



***Acciones para el fortalecimiento de las
capacidades de las micro, pequeñas y
medianas empresas propiedad de, lideradas
por o con alta participación de mujeres
Beatriz Rodríguez Satizábal y Laura Milanés Reyes***

Acciones para el fortalecimiento de las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres

Beatriz Rodríguez Satizábal¹ y Laura Milanés Reyes²

1. Introducción

Fomentar las capacidades de las empresas propiedad de, lideradas por y con alta participación de mujeres es clave para aumentar la competitividad del país. Teniendo en cuenta que aunque el mercado laboral y la educación superior muestran una tendencia creciente en cuanto a oportunidades para las mujeres, aún existe una desventaja comparativa con relación a sus contrapartes masculinas, incluyendo, por ejemplo, la brecha salarial (Goldin, 2021; Selva Olidi et al., 2013). En el caso del Perú, las mujeres aún se encuentran sobrerrepresentadas en los empleos informales y de baja calidad (Avolio et. al., 2021; World Bank, 2025a; de Soto et. al, 1987; INEI, 2025; Loayza, 2008).

La desventaja de la mujer en la actividad económica emerge de múltiples causas incluyendo los procesos de estratificación social por género, raza, clase social, orientación sexual, entre otras categorías sociales (Cosamalón y Durand, 2021; Hill Collins y Bilge, 2020; Mélendez, 2019, Viveros Vigoya, 2022). Estas diferencias se pueden ver en los niveles jerárquicos de las organizaciones, en el prestigio y remuneración de las profesiones y oficios (Wingfield, 2019; Hill Collins y Bilge, 2020), y en la desigual distribución de la carga de cuidado de otros (como niños y ancianos) y la realización de los oficios del hogar, incluyendo su administración, que recae principalmente en las mujeres (Arango Gaviria et al., 2018, Folbre, 2001; Pérez, 2020). Igualmente, contribuyen a la brecha de género las creencias generalizadas sobre rasgos y roles que aún se perciben a los hombres y a las mujeres -al hombre como proveedor económico del hogar y a la mujer como responsable del cuidado doméstico y familiar (Álvarez R. y Gómez B., 2011; Diekman y Eagly, 2000; Ridgeway, 2011), lo cual limita a las mujeres a avanzar a cargos de mayor prestigio y en ocupaciones que no son tradicionales.

A la par con los organismos multilaterales, el gobierno peruano ha avanzado en las mediciones de la brecha de género incluyendo en los censos, en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) y en la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) mediciones sobre asuntos de género. Sin embargo, los resultados se limitan a valores agregados y que no necesariamente miden la relación entre mujer y empresa. A lo anterior, se le suma el hecho de que la mayoría de las políticas públicas hacen énfasis en acceso a la educación, la salud y la financiación, sin considerar las implicaciones en la propiedad, el liderazgo o la participación de la mujer en empresas de diverso tamaño, en variedad de sectores y con capacidades organizacionales disímiles.

El objetivo de este documento de política es presentar una propuesta de política pública para fortalecer las capacidades organizacionales de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres. Se basa en un proyecto de investigación que analiza a las mujeres empresarias en Perú entre 1980 y 2025 (Rodríguez Satizábal y Milanés Reyes, 2024a,b, Rodríguez-Satizabal, Milanés-Reyes y de la Cruz-Fernández, 2025; Rodríguez-Satizábal, Milanés-Reyes y Dibós, 2025) y en la revisión de los informes de indicadores sobre brecha de género y mujeres de organismos internacionales (por ejemplo, AEquales, 2025; Almonacid et. al., 2023, Serida, 2020; United Nations, 2020; Word Bank, 2025b).

A continuación de esta introducción, el documento se divide en tres secciones. En la primera hacemos brevemente un diagnóstico sobre la mujer peruana en la actividad empresarial. En la segunda, presentamos el modelo de política pública propuesto, se amplía la definición de empresas con alta participación femenina, se detallan las capacidades organizacionales que se busca fortalecer,

Resumen

Este documento aborda la importancia de fortalecer las capacidades organizacionales de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres en el Perú. Aunque se han logrado avances en acceso a educación y participación laboral femenina, persisten brechas significativas en términos de propiedad empresarial, liderazgo y condiciones de empleo, producto de factores estructurales, culturales y socioeconómicos. Las políticas públicas vigentes suelen priorizar educación, salud y financiamiento, sin considerar de manera integral el rol de las mujeres en la gestión empresarial. Frente a ello, se propone un modelo de política pública que amplía la conceptualización de empresa con alta participación femenina y establece un marco para el fortalecimiento de capacidades organizacionales.

¹ Universidad del Pacífico. <https://orcid.org/0000-0003-1872-5520>, bh.rodriguez@up.edu.pe

² Investigadora Independiente. <https://orcid.org/0000-0003-3870-1825>, milaneslauram@gmail.com

y se precisan aspectos clave del Barómetro de capacidades organizacionales. En la tercera sección, proponemos algunas recomendaciones.

