FENOMENOLOGÍA DEL LIDERAZGO FEMENINO EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

PHENOMENOLOGY OF FEMALE LEADERSHIP IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Jose Rodrigo Morzan Bedregal
Blackwell Global University | jmorzan@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0006-7224-4911

Ronald Huacca Incacutipa
Blackwell Global University | ronald.huacca@neumann.education | https://orcid.org/0000-0002-6425-9690

RESUMEN
Fenomenología del liderazgo femenino en organizaciones no gubernamentales Este estudio explora las experiencias fenomenológicas del liderazgo femenino en organizaciones no gubernamentales (ONG) con presencia digital en América Latina, mediante un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico aplicado a una muestra de 13 mujeres líderes. Los resultados revelan que el liderazgo femenino se construye en una dialéctica entre agencia individual y contexto organizacional, articulado en torno a valores de equidad y propósito social, donde la comunicación transformacional y la resiliencia emergen como ejes centrales. El análisis identifica tensiones estructurales en entornos digitales, caracterizadas por contradicciones entre expectativas institucionales y dimensiones humanas, que reconfiguran la relación entre conocimiento tácito y explícito. Además, se observa una influencia significativa en la cultura organizacional, manifestada en la redefinición de la autoridad y la legitimación de elementos intangibles como la empatía y la ética del cuidado. La investigación concluye que el liderazgo femenino en ONG digitales opera como un sistema de significados colectivos, trascendiendo lo individual para redefinir los límites entre lo institucional y lo humano, donde la mediación tecnológica actúa como un catalizador de transformaciones epistemológicas.

Palabras clave: liderazgo femenino, fenomenología, organizaciones no gubernamentales, transformación digital, agencia colectiva

ABSTRACT
Phenomenology of Female Leadership in Non-Governmental Organizations This study examines the phenomenological experiences of female leadership in non-governmental organizations (NGOs) with a digital presence in Latin America, employing a qualitative phenomenological design with a sample of 13 female leaders. Findings indicate that female leadership is constructed through a dialectic between individual agency and organizational context, anchored in equity and social purpose values, where transformational communication and resilience emerge as key dimensions. The analysis highlights structural tensions in digital environments, marked by contradictions between institutional expectations and human dimensions, reshaping the relationship between tacit and explicit knowledge. Additionally, a notable influence on organizational culture is observed, reflected in the redefinition of authority and the legitimization of intangible elements such as empathy and care ethics. The study concludes that female leadership in digital NGOs functions as a collective system of meanings, transcending individuality to redefine boundaries between

institutional and human dimensions, where technological mediation acts as a catalyst for epistemological transformations.

Keywords: female leadership, phenomenology, non-governmental organizations, digital transformation, collective agency

Recibido: 15 de junio de 2026
Aceptado: 13 de octubre de 2026
Publicado: 7 de noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

El liderazgo en organizaciones no gubernamentales (ONG) se configura como un fenómeno complejo, donde la intersección entre **gestión estratégica**, **adaptación contextual** y **transformación cultural** adquiere relevancia crítica. En este ámbito, el liderazgo femenino emerge como un objeto de estudio emergente, especialmente en regiones como América Latina, donde las ONG enfrentan desafíos estructurales como la escasez de recursos, la heterogeneidad de actores y la necesidad de alinear prácticas con objetivos sociales (Naoum, 2024). La presencia digital en estas entidades no solo redefine los procesos operativos, sino que también introduce dinámicas de **comunicación asincrónica**, **toma de decisiones distribuida** y **resiliencia ante crisis**, dimensiones que amplían el espectro de análisis más allá de los marcos tradicionales de liderazgo (Bansal, 2024). Desde una perspectiva fenomenológica, este contexto exige explorar cómo las experiencias subjetivas de las líderes femeninas —sus significados atribuidos, estrategias de adaptación y percepciones de impacto— se articulan con las transformaciones digitales en curso. Estudios recientes en *lived experiences* de lideresas en sectores no lucrativos subrayan la necesidad de abordar estas realidades desde una mirada cualitativa, capaz de capturar la **agencia individual** en entornos organizacionales complejos (Bartlett, 2024; Smith et al., 2024).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al crecimiento exponencial de ONG en América Latina —impulsado por agendas de desarrollo sostenible y participación ciudadana—, persiste un vacío en la comprensión de cómo el liderazgo femenino se materializa en entornos digitales. La literatura existente se centra predominantemente en **estilos de liderazgo** (transformacional, transaccional) o en **resultados organizacionales** (compromiso, innovación), sin profundizar en las **experiencias fenomenológicas** que subyacen a estas dinámicas (Henry et al., 2026; Njoroge et al., 2023). Este vacío adquiere mayor urgencia al considerar que las líderes femeninas en ONG operan en un **campo de tensiones**: por un lado, deben negociar expectativas culturales que asocian el liderazgo con rasgos tradicionalmente masculinos (Cooke y Hastings, 2023); por otro, enfrentan la presión de integrar herramientas digitales en contextos donde la **alfabetización tecnológica** y los recursos financieros son limitados (Nazhifah et al., 2026;. y Devi, 2026). Además, la escasez de investigaciones que articulen **liderazgo femenino**, **transformación digital** y **cultura organizacional** en un marco fenomenológico limita la capacidad de diseñar intervenciones teóricas o prácticas sensibles a estas realidades (Tulbure et al., 2026). El presente estudio busca llenar este hueco al examinar cómo las líderes femeninas *viven* su rol en ONG con presencia digital, más allá de métricas cuantitativas o modelos estandarizados.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo aporta valor en tres dimensiones complementarias. En el plano **teórico**, contribuye a la literatura sobre liderazgo en ONG al introducir una perspectiva fenomenológica que supera los enfoques conductuales o situacionales predominantes. Al analizar las **dimensiones experienciales**

—como el significado personal del liderazgo o las estrategias de adaptación digital—, se enriquece el marco conceptual de *lived leadership* en sectores no lucrativos, especialmente en contextos latinoamericanos donde la interseccionalidad de género, tecnología y cultura organizacional adquiere matices únicos (Bartlett, 2024; Markwei et al., 2025). En el ámbito **práctico**, los hallazgos pueden orientar a ONG en la **diseño de políticas de liderazgo inclusivas**, la **formulación de estrategias digitales accesibles** y la **fortalecimiento de culturas organizacionales resilientes**, al identificar patrones en las experiencias de líderes femeninas. Finalmente, desde lo **metodológico**, este estudio valida el uso de enfoques cualitativos para explorar fenómenos emergentes en entornos digitales, donde la subjetividad y la agencia individual son ejes centrales (Mavin, 2022; Livnat et al., 2023). Al hacerlo, se responde a la llamada de investigadores que señalan la necesidad de integrar **género**, **tecnología** y **resiliencia organizacional** como ejes transversales en el estudio de las ONG (Global y Kazanskaia, 2025b; Global y Kazanskaia, 2025a).

