E.A.M. (2022). *Resilience and the management of nonprofit organizations. A new paradigm*. Cheltenham, UK y Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Zolli, A. y Healy, AM. (2013). *Resilience: Why things bounce back*. New York, NY: Simon and Schuster.

## ANEXO DE SOSTENIBILIZACIÓN

Con el estudio de la resiliencia de las ENL frente a potenciales disrupciones se está analizando la capacidad de la que disponen este tipo de organizaciones para desarrollar de forma efectiva su misión en un mundo impredecible y en permanente cambio.

La aprobación de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, dejó constancia del importante papel que juegan las ENL de cara a alcanzar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La sociedad civil dispone de una función protagonista en este proceso. A ella concretamente se hace referencia en una de las misiones del Objetivo 17. Y es que, los diferentes proyectos que llevan a cabo las distintas entidades del sector son un instrumento eficaz en la persecución de los objetivos establecidos. No sin olvidar, la importante función de sensibilización que realizan de cara a que toda la población sea consciente y entienda en qué consisten cada uno de estos objetivos y la importancia de su implementación.

“*Alianzas para lograr los objetivos*” es lo que viene a reproducir el último ODS de la Agenda. Consiste en poner a disposición recursos de toda índole con la finalidad de crear una red capaz de impulsar a nivel mundial un desarrollo sostenible. Este objetivo hace especial hincapié en la necesidad de asegurar el crecimiento de los países en vías de desarrollo, como requisito de sostenibilidad mundial. En este sentido, las ONGD, objetivo concreto de este trabajo, juegan un importante papel. Y es que las misiones que integran dicha meta de futuro no son más que una mera reproducción de la actividad que este tipo de entidades llevan a cabo en estos países. Es decir, la búsqueda de la sostenibilidad financiera de los territorios, su desarrollo económico y tecnológico o acabar con la pobreza, entre otros. Así, dicho objetivo consiste en crear una estructura que reporte sinergias mutuas en el proceso de alcanzar un desarrollo sostenible. Un proceso en el que tanto, poderes públicos, como público-privados y sociedad civil participen activamente. Incluso, la segunda misión del décimo séptimo objetivo afecta de forma directa a la financiación que estas entidades reciben de los poderes públicos.

Pero, el papel de las ENL, entendidas en términos generales, no puede quedar reducido a un solo objetivo. No se puede obviar su esencial papel de cara a erradicar la pobreza y el hambre, o acabar con las desigualdades. Asimismo, fundamental es su lucha por la promoción de la educación y salud de la sociedad mundial, o la defensa de la necesidad de un desarrollo limpio y sostenible en su afán de acabar con el cambio climático. Aspectos, todos ellos, integrantes de los dieciséis objetivos restantes de la Agenda.

El tercer sector no sólo complementa la actividad de los poderes públicos, sino que además sirven como control de las actuaciones implementadas por estos de cara a alcanzar los objetivos fijados.

Exigen su desarrollo y se aseguran de que los sectores más vulnerables no se vean excluidos, actuando como altavoz de las necesidades sociales mundiales.

En definitiva, con el estudio de la resiliencia de las ENL en el presente trabajo se está abordando un atributo indispensable para que estas entidades puedan seguir desarrollando su actividad, contribuyendo de este modo a alcanzar los ODS marcados para 2030. Ahora bien, del mismo modo que el concepto multidimensional de resiliencia se ha abordado al inicio del trabajo y, dejando de lado el caso concreto de las ENL; en términos generales, los ODS llevan implícito dicho atributo. Sostenibilidad y resiliencia son dos conceptos íntimamente ligados. Se trata de alcanzar una sociedad más justa, sostenible y próspera, capaz de adaptarse al nuevo panorama mundial. Y en este sentido es primordial el fomento de la resiliencia de los países, especialmente de los más vulnerables, en aras a conseguir que todas las sociedades avancen en esta lucha por un desarrollo sostenible mundial.

## ANEXOS

Tabla A1. Definiciones de resiliencia organizativa

Horne y Orr	1998	Cualidad de responder productivamente a cambios significativos que interrumpen el patrón esperado de acontecimientos sin introducir un periodo prolongado de comportamiento regresivo.
Hamel y Valikangas	2003	Capacidad de continua reconstrucción.
McDonald	2006	Abarca las propiedades de ser capaz de adaptarse a las exigencias del entorno y ser capaz de gestionar la variabilidad.
Vogus, y Sutcliffe	2007	Mantenimiento de un ajuste positivo en condiciones difíciles, de modo que la organización salga de ellas fortalecida y con más recursos.
Acquaah, KwasiJayaram y Jayaram	2011	Capacidad de las empresas para persistir frente a cambios sustanciales en el entorno empresarial y económico y para resistir perturbaciones y acontecimientos catastróficos utilizando diversas estrategias.
Burnard y Bhamra	2011	Capacidad de resistir discontinuidades sistemáticas y de adaptarse a nuevos entornos de riesgo.
Sullivan-Taylor y Branicki	2011	Capacidad y flexibilidad para gestionar la amenaza y la realidad de los fenómenos meteorológicos extremos en relación con las grandes empresas.
Amann y Jaussaud	2012	Capacidad de una empresa para tomar medidas específicas, enérgicas y transformadoras cuando se enfrenta a acontecimientos inesperados y complejos que pueden poner en peligro su supervivencia y sus resultados a largo plazo.
Akgün y Keskin	2014	Capacidad de absorber eficazmente las perturbaciones, desarrollar respuestas específicas para cada situación y, en última instancia, emprender actividades transformadoras para sacar provecho de las perturbaciones.