2. La mujer y la actividad empresarial en el Perú: lo que nos dicen los datos

De acuerdo con los datos del INEI (2025) y el World Bank (2025a, 2025b), al igual que en las economías globales, en las últimas tres décadas la participación de las mujeres en la economía peruana ha aumentado, incluyendo la continuidad de su participación en la esfera política con un 38% de los escaños del parlamento nacional, que desde la década de 1970 marcó una puerta de entrada a la visibilidad de la mujer como líder activa de la gestión pública en el Perú.

De acuerdo con las estadísticas de 2024, las mujeres representan el 65% de la población económicamente activa mayor a 15 años y el 62% de las mujeres mayores a 17 años han completado la secundaria. Sin embargo, el 18.2% de la población económicamente activa son jóvenes que ni estudian ni trabajan y de esta población el 61.2% son mujeres. Aunque sólo el 5,7% de las mujeres en edad de trabajar están desempleadas, el reto de las mujeres ocupadas continúa siendo el subempleo que roza el 70,9% de las mujeres que participan en el mercado laboral y las mujeres en empleos clasificados como relativamente precarios, entre ellos negocios informales y familiares, llega a un total de 53%. La informalidad femenina alcanzó el 74,3%, continuando con la tendencia de que las mujeres son más propensas a trabajar en condiciones informales en un país donde, de acuerdo a ComexPerú (2023), el 86,3% de las mipymes aún no han consolidado su formalización. A ello se suma, que el 15,4% de las mujeres están empleadas como trabajadoras familiares no remuneradas.

El panorama de la mujer en la empresa aunque ha mejorado, aún tiene importantes retos. Perú presenta significativas brechas de género medidas por el Índice Global de Brecha de Género Tiene diferencias salariales considerables, en trabajos comparables entre hombres y mujeres, y amplias desigualdades en educación y salud, que lo ubican en los puestos 115, 111 y 117, respectivamente, entre 146 países (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú, n.d., p.7).

Las mujeres predominan en sectores como hotelería y restaurantes (76%) y comercio (61%), seguidos por manufactura (40%) y el sector agropecuario (38%). Los primeros dos sectores en los que se concentran, al ser de servicios, tienden a ser más vulnerables ante los shocks económicos, y se encuentran menos formalizados. El 55,3% de las empresas reportadas tienen participación de mujeres en la propiedad, sin embargo, sólo el 12,8% de los cargos directivos son ocupados por mujeres y en el 22% de las empresas que reportan, la gerente de primer nivel es una mujer. Además, el apoyo gubernamental (Decreto Supremo N.º 012-2022-MIMP) a las mujeres empresarias ha estado enfocado en promover la implementación de servicios de educación legal y contable, acceso a servicios financieros para proyectos de reactivación económica y generar visibilidad sobre el aporte de las mujeres emprendedoras y empresarias en las economías locales.

Ante esta evidencia, sumada al llamado de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (United Nations, 2015) a diseñar e implementar iniciativas y acciones que contribuyan a la reducción de brechas estructurales de género en el ámbito de autonomía económica, inclusión productiva, de acceso a información digital e inclusión financiera, y nuestra investigación, realizamos una encuesta piloto en donde identificamos una muestra de mujeres en la actividad empresarial para determinar los aspectos básicos de su conducta económica y perfil socioeconómico.

Encontramos que la mayoría de las encuestadas nacieron y residen en Lima, su rango de edad es entre los 16 y 50 años con una distribución proporcional entre los rangos de edad de 16 a 25 y 26 a 50 años. El 41,2% de las encuestadas son solteras, el 35,3% están casadas y el 23,5% restante son viudas o convivientes. El 52,9% de las encuestadas tienen hijos y todas tienen educación superior. En cuenta a su relación con la empresa, 47,1% son propietarias y fundadoras de empresas con más de 5 años de existencia, 29,4% son ejecutivas y 23,5% son emprendedoras con negocios con menos de 5 años. El 58,8% de las encuestadas están vinculadas a microempresas, el 17,6% a la pequeña empresa y el 11,8% a la mediana empresa, el restante 11,8% corresponde a ejecutivas vinculadas a la gran empresa.

Excepto las ejecutivas, la mayoría de las encuestadas desarrollan su actividad empresarial en sectores de servicios tradicionales como gastronomía y entretenimiento (30,8%), educación (23,1%), comercio (15,4%) y consultoría (15,4%), entre otros. Las encuestadas coinciden en afirmar que las mujeres tienen características propias para destacar en la actividad empresarial, el capital inicial para el negocio provino de sus ahorros y su mayor red de contactos proviene de amigos o familiares. Sin embargo, difieren en asuntos relacionados con la innovación de su producto o servicio, el impacto del contexto en sus negocios y la realización de actividades económicas fuera de la actividad empresarial principal.