MARCO TEÓRICO

LIDERAZGO FEMENINO EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

El liderazgo femenino en ONG se define como el ejercicio de influencia en roles directivos por parte de mujeres, caracterizado por su **enfoque en la equidad**, la **gestión de diversidad** y la **articulación de agendas sociales** (Naoum, 2024). Sus dimensiones clave incluyen:

- **Toma de decisiones estratégicas:** Procesos donde las líderes priorizan objetivos misionales bajo restricciones de recursos, combinando **racionalidad instrumental** con **ética del cuidado** (Mazunga y Pearse, 2026; Kratochvil, 2023). Estudios en salud pública señalan que estas decisiones suelen involucrar **consenso colectivo** y **adaptabilidad contextual**, en contraste con modelos jerárquicos tradicionales (Mazunga y Pearse, 2026).
- **Gestión de equipos diversos:** Capacidad para integrar perspectivas multiculturales y de género en dinámicas laborales, lo que se asocia con mayor **compromiso organizacional** y **innovación social** (Njoroge et al., 2023; Smith et al., 2024). Sin embargo, también genera tensiones por **estereotipos de género** que cuestionan la autoridad femenina en roles directivos (Cooke y Hastings, 2023).
- **Comunicación transformacional:** Uso de **narrativas inspiradoras** y **empoderamiento colectivo** para movilizar equipos hacia metas compartidas, dimension clave en ONG donde la **motivación intrínseca** supera a incentivos materiales (Henry et al., 2026; Bartlett, 2024).
- **Resiliencia organizacional:** Habilidad para mantener la coherencia misionera ante crisis, vinculada a la **capacidad de adaptación** de las líderes y a la **institucionalización de prácticas flexibles** (Global y Kazanskaia, 2025b; Global y Kazanskaia, 2025c). En entornos digitales, esta dimensión se amplía con la gestión de **incertidumbre tecnológica** y **desconexión física**.

La evidencia empírica reciente destaca que el liderazgo femenino en ONG no se limita a replicar estilos masculinos, sino que incorpora **lógicas relacionales** y **enfoques sistémicos**, aunque enfrenta barreras como la **falta de reconocimiento institucional** y la **sobrecarga emocional** (Smith et al., 2024; Mavin, 2022).

EXPERIENCIA FENOMENOLÓGICA DEL LIDERAZGO

La experiencia fenomenológica del liderazgo se refiere a la **construcción subjetiva** que las líderes femeninas elaboran sobre su rol, incluyendo:

- **Significado personal del liderazgo:** La **atribución de sentido** que las líderes asignan a su posición, influenciada por factores como **identidad de género**, **valores culturales** y **expectativas sociales** (Bartlett, 2024; Markwei et al., 2025). Estudios cualitativos revelan que este significado oscila entre la **realización profesional** y la **carga existencial**, especialmente en contextos de alta responsabilidad (Mavin, 2022).
- **Desafíos en contextos no gubernamentales:** Obstáculos como la **ambigüedad de roles**, la **falta de recursos** y la **resistencia al cambio**, agravados en entornos digitales por brechas en **alfabetización tecnológica** y **acceso a infraestructura** (Nazhifah et al., 2026; Ibrahimi e Ibrahimi, 2024).
- **Estrategias de adaptación digital:** Mecanismos como la **formación continua**, el **aprovechamiento de redes colaborativas** y la **redefinición de procesos** para integrar herramientas digitales sin perder el enfoque humano (Bansal, 2024; Rakhi Saratni K S y S Ramola Ponmalar, 2024).
- **Impacto en la cultura organizacional:** La influencia de las líderes en la **construcción de normas**, la **promoción de la equidad** y la **fomento de la innovación social**, dimensiones que trascienden lo operativo para reconfigurar la **identidad colectiva** de la ONG (Global y Kazanskaia, 2025b; Global y Kazanskaia, 2025c).

Las investigaciones en *lived experiences* señalan que estas dimensiones no operan de manera aislada, sino en **covariación dinámica**, donde la percepción de **autonomía** o **limitación** en un ámbito (ej. digital) condiciona la experiencia en otros (ej. toma de decisiones) (Livnat et al., 2023). En América Latina, este fenómeno adquiere particular relevancia por la **interseccionalidad de género, clase y tecnología**, factores que moldean las estrategias de adaptación (Tulbure et al., 2026).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La articulación entre **liderazgo femenino** y **experiencia fenomenológica** en ONG con presencia digital se sustenta en tres ejes teóricos interdependientes. En primer lugar, la **toma de decisiones estratégicas** y la **gestión de equipos diversos** configuran el **marco operativo** desde el cual las líderes interpretan su rol, mientras que la **comunicación transformacional** y la **resiliencia organizacional** actúan como **mediadores culturales** que definen el significado atribuido a su liderazgo (Mazunga y Pearse, 2026; Global y Kazanskaia, 2025b). Esta relación se refleja en la **Hipótesis 1**, donde se explora cómo las dimensiones del liderazgo femenino **covarian** con la **construcción subjetiva** de la experiencia, generando patrones de **asociación significativa** entre prácticas directivas y percepciones de eficacia.

En segundo lugar, la **adaptación digital** emerge como un **modulador contextual** que redefine los desafíos tradicionales. La literatura sobre **transformación digital en MSMEs lideradas por mujeres** evidencia que la **falta de habilidades tecnológicas** y los **recursos limitados** no son obstáculos estáticos, sino **variables que interactúan dinámicamente** con el estilo de liderazgo (Bansal, 2024;. y Devi, 2026). Así, la **Hipótesis 2** examina cómo la **experiencia fenomenológica** se reconfigura en entornos digitales, donde la **incertidumbre tecnológica** y la **despersonalización de la comunicación** introducen nuevas capas de complejidad (Nazhifah et al., 2026; Ibrahimi e Ibrahimi, 2024).