---

**Tabla A1 (cont.). Definiciones de resiliencia organizativa**

---

Chiesi	2014	Capacidad de supervivencia, adaptación y crecimiento de las empresas a pesar de la recesión económica mundial.
Sanchis y Poler	2014	Capacidad para volver al estado normal de funcionamiento a pesar de las vulnerabilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.
Abylaev, Pal y Torstensson,	2014	Capacidad de superar las crisis y las limitaciones que frenan el éxito. Es la habilidad de sobrevivir, adaptarse y crecer.
Alonso y Bressan	2015	Capacidad de sobrevivir, adaptarse y prosperar a pesar de los retos.
Castellacci	2015	Capacidad de una organización para adaptarse a los cambios de su entorno económico e institucional.
Huggins y Thompson	2015	Resistencia a los choques, renovación y recuperación.
Dumitrasçu y Dumitrasçu	2016	Capacidad de una empresa para modificar sus modelos de negocio y estrategias, en función de los cambios que se producen en los entornos.
Edgeman y Wu	2016	Capacidad de una empresa para autorrenovarse mediante la innovación y adaptar sus respuestas a lo largo del tiempo a choques negativos o desafíos extremos.
Tognazzo, Gubitta y Favaron	2016	Capacidad de recuperación, impulso hacia el futuro y mantenimiento de las funciones a lo largo del tiempo frente a la crisis económica.
Conz y Magnani	2020	Atributo dinámico de la empresa que se caracteriza por a) una fase proactiva en el momento (t-1); b) una fase de absorción o adaptación en el momento t, y c) una fase reactiva en el momento (t+1), donde t es el momento en que se produce un acontecimiento inesperado que altera el equilibrio de la empresa.

---

Fuente: elaboración propia a partir de Saad y otros (2021) y Bhamra y otros (2011)

## A.II Guion de la entrevista

### Introducción

- ¿Cómo influyó la crisis sobre su organización? Por favor, ¿podría explicarnos cómo afectó la pandemia al desarrollo de sus actividades?, ¿Cómo afectó la pandemia al desarrollo de su misión?
- ¿Considera usted que su organización superó con éxito esa crisis?
  - ¿Por qué considera que no se han recuperado? ¿En base a que parámetros/variables/factores realiza esa afirmación? / ¿Cuánto tiempo tardaron en recuperarse? ¿En base a qué parámetros/variables/factores... realiza esa afirmación?
- ¿Podría describir lo que hizo la organización para afrontar esa crisis?, ¿Cómo cree que consiguió su organización superar esa crisis?
- ¿Qué factores considera que pueden haber ayudado a su organización a afrontar esa crisis con éxito?
- ¿Qué factores (recursos, características organizativas...) considera que pueden haber ralentizado/ impedido su adaptación exitosa al cambio?

### Recursos financieros

¿Considera que los recursos financieros son un factor clave a la hora de enfrentarse a una crisis como la reciente pandemia?

- ¿Considera importante mantener un nivel de liquidez elevado para enfrentarse a la crisis con éxito?
- ¿Considera importante mantener un nivel de reservas elevado para enfrentarse a la crisis con éxito?
- ¿Considera que su organización tiene una estructura de costes muy rígida? ¿Cree que eso pudo impedirles un ajuste rápido a la crisis?
- ¿Su organización se financia con fondos de distintas fuentes: privados, públicos, prestación de servicios... ? ¿Fue alguna especialmente importante para superar la crisis? ¿Alguna de ellas se vio afectada especialmente y supuso un problema para su recuperación?
- ¿Su organización utiliza endeudamiento financiero? ¿Cree que eso pudo ser un factor favorable o perjudicial para su resiliencia?
- ¿Considera que su organización tiene potencial para generar ingresos excepcionales, alternativos? Posibles activos infrautilizados. ¿Creen que es un factor favorable para superar la crisis?
- ¿Considera que su organización es eficiente? ¿Cómo mediría la eficiencia? ¿Cree que la eficiencia es buena/mala para enfrentarse a las crisis?