Las entrevistas a profundidad brindan la oportunidad de escuchar las voces de las mujeres y las reflexiones sobre sus trayectorias, también son útiles para construir un archivo oral sobre el emprendimiento en el Perú, por lo que hemos procurado entrevistar a mujeres que participan en actividades empresariales desde la década de 1980. Las tendencias comunes entre estas mujeres entrevistadas son que la motivación para hacer empresa nace de aquellas actividades que les gusta hacer y saben hacer bien, hay una necesidad de mantenerse actualizadas incluso cuando hay vaivénes en el contexto o en la situación financiera de la empresa porque consideran que el aprendizaje continuo puede ayudarlas a hacer crecer su negocio.

En cuanto a la financiación, prefieren que sea fuera del sistema bancario y, en la mayoría de los casos, el capital inicial o aquel para nuevas inversiones, se consigue a través de familiares. Comprenden la importancia de la formalización para darle continuidad al proceso de crecimiento de la empresa y consideran que el fortalecimiento de la red de contactos se realiza mediante la incorporación a asociaciones nacionales e internacionales. Le suman que el cuidado de la familia se combina con la gestión administrativa y operativa de la empresa, incluso se menciona la distribución de tiempo y tareas con la pareja u otros familiares.

Los artículos periodísticos ofrecen varias ventajas para examinar el emprendimiento a finales del siglo XX y constituyen un archivo o corpus que abarca el periodo examinado, lo que permite un análisis longitudinal de los cambios y las continuidades. Las transformaciones pueden rastrearse mediante un estudio cuantitativo de las menciones y un examen cualitativo de las representaciones culturales de estos actores. Para el proyecto hemos revisado artículos sobre, escritos por o que hacen referencia a mujeres en el Perú de los diarios *El Comercio* y *Gestión* entre 1980 y 2025 en quinientos.

Esta revisión con una mirada de largo plazo, ha permitido identificar un cambio en el discurso sobre las mujeres en la prensa cercana a las transformaciones de las percepciones sociales sobre la actividad femenina desde su representación en el hogar, la filantropía y la prestación de servicios de salud y belleza (1980-1990) hasta su ingreso al mercado laboral como funcionarias, empresarias, ejecutivas y líderes de opinión. Incluso, en la prensa es posible analizar las reacciones a los vaivén del contexto. Debido a la volatilidad del entorno, ejemplificados por momentos de crisis económica como en 1980 o la pandemia, los emprendimientos de las mujeres que se consideraban inicialmente hobbies o poco relevantes para la economía familiar se convierten en fuentes importantes de recursos familiares, ya sea complementando los de sus parejas o sustituyéndolos frente a una pérdida de vinculación laboral.

En resumen, las mujeres caracterizadas a través de los datos, la encuesta piloto, las entrevistas a profundidad y su visibilización en la prensa, demuestra un aumento en la participación de la mujer en la actividad empresarial, pero con una serie de matices que aún no han sido necesariamente identificados.

3. *Recomendaciones para una política pública en donde se combinen mujer y empresa*

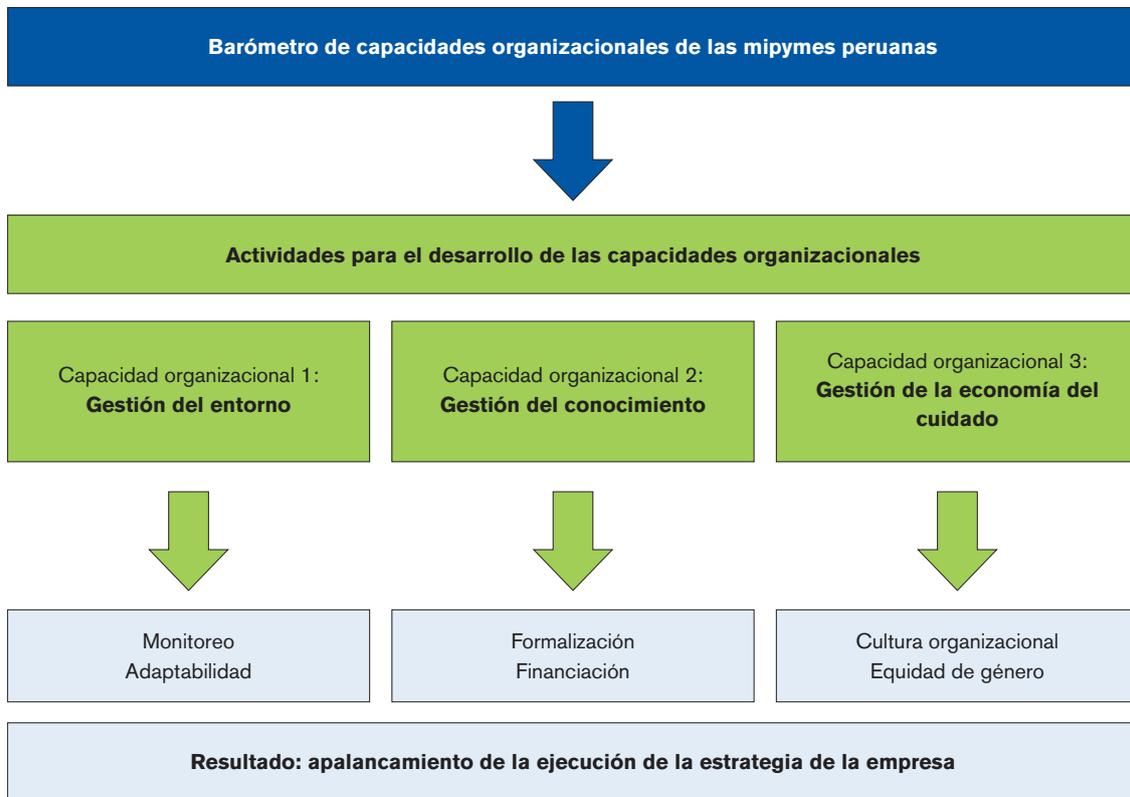
Esta propuesta de política pública contribuye a promover la igualdad de género y el desarrollo económico inclusivo a través del fortalecimiento de las capacidades organizacionales para el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa donde mujeres son propietarias, lideran o participan activamente, y de sus capacidades individuales. Enfatizamos que la consolidación de estas mipymes permitirá a largo plazo no solo alcanzar los objetivos en términos de igualdad de género sino también ayudará al país a realizar su potencial al utilizar su capital humano de forma efectiva. Las mujeres constituyen un capital humano fundamental para el tejido empresarial y para el desarrollo del país, que se está perdiendo por multitud de barreras organizacionales e institucionales. Aunque no encontramos cálculos específicos para Perú, de acuerdo a estimativos de varias organizaciones internacionales para América Latina, el PIB podría verse positivamente afectado si se eliminan o mitigan estas barreras. Según un estudio reciente del BID, para el caso de los países del Cono Sur, eliminar los obstáculos profesionales podría incrementar el PIB de la región en un rango del 4% al 15% (Frisancho y Queijo Von Heideken, 2022).