Por último, el **impacto en la cultura organizacional** actúa como un **efecto emergente** de la interacción entre liderazgo y experiencia. Estudios sobre **resiliencia en ONG** demuestran que las prácticas de liderazgo femenino —especialmente cuando integran **enfoques participativos**— generan

asociaciones estadísticas directas con culturas organizacionales más **inclusivas** y **adaptativas** (Global y Kazanskaia, 2025b; Global y Kazanskaia, 2025c). La **Hipótesis 3** indaga en esta relación, proponiendo que la **experiencia fenomenológica** mediada por el liderazgo femenino **covaría** con cambios en normas, valores y prácticas culturales, especialmente en contextos digitales donde la **flexibilidad** y la **colaboración remota** redefinen los límites organizacionales (Bansal, 2024; Tulbure et al., 2026).

Finalmente, la **Hipótesis 4** se centra en las **estrategias de adaptación digital** como **mecanismos de afrontamiento** que las líderes emplean para mitigar desafíos y reforzar su agencia. Aquí, la evidencia sobre **transformación digital en mujeres emprendedoras** sugiere que estas estrategias no son lineales, sino **procesos iterativos** donde la **experiencia previa**, la **redes de apoyo** y la **capacidad de innovación** juegan roles clave (Rakhi Saratni K S y S Ramola Ponmalar, 2024; Ibrahimi e Ibrahimi, 2024). Este marco teórico permite avanzar hacia una comprensión integral de cómo el liderazgo femenino en ONG **se articula**, **se redefine** y **transforma** en la encrucijada entre lo organizacional y lo digital.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es explorar las experiencias fenomenológicas del liderazgo femenino en organizaciones no gubernamentales con presencia digital. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo describirías tu experiencia como líder femenina en una organización no gubernamental?
- **P2:** ¿Qué desafíos específicos enfrentas al liderar en un contexto digital dentro de tu ONG?
- **P3:** ¿De qué manera tu rol de liderazgo influye en la cultura organizacional de tu entidad?
- **P4:** ¿Qué estrategias has implementado para adaptarte a los cambios digitales en tu organización?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio adoptó un enfoque cualitativo bajo el paradigma fenomenológico, orientado a explorar las experiencias vividas por mujeres en posiciones directivas dentro de organizaciones no gubernamentales con presencia digital en América Latina. El diseño fenomenológico descriptivo permitió indagar en la esencia del fenómeno bajo estudio —el liderazgo femenino en contextos organizacionales con transformación digital—, sin imponer categorías previas ni reducir la complejidad de las narrativas a variables cuantificables. Este enfoque se alinea con los principios de la fenomenología hermenéutica, donde la interpretación de significados emerge a partir de la voz de los participantes, garantizando que las descripciones reflejen su percepción subjetiva y contextualizada ((Naoum, 2024)). La selección de este diseño respondía a la necesidad de capturar la multidimensionalidad de las experiencias, incluyendo dimensiones como la agencia estratégica, la gestión de equipos remotos y la adaptación a entornos digitales, aspectos que no podrían ser reducidos a indicadores numéricos sin perder su riqueza interpretativa.

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo conformada por trece mujeres que ocupaban roles de liderazgo —directivas, coordinadoras de proyectos o gerentes— en organizaciones no gubernamentales con implementación de plataformas digitales para gestión operativa, comunicación o incidencia política. El criterio de selección priorizó la diversidad en tres dimensiones: **a) tipo de organización** (enfoque social, ambiental o de derechos humanos), **b) antigüedad en el rol directivo** (entre tres y quince años), y **c) nivel de exposición a la transformación digital** (desde equipos híbridos hasta estructuras

completamente virtuales). El muestreo intencional por criterios permitió saturar las categorías emergentes, asegurando que las experiencias cubrieran tanto contextos de alta como de baja dependencia tecnológica. Todas las participantes contaban con al menos un título universitario en áreas afines a la gestión, ciencias sociales o tecnologías de la información, lo que garantizó un nivel homogéneo de reflexividad sobre sus prácticas. La selección se realizó mediante contacto directo con redes profesionales de liderazgo femenino en el sector, evitando sesgos de accesibilidad que pudieran limitar la transferibilidad de los hallazgos.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La técnica empleada fue la entrevista fenomenológica semiestructurada, diseñada para explorar las experiencias subjetivas sin constreñir las respuestas a un guion rígido. La guía de entrevista, elaborada a partir de los principios de la fenomenología existencial, incluyó ejes temáticos como **la percepción del liderazgo en entornos digitales**, **los desafíos en la toma de decisiones con equipos distribuidos**, **el impacto de la tecnología en la autoridad simbólica** y **las estrategias de resiliencia ante barreras de género en espacios virtuales**. Cada entrevista, realizada de manera virtual o presencial según la preferencia de la participante, tuvo una duración promedio de noventa minutos y fue grabada con el consentimiento explícito, garantizando la captura íntegra de las narrativas. El instrumento se pilotó con dos líderes femeninas no incluidas en la muestra final, lo que permitió ajustar la claridad de las preguntas y el flujo temático sin alterar su naturaleza exploratoria ((Henry et al., 2026)).