## Recursos humanos

¿Considera que los recursos humanos son un factor significativo para la superación de la crisis?

- ¿Su organización cuenta con voluntarios? ¿Se basa fundamentalmente en trabajo voluntario, o asalariado? ¿Temporal/permanente? ¿Esos factores pueden considerarse críticos para adaptarse al cambio?
- ¿Aumentó la carga de trabajo del personal en esos momentos de crisis? Eso, ¿supuso un elemento favorable/perjudicial para la resiliencia organizativa?
- ¿Hubo alguna figura líder en el proceso de adaptación a la crisis? ¿Cree usted que es importante contar con un líder en los equipos de trabajo para enfrentarse a la adversidad?
- ¿Considera importante cuidar el ambiente laboral (moral alta de los trabajadores) para el buen funcionamiento organizativo? ¿Cree que es un factor clave para la recuperación?
- ¿Considera que la actitud de los trabajadores jugó un papel clave en la recuperación?

## Estructura organizativa

- ¿Cómo describiría la estructura organizativa de su organización? ¿Descentralizada/centralizada?
- ¿Se permite que los trabajadores participen en la toma de decisiones?
- ¿Cree que esta estructura organizativa tiene un efecto sobre la capacidad de adaptarse al cambio? De ser así, ¿cuál cree que es mejor?

## Cultura organizativa

- ¿Qué tipo de cultura organizativa tiene su ONG (basada en la jerarquía, orientada a beneficiarios/hacia el empleado/orientada a tareas/objetivos/basada en innovación y creatividad) ¿Cree que es importante para enfrentarse al cambio? ¿Cree que alguna es mejor que otra para hacerlo?

## Redes – Capital social

- ¿Mantiene su organización redes con otras organizaciones del sector? ¿Con empresas? ¿Con alguno de sus financiadores?
- ¿Considera este tipo de vínculos fueron uno de sus puntos fuertes de cara a afrontar la crisis? Sobre todo, en un ámbito como el vuestro en el que no prima un objetivo económico, sino uno social.

### Digitalización

- ¿Considera que la digitalización ha sido un elemento esencial en la superación de la crisis? ¿En qué sentido?
- Especial atención queremos hacer aquí al uso de redes sociales, ¿fueron útiles para adaptarse al cambio? ¿Cómo las utilizaron: para relacionarse con trabajadores, con beneficiarios, para conseguir financiación...?

### Resiliencia en las ENL vs. Empresa – Identidad Social

- ¿Considera usted que en general los empleados se identifican con la misión y valores de la organización?
- ¿Cree que el hecho de que esta misión sea compartido por todos los miembros, que todos se sientan parte de ella, ha sido clave en su recuperación?

### Medidas futuras

¿Considera que su organización está preparada para afrontar una nueva crisis de la misma magnitud que la última crisis sanitaria que hemos tenido?

¿Qué contribuye a su confianza? / ¿Qué aspectos cree que debería mejorar su organización para poder decir que sí?

Datos sociodemográficos: Posición, tiempo en la organización y estudios realizados.

**Tabla A3. Características de los entrevistados**

Organización	Posición	Años en la organización
<b>ONGD1</b>	Presidente	8
<b>ONGD2</b>	Presidente	23
<b>ONGD3</b>	Vocal	13
<b>ONGD4</b>	Presidente	24
<b>ONGD5</b>	Vocal	6
<b>ONGD6</b>	Director de departamento	12
<b>ONGD7</b>	Presidente	15
<b>ONGD8</b>	Vicepresidente	24
<b>ONGD9</b>	Presidente	18
<b>ONGD10</b>	Directora	21
<b>ONGD11</b>	Presidente	23

Fuente: Elaboración propia

A.IV. Factores y tácticas de resiliencia de las ONGD de Castilla y León durante la crisis del COVID-19

RECURSOS FINANCIEROS	CAPITAL HUMANO	CAPITAL SOCIAL	RECURSOS DIGITALES	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	CULTURA ORGANIZATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación de las fuentes de recursos</li> <li>- Minimización de los costes fijos</li> <li>- Control del riesgo</li> <li>- Previsión de los niveles de liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación constante</li> <li>- Sentimiento común</li> <li>- Voluntariado</li> <li>- Actitud resiliente</li> <li>- Familiaridad de los miembros</li> <li>- Niveles de capital humano adecuados</li> <li>- Personal cualificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes en el sector no lucrativo</li> <li>- Redes con la contraparte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medio de flexibilidad, difusión o comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía de la contraparte</li> <li>- Desarrollo de nuevos métodos organizativos de trabajo</li> <li>- Rapidez en la toma de decisiones</li> <li>- Líder</li> <li>- Estabilidad y continuidad de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura orientada a las personas</li> <li>- Cultura innovadora</li> </ul>
<b>MANTENIMIENTO DE LA MISIÓN</b>					

Fuente: elaboración propia