Un caso significativo de desaprovechamiento de capital humano, es el de las mujeres con educación superior completa que no están en el mercado laboral. Esta brecha se presenta también en el contexto de América Latina en su conjunto, en el que las mujeres universitarias tienen una tasa de ocupación menor en 11% que los hombres (Departamento de Género y No-discriminación (GEDI) de América Latina y el Caribe y Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT/ACTEMP), 2024). Igualmente, la brecha de género en la ocupación se amplía a menor nivel educativo, siendo aún más necesario, impulsar las iniciativas empresariales de las mujeres. Según la OIT, en América Latina la brecha por género en 2023 para los niveles bajos de educación es de 32 p.p. (Departamento de Género y No-discriminación (GEDI) de América Latina y el Caribe & Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT/ACTEMP), 2024). Igualmente, existen varios indicadores del potencial de crecimiento y de aporte a la economía que pueden hacer las empresas lideradas por mujeres.

Al proponer un plan para el fortalecimiento de las capacidades de las empresas y empresarias/emprendedoras identificadas, buscamos impulsar su sostenibilidad y competitividad respondiendo los objetivos 3 y 4 del Plan Estratégico Multisectorial de Igualdad de Género del Ministerio de la Mujer y las Poblaciones Vulnerables que comprenden garantizar una mayor participación de las mujeres en los cargos de toma de decisión y el ejercicio de sus derechos económicos y sociales.

Para ello recomendamos acciones para el fortalecimiento de las capacidades de las mipymes propiedad de, lideradas por, o en las que las mujeres están altamente representadas. El modelo de política pública está estructurado en tres etapas, como se presenta en el diagrama 1, las cuales se detallarán más adelante.

Diagrama 1. Modelo de política para el fortalecimiento de las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres.



Fuente: Elaboración propia.

Proponemos a los tomadores de decisiones en el gobierno en colaboración con el sector privado y la academia apoyar un esfuerzo sistemático que propende por recolectar y analizar información detallada sobre la mujer en la empresa, identificando sus particularidades y permitiendo tomar acciones para el desarrollo de capacidades organizacionales que fortalezcan el crecimiento de las empresas.

Este esfuerzo sistemático está anclado en tres acciones guiadas por las investigadoras desde la academia, en conjunto con pares en el gobierno y en los gremios del sector privados: 1) Recolección de la información disponible sobre las mujeres en la actividad empresarial en el Perú, 2) Implementación del barómetro sobre capacidades organizacionales, y 3) Desarrollo de actividades para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

Las acciones específicas incluidas en la Acción 1 son:

1. Realizar un inventario de datos con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables para generar indicadores de género en el ámbito empresarial.
2. Implementar un sistema de seguimiento continuo con el INEI para los indicadores de género establecidos por el Banco Mundial, las Naciones Unidas y el Global Entrepreneurship Monitor.
3. Colaborar con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables para seleccionar una muestra de mipymes propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres (ver Anexo 1) y ejecutar una prueba piloto del Barómetro de capacidades organizacionales.