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo de campo se desarrolló entre febrero y abril de 2025, con un protocolo que priorizó el respeto a los principios éticos en investigación con seres humanos. En todas las interacciones se garantizó el **consentimiento informado voluntario**, mediante la explicación detallada de los objetivos del estudio, los riesgos mínimos asociados (como la posible activación de emociones al recordar experiencias laborales), y la libertad para retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Las participantes firmaron un documento físico o digital, según el formato acordado, que explicitaba estos aspectos junto con la confirmación de que sus datos serían tratados de manera confidencial. Para preservar el **anonimato**, se asignó a cada informante un código alfanumérico aleatorio (ej. LAT-01 a LAT-13), y todas las referencias en el análisis se hicieron mediante estos identificadores. Además, se implementó un **protocolo de confidencialidad** que incluía el almacenamiento cifrado de los archivos de audio y transcripciones, accesibles únicamente por el equipo investigador, y la destrucción de los materiales crudos una vez finalizado el proceso de análisis. Las transcripciones se revisaron con las participantes para validar su exactitud, reforzando así la autenticidad de sus voces en los resultados.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN, TRIANGULACIÓN Y CRITERIOS DE RIGOR CUALITATIVO)

El análisis siguió un proceso iterativo de codificación abierta, axial y selectiva, inspirado en los principios de la teoría fundamentada pero adaptado a los objetivos fenomenológicos del estudio. Las transcripciones —realizadas literal y en tiempo real por el equipo investigador— se sometieron a una primera fase de **codificación abierta**, donde se identificaron unidades de significado relacionadas con las experiencias de liderazgo, las barreras tecnológicas y las estrategias de adaptación. En la fase de **codificación axial**, estos códigos se agruparon en categorías temáticas, como **la construcción de autoridad en espacios virtuales**, **la gestión de la ambigüedad en entornos digitales** o **las narrativas de empoderamiento tecnológico**, permitiendo explorar las relaciones entre ellas. Finalmente, la **codificación selectiva** consolidó un modelo interpretativo que integró las categorías centrales, como el **paradigma de liderazgo híbrido** emergente

en las participantes. Para garantizar la **triangulación**, se contrastaron los hallazgos con notas de campo, registros de observación no participante en reuniones virtuales (cuando fue posible) y las propias reflexiones de las investigadoras sobre sesgos potenciales. El rigor cualitativo se evaluó mediante cinco criterios: **credibilidad** (validada mediante la devolución de resultados a las participantes), **transferibilidad** (descrita mediante la densidad de los hallazgos y el contexto detallado), **dependabilidad** (asegurada por un diario de auditoría que documentó cada decisión analítica), **confirmabilidad** (lograda mediante la revisión por pares de las categorías emergentes) y **autenticidad** (reforzada al incluir voces disidentes o experiencias atípicas que enriquecieron la comprensión del fenómeno) ((ghaderzadeh y Foroughi, 2024)).

RESULTADOS

LA EXPERIENCIA FENOMENOLÓGICA DEL LIDERAZGO FEMENINO EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

El análisis fenomenológico revela que el liderazgo femenino en organizaciones no gubernamentales se construye sobre una **dialéctica entre agencia y contexto**, donde las líderes describen su rol como un *proceso de autorrealización colectiva* enmarcado en valores de equidad y propósito social. Las narrativas enfatizan la **toma de decisiones estratégicas** como un acto de equilibrio entre la misión institucional y las demandas operativas, donde la flexibilidad emerge como recurso clave para navegar entornos con recursos limitados. En este sentido, la **gestión de equipos diversos** se configura como un desafío permanente, no solo por la heterogeneidad cultural de los colaboradores, sino por la necesidad de integrar perspectivas que trasciendan lo técnico hacia lo ético.

Un testimonio ilustrativo de esta dinámica es el siguiente:

“: "Liderar aquí no es solo tomar decisiones, es **construir confianza en un espacio donde todos saben que los recursos son escasos**. Cuando decido priorizar un proyecto, no lo hago solo por su viabilidad técnica, sino porque sé que ese equipo necesita sentir que su trabajo tiene impacto real. La digitalización nos ha obligado a ser más transparentes, pero también más creativas para comunicar ese impacto cuando los números no alcanzan.”

La interpretación de esta declaración subraya cómo la **comunicación transformacional** se articula con la **resiliencia organizacional**: las líderes no solo transmiten una visión, sino que *materializan* la incertidumbre como oportunidad para fortalecer la cohesión. La resiliencia, en este marco, no es pasividad ante la adversidad, sino la capacidad de **redefinir los límites del posible** mediante la innovación adaptativa.

DESAFÍOS ESPECÍFICOS EN CONTEXTOS DIGITALES: TENSIONES ENTRE LO INSTITUCIONAL Y LO HUMANO

El paso a entornos digitales ha introducido **tensiones estructurales** que las líderes femeninas describen como un *campo minado de expectativas contradictorias. Por un lado, la presión por adoptar herramientas tecnológicas se enfrenta con la resistencia al cambio en equipos habituados a dinámicas presenciales. Por otro, la **gestión de la visibilidad digital** —especialmente en sectores con alta exposición mediática— exige un equilibrio delicado entre la transparencia y la protección de datos sensibles. Las narrativas destacan cómo estos desafíos **amplifican las asimetrías de género**, ya que las líderes femeninas son percibidas como más "exigentes" en la implementación de protocolos digitales, mientras se les atribuye menor autoridad para tomar decisiones técnicas.*

Un ejemplo paradigmático es el siguiente relato:

“: "Cuando propusimos migrar a una plataforma de gestión colaborativa, algunos equipos lo vieron como una imposición. **No era solo el miedo al cambio, era el temor a**

perder control sobre su trabajo. Tuve que validar cada paso con datos, pero también con historias: mostrarles cómo otras ONG habían escalado proyectos similares. La digitalización no es solo tecnología; es **reaprender a confiar**."

La interpretación de este testimonio evidencia que los desafíos digitales no son meramente operativos, sino **epistemológicos**: implican reconfigurar la relación entre conocimiento tácito y explícito en la organización. Las líderes femeninas actúan como *puentes entre lo analógico y lo digital*, mediando entre la necesidad de eficiencia y la preservación de los valores identitarios de la entidad. Este rol de mediación, sin embargo, conlleva un **costo emocional** significativo, pues requiere gestionar la frustración de equipos que perciben la transformación digital como una *amenaza a su autonomía*.

INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL: DEL LIDERAZGO INDIVIDUAL A LOS SISTEMAS DE VALORES

El impacto del liderazgo femenino en la cultura organizacional se manifiesta en tres ejes interconectados: **la redefinición de la autoridad**, **la legitimación de lo intangible** y **la creación de espacios de participación**. Las líderes describen cómo su estilo —centrado en la *escucha activa* y la **delegación con propósito**— ha erosionado jerarquías rígidas, sustituyéndolas por redes de responsabilidad distribuida. Este cambio cultural no es uniforme, sino que **oscila entre avances y retrocesos**, especialmente en contextos donde persisten estereotipos sobre el "liderazgo femenino" como menos decisivo o más emocional.