Las acciones específicas incluidas en la Acción 2 son:

1. Desarrollar e implementar el barómetro para entender las dinámicas internas de las mipymes.
2. Analizar la realidad de las mipymes con el fin de obtener información detallada para la formulación de políticas públicas.
3. Diseñar acciones para promover la mejora de tres capacidades organizacionales clave en las mipymes con alta participación femenina (Ver Anexo 2):
 - Gestión del entorno: capacidad de desarrollar acciones para comprender, analizar y responder a las fuerzas externas que influyen en el desempeño de la empresa, incluyendo la gestión de sus grupos de interés (*stakeholders*).

- Gestión del conocimiento: capacidad sistemática de identificar, capturar, organizar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de una organización para mejorar el desempeño, la innovación y la toma de decisiones.
- Gestión de la economía de cuidado y su interfaz empresarial: capacidad de integrar la interfaz trabajo-familia en las actividades y políticas de las empresas, buscando crear un ambiente propicio (ejemplo, flexibilidad en el trabajo, trabajo por resultados), de manera que las personas a cargo del cuidado y actividades del hogar, puedan desempeñarse apropiadamente, reconociendo su importancia para el bienestar del personal.

El desarrollo del Barómetro de capacidades organizacionales se alinea con los esfuerzos de organismos internacionales en el ámbito de los indicadores sobre desigualdades de género, como el Banco Mundial, la ONU y el BID. La meta es facilitar una evaluación a largo plazo y mejorar la disponibilidad y categorización de la información para las mipymes.

Una mejor disponibilidad de datos es crucial para el diseño y la implementación de políticas públicas dirigidas a las mipymes. Esto permitirá no solo fortalecer su competitividad, sino también abordar las inequidades de género, que a menudo se entrelazan con otras fuentes de desigualdad, como la clase social, la etnicidad o las disparidades entre contextos urbanos y rurales.

Las acciones específicas incluidas en la Acción 3:

1. Preparar y presentar la nota conceptual, el manual metodológico y el informe de resultados preliminares del barómetro (Liderado por el equipo de investigación)
2. Organizar, junto con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, una reunión para presentar los hallazgos a una amplia gama de actores, incluyendo funcionarios, empresarias, líderes y académicas.
3. Realizar talleres colaborativos, en el marco de la reunión de presentación, para discutir los resultados y generar ideas para futuras actividades de fortalecimiento.
4. Compilar un informe final con recomendaciones basadas en los resultados y las ideas surgidas en los talleres.

Etapas del Modelo de política para el fortalecimiento de las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres, y de sus líderes (empresarias, emprendedoras y gerentes)

El modelo de política para el fortalecimiento de las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres, utiliza en la primera etapa el Barómetro de capacidades organizacionales para medir y diagnosticar a las mipymes en cuestión. En la segunda etapa, se formula el plan de apoyo para desarrollar las capacidades organizacionales que son centrales para el fortalecimiento de las empresas, de acuerdo al Barómetro. La tercera etapa se enfoca en cuantificar el resultado del plan de apoyo en las prácticas de adaptabilidad, monitoreo, formalización, financiación, cultura organizacional y equidad de género, buscando que estas mejoras se traduzcan en una mayor capacidad para cumplir su estrategia empresarial.