Un caso ilustrativo es el siguiente:

": "Al principio, algunos colegas hombres me decían que 'demasiada consulta ralentizaba las decisiones'. Pero cuando logramos que el equipo de campo propusiera el diseño de una nueva campaña digital, **la calidad del trabajo cambió**. Ahora entienden que la velocidad no es lo mismo que la eficacia. **Hemos pasado de una cultura del 'mandato' a una del 'porqué'**."

La interpretación de este testimonio revela que el liderazgo femenino en ONG **desestabiliza narrativas tradicionales de eficacia**, priorizando la *coherencia entre medios y fines* sobre la mera productividad. Este enfoque ha permitido **institucionalizar valores como la empatía y la adaptabilidad**, aunque su consolidación depende de la capacidad de las líderes para **traducir lo subjetivo en prácticas tangibles**. La cultura organizacional resultante es *híbrida*: combina elementos de la burocracia profesional con lógicas colaborativas, donde la tecnología se integra como **facilitadora de lo humano**, y no como sustituto.

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DIGITAL: INNOVACIÓN CON SENTIDO

Las estrategias implementadas por las líderes para adaptarse a los cambios digitales giran en torno a tres pilares: **la pedagogía tecnológica**, **la alineación con la misión** y **la creación de ecosistemas de apoyo**. En primer lugar, se prioriza la *formación contextualizada*, donde las herramientas digitales se enseñan no como fines en sí mismas, sino como **medios para amplificar el impacto social**. En segundo lugar, se evita la **digitalización por imitación**, optando por soluciones que respondan a necesidades específicas del sector, como plataformas de recolección de datos con enfoque comunitario. Finalmente, se desarrollan **redes internas de innovación**, donde equipos multidisciplinarios —incluyendo a beneficiarios directos— co-diseñan procesos digitales.

Un ejemplo concreto de esta metodología es el siguiente:

": "En lugar de imponer un sistema de gestión, **creamos un 'laboratorio digital' con voluntarios y beneficiarios**. Les pedimos que probaran herramientas básicas y nos dijeran qué les faltaba. Así descubrimos que necesitábamos una app con funciones de traducción automática para zonas rurales. **La tecnología dejó de ser un obstáculo para convertirse en un puente**."

La interpretación de esta estrategia

subraya que la adaptación digital en ONG no sigue un modelo lineal, sino **iterativo y participativo**. Las líderes actúan como *facilitadoras de aprendizaje organizacional*, donde el error se reinterpreta como **datos para el rediseño**. Este enfoque no solo reduce la resistencia al cambio, sino que **fortalece la apropiación colectiva de las herramientas digitales**, alineándolas con la identidad organizacional. La clave reside en **desvincular la innovación de la velocidad** y vincularla, en cambio, con la *capacidad de generar significado compartido*.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscaba explorar las experiencias fenomenológicas del liderazgo femenino en organizaciones no gubernamentales con presencia digital, revelando una construcción dialéctica donde la agencia individual se entrelaza con las estructuras contextuales para configurar un modelo de liderazgo que trasciende las dicotomías tradicionales entre lo racional y lo emocional. Los hallazgos evidencian que las líderes femeninas en ONG no solo ejercen autoridad, sino que redefinen su rol como un proceso de *autorrealización colectiva*, donde la equidad y el propósito social operan como ejes epistemológicos que orientan tanto las decisiones como las prácticas organizacionales. Esta dinámica contrasta con enfoques previos que reducían el liderazgo en ONG a estilos transaccionales o transformacionales aislados (Naoum, 2024; Henry et al., 2026), al demostrar que su efectividad reside en la capacidad de integrar ambos paradigmas bajo un marco de *resiliencia organizacional* (Global y Kazanskaia, 2025b).

La primera hipótesis, que postuló la existencia de una relación significativa entre la comunicación transformacional y la percepción de incertidumbre como oportunidad, fue confirmada por los testimonios analizados. Las líderes describieron cómo la materialización de la incertidumbre —tanto en contextos de escasez de recursos como en transformaciones digitales— se convierte en un catalizador para fortalecer la cohesión grupal. Este hallazgo converge con estudios previos que vinculan el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en ONG (Henry et al., 2026), aunque amplía su alcance al demostrar que su eficacia no depende únicamente de la inspiración individual, sino de la *reconfiguración colectiva del significado* en entornos de alta volatilidad (Bartlett, 2024). La hipótesis alternativa, que sugería una asociación inversa entre comunicación transformacional y resistencia al cambio, fue rechazada, ya que los datos revelaron que las líderes no perciben la incertidumbre como un obstáculo, sino como un *campo de posibilidades* para redefinir narrativas organizacionales (Mazunga y Pearse, 2026). Esta divergencia con modelos lineales de adopción tecnológica (Bansal, 2024) sugiere que el liderazgo femenino en ONG opera bajo una lógica de *adaptación iterativa*, donde la innovación emerge de la interacción dinámica entre valores y contexto.

En relación con los desafíos digitales, la segunda hipótesis —que planteaba tensiones entre lo institucional y lo humano en entornos digitales— fue corroborada mediante la identificación de un *campo minado de expectativas contradictorias*. Las líderes señalaron que la adopción de herramientas digitales no solo exige competencias técnicas, sino una *reconfiguración epistemológica* que articule el conocimiento tácito —vinculado a la experiencia y los valores— con el conocimiento explícito, estructurado en plataformas y protocolos. Este hallazgo se alinea con investigaciones sobre transformación digital en mujeres líderes de MSMEs (Nazhifah et al., 2026;. y Devi, 2026), aunque introduce una dimensión crítica: la brecha no radica únicamente en la alfabetización digital, sino en la capacidad de las organizaciones para *institucionalizar la ambigüedad* como parte de su cultura (Global y Kazanskaia, 2025a). La hipótesis complementaria, que anticipaba una asociación directa entre adopción tecnológica y deshumanización, fue descartada, ya que los testimonios evidenciaron que las líderes emplean la

digitalización como herramienta para *ampliar la participación*, no para reducirla (Rakhi Saratni K S y S Ramola Ponmalar, 2024; Ibrahimi e Ibrahimi, 2024). Esta contradicción con modelos tecnocráticos de transformación digital (Bansal, 2024) subraya que, en ONG, la tecnología se integra como un *mediador simbólico*, no como un fin en sí mismo.

El tercer eje analítico, centrado en el impacto del liderazgo femenino sobre la cultura organizacional, confirmó la hipótesis de que su influencia se manifiesta en tres dimensiones interconectadas: la *redefinición de la autoridad*, la *legitimación de lo intangible* y la *creación de espacios de participación inclusiva*. Los testimonios revelaron que las líderes desafían narrativas tradicionales de eficacia —basadas en métricas cuantitativas y jerarquías rígidas— al priorizar la *coherencia entre medios y fines* sobre la productividad instrumental (Smith et al., 2024). Este hallazgo resuena con estudios sobre liderazgo en ONG de salud (Mazunga y Pearse, 2026), aunque profundiza en cómo las líderes femeninas *desestabilizan estructuras de poder* sin recurrir a la confrontación directa, sino mediante la *reinterpretación de lo legítimo*. La hipótesis alternativa, que sugería una asociación débil entre liderazgo femenino y cambios culturales, fue invalidada, ya que los datos mostraron que incluso en contextos con recursos limitados, la presencia de líderes femeninas *acelera la emergencia de nuevas normas* (Markwei et al., 2025; Livnat et al., 2023). Esta dinámica contrasta con enfoques que asocian el cambio cultural a intervenciones externas (Wälitalo et al., 2022), demostrando que, en ONG, la transformación surge de *prácticas cotidianas* más que de estrategias diseñadas.

Finalmente, las estrategias de adaptación digital implementadas por las líderes —centradas en *pedagogía tecnológica*, *alineación con la misión* y *ecosistemas de apoyo*— validaron la hipótesis de que la transformación digital en ONG sigue un modelo *iterativo y participativo*, en lugar de lineal. Este enfoque converge con estudios sobre resiliencia organizacional (Global y Kazanskaia, 2025b; Global y Kazanskaia, 2025c), aunque introduce una variable clave: la *intencionalidad ética* como eje de la innovación. La hipótesis secundaria, que anticipaba una relación directa entre capacitación tecnológica y adopción exitosa, fue parcialmente rechazada, ya que los datos revelaron que el éxito depende menos de la formación técnica que de la capacidad de las líderes para *traducir la tecnología en narrativas compartidas* (Nazhifah et al., 2026). Esta observación desafía modelos de transformación digital basados en *arquitecturas mínimas viables* (Bansal, 2024), al demostrar que, en ONG, la innovación requiere *significado colectivo* más que eficiencia operativa.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan tres contribuciones teóricas significativas al campo del liderazgo en ONG y la transformación digital. En primer lugar, **amplía el marco del liderazgo transformacional** al demostrar que su eficacia en ONG no reside en la inspiración carismática, sino en la capacidad de *articular incertidumbre y propósito* como ejes de acción colectiva. Esta perspectiva contrasta con enfoques que reducen el liderazgo transformacional a un estilo individual (Henry et al., 2026), al revelar que su poder radica en la *co-construcción de significados* en contextos de alta ambigüedad (Bartlett, 2024; Smith et al., 2024). En segundo lugar, **reconfigura la comprensión de la transformación digital en sectores no lucrativos**, al mostrar que su adopción no sigue una lógica de *escalabilidad técnica*, sino de *adaptación contextual*. Este hallazgo desafía modelos basados en *arquitecturas mínimas viables* (Bansal, 2024) o en la adopción de herramientas específicas (. y Devi, 2026), al subrayar que la digitalización en ONG es un proceso *político y simbólico*, donde la tecnología actúa como *mediador de conflictos* más que como solución neutral (Tulbure et al., 2026). En tercer lugar, **introduce la noción de liderazgo como práctica de desestabilización controlada**, donde las líderes femeninas no solo gestionan recursos, sino que *reconfiguran las fronteras entre lo institucional y lo*

humano. Esta dinámica resuena con estudios sobre liderazgo en contextos de trauma organizacional (Mavin, 2022), aunque extiende su alcance al demostrar que la *vulnerabilidad* —tradicionalmente percibida como debilidad— se convierte en un *recurso estratégico* cuando se articula con resiliencia (Global y Kazanskaia, 2025b; Global y Kazanskaia, 2025c).

Estas implicaciones invitan a replantear tres supuestos centrales en la literatura sobre liderazgo y transformación digital: **1)** la primacía de los estilos de liderazgo sobre los contextos culturales; **2)** la neutralidad tecnológica en procesos organizacionales; y **3)** la dicotomía entre eficacia instrumental y valores éticos. Los hallazgos sugieren que, en ONG, el liderazgo femenino opera como un *sistema de significados en acción*, donde la tecnología, la autoridad y la cultura se *co-construyen* en un proceso dinámico (Mazunga y Pearse, 2026; Fernando et al., 2026). Esta perspectiva abre nuevas líneas de investigación sobre cómo otros grupos subrepresentados —como líderes indígenas o de la diáspora— podrían redefinir las prácticas organizacionales en sectores no lucrativos.

LIMITACIONES

El diseño fenomenológico del estudio impone tres limitaciones intrínsecas que restringen la generalización de los hallazgos. En primer lugar, **la naturaleza correlacional del enfoque cualitativo** impide establecer secuencias temporales entre las variables analizadas, lo que dificulta atribuir causalidad a las asociaciones observadas entre liderazgo femenino, transformación digital y cultura organizacional. Esta limitación es inherente a metodologías que priorizan la profundidad sobre la generalización (Smith et al., 2024; Markwei et al., 2025). En segundo lugar, **la restricción geográfica al contexto latinoamericano** —específicamente, ONG con presencia digital en países de la región— reduce la transferibilidad de los resultados a otros entornos culturales, donde las dinámicas de género, los marcos regulatorios y las infraestructuras tecnológicas pueden operar como *variables moderadoras no controladas*. Estudios comparativos en Asia o África subsahariana podrían revelar patrones distintos, especialmente en sectores con mayor brecha digital (Nazhifah et al., 2026;. y Devi, 2026). Finalmente, **el tamaño reducido de la muestra**, propio de investigaciones fenomenológicas, limita la capacidad de identificar variaciones significativas entre subgrupos de líderes —por ejemplo, aquellas con formación técnica previa versus las que accedieron a herramientas digitales de manera autodidacta—. Aunque los hallazgos son transferibles a contextos similares, su *generalización estadística* requeriría diseños cuantitativos con muestras más amplias (Njoroge et al., 2023; Molina Alarcón et al., 2025).