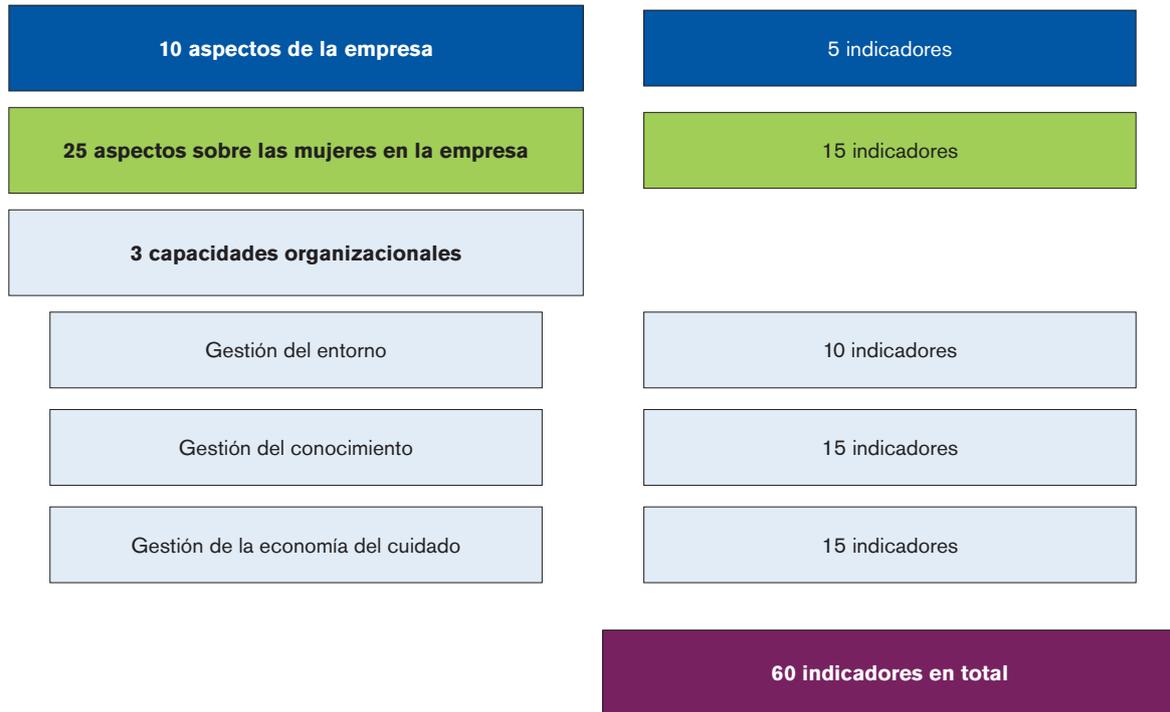
Etapa 1: Diagnóstico y Medición

Se utiliza el Barómetro de capacidades organizacionales para diagnosticar y medir las capacidades de las mipymes peruanas. Esta herramienta provee una evaluación precisa de la situación actual de cada empresa, sirviendo como punto de partida para la intervención.

Este instrumento es un complemento a las herramientas disponibles para las medidas de brecha de género como, por ejemplo, la herramienta de autoevaluación de las Naciones Unidas, el monitor de mujeres, negocios y legislación del Banco Mundial y el Monitor de Emprendimiento Femenino de Global Entrepreneurship Monitor, entre otros. Su contribución es el enfoque para reconocer aquellas características particulares a las mipymes peruanas en donde la mujer participa e identificar las capacidades que necesitan desarrollar, dilucidando cuáles capacidades son débiles por razones estructurales comunes a otras empresas y cuáles son específicas de la desigualdad de género, o amplificadas por la misma.

Con base en la información disponible en la EPEN, la ENAHO, el Banco Mundial y el piloto de la encuesta realizado para el proyecto de investigación, el instrumento de medición considera tres dimensiones (ver diagrama 2): 1) sobre la empresa (10 aspectos, 5 indicadores), 2) sobre las mujeres en la empresa (25 aspectos, 15 indicadores) y 3) sobre las capacidades organizacionales (3 capacidades, 40 aspectos).

Diagrama 2. Barómetro de capacidades organizacionales de las mipymes peruanas



Fuente: Elaboración propia

Etapa 2: Plan de desarrollo de las capacidades organizacionales

Con base en los resultados del Barómetro capacidades organizacionales, se formula un plan de desarrollo para cada empresa y líder (gerente o empresaria/emprendedora). Este plan se centra en las capacidades organizacionales identificadas como cruciales para el crecimiento y la sostenibilidad de cada empresa.

La formulación de acciones más efectivas para incentivar el crecimiento de sus empresas se hará a través de la recopilación de información cuantitativa y cualitativa sobre las capacidades empresariales y el perfil de las mujeres propietarias, líderes y participantes activas. Esto se realizará a nivel de empresa individual, y para el conjunto de empresas. Este informe permitirá tener un panorama de la contribución de las mujeres empresarias a la economía peruana. En esta etapa, la contribución será de dos vías: para la empresa porque se adecuarán actividades para la mejora de sus capacidades organizacionales y para las mujeres porque se realizarán capacitaciones para mejorar sus habilidades.

Etapa 3: Evaluación de la intervención

La tercera etapa, corresponde a la medición del impacto en las prácticas de adaptabilidad, monitoreo, formalización, financiación, cultura organizacional y equidad de género, cuyo resultado esperado es un apalancamiento de las capacidades organizacionales desarrolladas para la ejecución de la estrategia de la empresa.

Mirando hacia el futuro

Es deseable contar con una mayor participación de las mujeres en la actividad económica por el potencial en la mejora de la productividad y generación de producción que pueden potenciar el crecimiento del país en el mediano plazo. Esta no es una tarea menor sino de la mayor importancia tanto en el desarrollo del potencial económico del país y la generación de oportunidades para las mujeres que están insertadas en la actividad económica.

Por ello, la propuesta de política para el fortalecimiento de las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres permite caracterizar a una empresa con participación femenina, identificar las capacidades organizacionales que se pueden fortalecer en el contexto peruano y establecer las prácticas para hacerlo.

Las mujeres empresarias y trabajadoras en el Perú, representan un capital humano que, al ser aprovechado al máximo, se convierte en un motor de desarrollo para el país. Invertir en el fortalecimiento de estas mipymes es simultáneamente una cuestión de equidad y una estrategia económica para potenciar la competitividad nacional.