Estas limitaciones no invalidan los aportes del estudio, sino que subrayan la necesidad de complementar enfoques cualitativos con metodologías mixtas que permitan explorar tanto las experiencias subjetivas como los patrones estructurales en el liderazgo femenino de ONG. La ausencia de causalidad, sin embargo, no resta valor a los aportes generados, ya que el objetivo fenomenológico no era predecir, sino *comprender* las lógicas subyacentes a un fenómeno complejo.

CONCLUSIONES

El estudio fenomenológico realizado permite establecer una asociación significativa entre el ejercicio del liderazgo femenino en organizaciones no gubernamentales y la emergencia de un modelo de agencia colectiva, donde la autorrealización individual se entrelaza con la construcción de narrativas organizacionales basadas en equidad y propósito social. Los hallazgos sugieren que esta dinámica no se limita a la mera adopción de roles tradicionales, sino que reconfigura la esencia misma de la autoridad, priorizando la coherencia entre valores y prácticas sobre estructuras jerárquicas rígidas. La concomitancia entre comunicación transformacional y resiliencia organizacional evidencia, además, cómo las líderes interpretan la incertidumbre como un

catalizador para fortalecer la cohesión grupal, lo que refuerza la hipótesis de que la eficacia en estos contextos depende menos de la estabilidad operativa y más de la capacidad de articular significados compartidos en entornos volátiles.

En el ámbito digital, se observa una covariación entre las tensiones institucionales y las estrategias de liderazgo femenino, donde la mediación tecnológica no actúa como un factor neutro, sino como un elemento que redefine las fronteras entre lo explícito y lo tácito en la organización. Los testimonios analizados revelan que la adopción de herramientas digitales no se limita a optimizar procesos, sino que obliga a las líderes a negociar constantemente entre la formalización de procedimientos y la preservación de saberes informales, lo que sugiere una relación estadística inversa entre la estandarización digital y la flexibilidad interpretativa en la toma de decisiones. Esta dualidad plantea un desafío epistemológico: la digitalización no solo transforma las prácticas, sino que exige una reconfiguración de los marcos cognitivos que sostienen la cultura organizacional.

La influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional se manifiesta, según los datos, en una asociación directa entre la redefinición de la autoridad y la legitimación de dimensiones intangibles como la empatía y la ética del cuidado. Los casos estudiados indican que, en contextos no gubernamentales, este tipo de liderazgo desestabiliza las narrativas tradicionales de eficacia, desplazando el énfasis desde la medición cuantitativa de resultados hacia la evaluación cualitativa de su alineación con los fines sociales. La concomitancia entre participación distribuida y toma de decisiones colaborativa sugiere, asimismo, que la autoridad en estas organizaciones ya no se ejerce desde la verticalidad, sino desde la capacidad de facilitar procesos inclusivos, donde lo estratégico y lo humano se articulan como dimensiones indisolubles.

El aporte conceptual central de este estudio reside en la identificación de un patrón recurrente: el liderazgo femenino en organizaciones no gubernamentales con presencia digital opera como un sistema de significados que trasciende lo individual para redefinir los límites entre lo institucional y lo humano. Los hallazgos permiten avanzar en la comprensión de que, en estos contextos, la transformación digital no es un fin en sí misma, sino un medio para profundizar en la coherencia entre valores organizacionales y prácticas cotidianas. La concomitancia observada entre innovación tecnológica y sostenibilidad cultural sugiere, finalmente, que el verdadero desafío no radica en la adopción de herramientas, sino en la capacidad de las líderes para integrar lo digital en marcos éticos que prioricen el sentido sobre la mera funcionalidad.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Desarrollar programas de formación en liderazgo con enfoque de agencia colectiva**, integrando talleres que exploren la articulación entre la autorrealización individual y la construcción de narrativas organizacionales basadas en equidad. Estos espacios deben priorizar la reflexión sobre cómo las tecnologías digitales pueden servir como mediadoras para visibilizar y potenciar estas dinámicas, evitando su reducción a herramientas meramente operativas.
- **Reconfigurar los marcos de autoridad en las organizaciones no gubernamentales**, incorporando criterios explícitos de empatía y ética del cuidado en los procesos de toma de decisiones. Esto implica diseñar estructuras que reconozcan las dimensiones intangibles del liderazgo como ejes centrales de evaluación, especialmente en contextos donde la mediación tecnológica tiende a priorizar métricas cuantificables.
- **Fomentar la creación de comunidades de práctica digitales** donde las líderes puedan compartir experiencias sobre la gestión de

tensiones institucionales en entornos híbridos. Estas plataformas deben facilitar el análisis crítico de cómo las tecnologías redefinen las fronteras entre lo explícito y lo tácito, promoviendo estrategias que equilibren transparencia y preservación de saberes contextuales.

- **Incorporar indicadores cualitativos en los sistemas de monitoreo organizacional**, que den cuenta de la influencia del liderazgo femenino en la cultura institucional. Esto incluye evaluar el impacto de iniciativas digitales no solo en términos de eficiencia, sino también en su capacidad para fortalecer vínculos de confianza y sentido de pertenencia entre los equipos.
- **Promover alianzas estratégicas con entidades académicas y tecnológicas** para co-diseñar soluciones que integren herramientas digitales con enfoques de liderazgo feminista. Estas colaboraciones deben orientarse a desarrollar plataformas que faciliten la documentación y difusión de narrativas organizacionales, asegurando que la mediación tecnológica refuerce —y no limite— la agencia colectiva.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar el análisis longitudinal de las dinámicas de liderazgo femenino** mediante diseños metodológicos que permitan rastrear la evolución temporal de las estrategias adoptadas en respuesta a cambios tecnológicos y contextuales. Esto requeriría combinar enfoques fenomenológicos con técnicas de seguimiento prospectivo, como estudios de caso multicomparativos en diferentes etapas organizacionales.
- **Ampliar el alcance geográfico del estudio** para contrastar los hallazgos obtenidos en América Latina con experiencias en otras regiones, particularmente en contextos donde las organizaciones no gubernamentales enfrentan desafíos distintos en su interacción con lo digital. Esto permitiría identificar patrones transversales y variaciones culturales en la configuración de la agencia colectiva.
- **Investigar el papel de las tecnologías emergentes**, como la inteligencia artificial y los sistemas de blockchain, en la redefinición de las fronteras entre lo explícito y lo tácito en organizaciones lideradas por mujeres. Un enfoque cualitativo complementado con análisis de contenido en plataformas digitales podría revelar cómo estas herramientas reconfiguran las prácticas de autoridad y la legitimación de saberes intangibles.
- **Desarrollar instrumentos de medición mixtos** que integren variables cuantitativas y cualitativas para evaluar el impacto del liderazgo femenino en la cultura organizacional. Esto incluiría la adaptación de escalas existentes y la creación de indicadores específicos que capturen dimensiones como la empatía institucionalizada y la ética del cuidado en entornos digitales.
- **Analizar el fenómeno desde una perspectiva interseccional**, incorporando variables como la etnia, la clase social y la orientación sexual para comprender cómo se articulan —o tensionan— las estrategias de liderazgo femenino en contextos organizacionales diversos. Esto exigiría un diseño muestral más amplio y el uso de técnicas de análisis cualitativo avanzado, como el muestreo teórico.

REFERENCIAS

., N. y Devi, L. (2026). Digital transformation capability and ICT adoption among women entrepreneurs: Empirical evidence from women-led MSMEs in Haryana. *International Journal of Research in Management*, *8*(6),

01–11.

Bansal, R. (2024). Understanding the basics of digital business transformation: A Minimal Viable Transformation (MVT) architecture and evidence from firms and women-led MSMEs in India. *Central Community Development Journal*, *4*(1), 38–44.

Bartlett, M. E. (2024). Women leaders' lived experiences of bravery in leadership. *Qualitative Research Journal*, *25*(3), 244–258.

Cooke, C. D. y Hastings, J. F. (2023). Black women social workers: Workplace stress experiences. *Qualitative Social Work*, *23*(3), 499–514.

Fernando, M., Stefanco, C., Bandara, R., Khan, Z., Lee, T. y Akter, S. (2026). Responsible leadership and unpopular decision-making: an analysis of decision-making by senior Australian and American leaders. *Journal of Strategy and Management*, 1–20.

ghaderzadeh, O. y Foroughi, R. (2024). Non-governmental Organizations and Construction of Social Problems: An Ethnographic Study of Non-Governmental Organizations in Sardasht. *Social Problems*, *15*(1), 113–152.

Global, N. y Kazanskaia, A. N. (2025a). Future Directions for Resilience in Non-Profits: Institutionalising Adaptive Capacity. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*.

Global, N. y Kazanskaia, A. N. (2025b). Organisational Practices for Enhancing Resilience in Non-Profits. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*.

Global, N. y Kazanskaia, A. N. (2025c). Resilience in Non-Profits: A Multi-Level Synthesis and Future Directions. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*.

Henry, M., Joshua, A., Sylvia, N., Joseline, T., Isabella, N. y Vincent, B. (2026). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction in Selected Non-Governmental Organizations in Uganda. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, *09*(04), 1967–1976.

Ibrahimi, Q. y Ibrahimi, A. (2024). Digital transformation of women-led businesses in Kosovo during COVID-19 pandemic. *Management*, *29*(1), 131–142.

Kratochvil, R. (2023). Strategic Leaders' Journey of Informing Their Decision-making to Implementing a Radical Innovation. *Academy of Management Proceedings*, *2023*(1).

Livnat, I., Almog-Bar, M., Soffer, M. y Ajzenstadt, M. (2023). A qualitative study of women care professionals' experiences in social service non-profit organizations in Israel. *Journal of Gender Studies*, *33*(1), 19–30.

Markwei, U., Attiogbe, E. J. K., Asante, R. E., Okyireh, M. A. A. y Fleischer, J. E. (2025). Women at a glance! A qualitative study of the experiences of female academics working with women leaders in Ghanaian universities. *Social Sciences & Humanities Open*, *12*, 102009.

Mavin, S. (2022). Women leaders' work-caused trauma: vulnerability, reflexivity and emotional challenges for the researcher. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *17*(4), 442–458.

Mazunga, P. y Pearse, N. (2026). A Typology of Strategic Collective Decision-Making in Health NGOs. *European Conference on Management Leadership and Governance*, *22*(1), 312–321.

Molina Alarcón, I. P., Tonon-Ordóñez, L., Zambrano-Martinez, J. L. y Orellana, M. (2025). Data Visualization Model

for Multi-party Analysis and Strategic Decision-Making in International Trade. *Latin-American Journal of Computing*, *12*(1), 13–26.

Naoum, R. F. (2024). Leadership Styles within the Context of Non-Governmental Organisations (NGOs). *International Journal of Non-Governmental Organizations (NGOs) and Essays*, *8*(1), 64–75.

Nazhifah, Faladhin, J. y Marsya, U. (2026). Participatory Communication and Digital Adoption in Women-led MSMEs A Case Study of Digital Transformation in Riau Province, Indonesia. *Nusantara Science and Technology Proceedings*, 852–862.

Njoroge, J., Ouma, C. y Nyambegera, S. (2023). Influence of selling situational leadership style on employee commitment within non-governmental organizations in Kenya. *The University Journal*, *5*(1), 35–48.

Rakhi Saratni K S y S Ramola Ponmalar (2024). DIGITAL TRANSFORMATION AMONG WOMEN-LED MSMES DURING THE COVID-19 PANDEMIC IN KERALA. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, *5*(2).

Smith, A., Haque, M. y Amayah, A. T. (2024). The Lived Experiences of Women Leaders in Nonprofit Organizations. *Journal of Applied Business and Economics*, *26*(5).

Tulbure, A., Popescu, A. y Neacșu, N. A. (2026). Mapping Digital Transformation Research in Women-Led SMEs: A Bibliometric Analysis and Resilience-Oriented Research Agenda. *Administrative Sciences*, *16*(10), 477.

Wälitalo, L., Robèrt, K.-H. y Broman, G. (2022). An approach to involve municipal leaders into strategic decision-making for sustainability—A case study. *Frontiers in Sustainable Cities*, *4*.