La desproporción en la carga de trabajo no remunerado, que incluye las labores domésticas y de cuidado, impuesta sobre las mujeres es una de las principales barreras para su participación plena en el ámbito laboral y su desarrollo profesional. Esta realidad, ampliamente documentada, afecta directamente su capacidad para liderar y trabajar en igualdad de condiciones. En el contexto de las mipymes, la negociación entre la vida familiar y laboral presenta desafíos únicos para las mujeres, ya que en su mayoría no cuentan con las provisiones que cobijan a empleados formales en empresas de mayor tamaño. Abordar estas particularidades es clave para crear entornos de trabajo más inclusivos y productivos, en los que se busque generar condiciones que permitan la corresponsabilidad.

Por ello, recomendamos un modelo de política pública que se desarrolle en un proceso colaborativo entre academia, gobierno y empresa privada para incentivar la comprensión a nivel de empresa de la actividad femenina en una economía emergente y generar información y acciones específicas para las mipymes. Para el próximo gobierno sería valioso considerar darle continuidad a las mediciones de brecha de género impulsadas por los organismos multilaterales y otras entidades, con el fin de fortalecer una mirada de largo plazo que permita medir el impacto de las políticas públicas sobre género. Así mismo, a partir de la propuesta aquí presentada, se abre la oportunidad de ampliar dichas mediciones, poniendo especial atención en la participación de las mujeres en las mipymes.

Esto contribuiría a orientar de manera más precisa las acciones gubernamentales dirigidas al fortalecimiento de la inclusión femenina en la actividad económica y promover la equidad de género en las mipymes y como parte del sistema empresarial y social. Lo anterior, a través de la identificación y fortalecimiento de tres capacidades: gestión del entorno, del conocimiento y de la economía del cuidado.

La capacidad de gestionar el entorno es crucial para su sostenibilidad. Implica que la empresa debe monitorear su entorno para anticiparse a los cambios que sean relevantes y actuar en consecuencia. Debe gestionar las relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*) en su entorno inmediato y estar atento a las fuerzas que se presentan en el entorno general. Esto incluye cambios en la legislación. En contextos dinámicos y turbulentos como el peruano, esta capacidad se convierte en una necesidad.

La gestión del conocimiento es un pilar para el crecimiento sostenible de las mipymes. Su capacidad para documentar, organizar y utilizar su conocimiento interno es crucial para demostrar su valor a grupos de interés como financiadores y clientes empresariales y generar confianza.

Finalmente, en la gestión de la economía del cuidado en su intersección con las actividades empresariales busca reconocer la desigualdad en las mipymes, entender cómo se da en su contexto y generar acciones y políticas para enfrentarla.

El modelo propuesto cuenta con tres fases. La primera fase consiste en un diagnóstico inicial utilizando un Barómetro de capacidades organizacionales y personales de las empresarias. En la segunda fase, se crea un plan de desarrollo organizacional y personal para potenciar las capacidades identificadas como cruciales. Finalmente, la tercera fase evalúa el impacto de estas intervenciones en las prácticas de adaptabilidad, el monitoreo, la formalización, la financiación, la cultura organizacional y la equidad de género, con el objetivo de mejorar la capacidad de las empresas para ejecutar sus estrategias.

La política pública desarrollada se apalanca con el proyecto de investigación (Rodríguez Satizábal y Milanés Reyes) buscando tres objetivos: darle continuidad y mayor alcance a través de un impacto en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales identificadas por la investigación; buscar la ampliación de la muestra de empresas y empresarias estudiadas a través del involucramiento de entidades y fondos públicos; al proponer e implementar el Barómetro de capacidades organizacionales poner al servicio del país y de las mipymes recomendaciones basadas en evidencia que permitirán un mayor desarrollo y bienestar a las mujeres, ya sea como propietarias de empresas, líderes o trabajadoras de empresas con alta participación de mujeres.

Para darle continuidad a esta propuesta de política pública, es importante que los actores políticos consideren:

1. Contar con información confiable fortaleciendo las mediciones ya existentes de equidad de género dentro de los organismos gubernamentales encargados, esto permitiría posicionar el caso peruano dentro de los rankings globales.
2. Desarrollar e implementar el Barómetro de capacidades organizacionales aquí propuesto. Esto generaría un mecanismo para que tanto el gobierno como los ciudadanos cuenten con información construida de manera técnica para la formulación de acciones que beneficien a la actividad empresarial femenina. Además, permitiría un mecanismo de rendición de cuentas actualizable y comparable en el tiempo.
3. Una vez se implemente el Barómetro de capacidades organizacionales y las recomendaciones para fortalecerlas, las mipymes deben promover la autoevaluación de las capacidades que incluyan consideraciones de género e insertar la gestión del entorno, del conocimiento y de la economía del cuidado dentro de las políticas de buen gobierno de las empresas con base en la información recolectada sobre las características de la participación femenina.

Estas medidas deben ser lideradas por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables en asociación con el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Al presentar la propuesta ante el Congreso de la República, se debe reconocer que tanto el Barómetro, como el siguiente uso de la información recolectada para el desarrollo de las acciones sobre las capacidades organizacionales, se alinean con la intención de aumentar la participación y gobernabilidad con un enfoque de gobernanza inclusiva en donde se asegura la participación de las mujeres en la toma de decisiones sobre su actividad empresarial.

4. Referencias

AEquales (2022). Ranking PAR. Consultado en <https://aequales.com/rankingaequales/>.

Almonacid, A., Sánchez Casares, c., Silva Porto, M.T. y Uribe, I. (2023). Estrategias empresariales para reducir las brechas de género en Panamá. Diagnóstico y recomendaciones para la Iniciativa de Paridad de Género. Nota técnica No. IDB-TN-02819. Banco Interamericano de Desarrollo.

Arango Gaviria, L. G., Amaya Urquijo, A., Pérez-Bustos, T., & Pineda Duque, J. (Eds.). (2018). Género y cuidado: Teorías, escenarios y políticas (Primera edición). Universidad Nacional de Colombia; Universidad de los Andes; Pontificia Universidad Javeriana.

Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178–1192. <https://doi.org/10.1177/01708406030247009>

Avolio, B., Del Carpio, L., Fajardo, V., Del Rio, C. y Chávez, J. (2021). Gestión y distribución del tiempo de las mujeres y hombres en el Perú. Informe técnico 2020. Lima: Centrum PUCP.

Bucheli, M., y Salvaj, E. (2014). Adaptation Strategies of Multinational Corporations, State-Owned Enterprises, and Domestic Business Groups to Economic and Political Transitions: A Network Analysis of the Chilean Telecommunications Sector, 1958–2005. *Enterprise & Society*, 15(3), 534–576. <https://doi.org/10.1093/es/khu025>

Cárdenas, M. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jauregui, K., Galarza Quirós, N., Gormaz, N., Bunse, S., Godoy, M. J., Rocha Sánchez, T. E., Navarro, M., Sosa, F., Aguilera, Y., Schulmeyer, M., Tanure, B., Naranjo, M., Soto, B. H., Darre, S., y Tunqui, R. C. (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management: An International Journal*, 29(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2013-0067>

ComexPerú (2023). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2023, Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal. ComexPerú.

de Soto, H., Ghersi, E., y Ghibellini, M. (1987). *El otro sendero: la revolución informal*. Instituto Libertad y Democracia.

Dávila, C., Dávila, J. C., Jiménez, A., Milanés, L., y Rubio, M. I. (2006). Cerro Matoso SA: Sostenibilidad de una empresa minera en un entorno turbulento (1970-2003). *Monografías de Administración, Universidad de Los Andes (Colombia)*, 90, 50–114.

Dessler, G., Chziner, N., y Cole, N. (2015). *Management of Human Resources: The Essentials*. Canada: Pearson

Decreto Supremo N.º 012-2022-MIMP. Estrategia nacional de la mujer emprendedora. 4 de agosto de 2022.

Frisancho, V., y Queijo Von Heideken, V. (2022). Cerrando brechas de género en el Cono Sur: Un potencial de crecimiento desaprovechado (Resumen Ejecutivo). IDB Publications. <https://doi.org/10.18235/0004177>

Folbre, N. (2001). *The Invisible Heart: Economics and Family Values*. New Press.

Global Entrepreneurship Monitor (2024). *Women's Entrepreneurship Report: Reshaping Economies and Communities*. Consultado en <https://gemconsortium.org/report/202324-womens-entrepreneurship-report-reshaping-economies-and-communities-2>

Goldin, C. (2021). *Career & Family: Women's Century-Long Journey Toward Equity*. Princeton University Press.

Hansen, M. T., Nohria, N., y Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.

Hill Collins, P., y Bilge, S. (2020). *Intersectionality (2nd ed.)*. Polity Press.

Hochschild, A., y Machung, A. (2012). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. Penguin.

INEI (2025). Estadísticas. Consultado en <https://www.inei.gob.pe/estadisticas-indice-tematico/>.

Jones, G. R. (2012). *Organizational Theory, Design and Change* (7th edition). Pearson.

Loayza, N. (2008). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Estudios Económicos BCRP*.

Departamento de Género y No-discriminación (GEDI) de América Latina y el Caribe y Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT/ACTEMP) (2024). *Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2024: Cerrar la brecha de género para impulsar la economía y la productividad en América Latina* (p. 65).

Observatorio Ceplan (mayo 2025). *Persistencia de la informalidad y precariedad del empleo*. Consultado en <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/tg18> el 22 de julio de 2025.

Peiris, P. P. M. (2025). *Unveiling Entrepreneurial Identities: Perspectives from Women Entrepreneurs in the Global South*. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 10(1), 47–80. <https://doi.org/10.1344/jesb.43208>

Pérez, L. M. (2020). *La economía del cuidado, mujeres y desarrollo: Perspectivas desde el mundo y América Latina*. Universidad del Pacífico.

Porter, M. (2008). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. US: Harvard Business Review Press Books

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú. (n.d.). *Estrategia de igualdad de género*. PNUD Perú (2023-2026) (p. 24). PNUD. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/undp-pe-estrategia-igualdad-de-genero-2023-2026.pdf>

Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. Oxford University Press.

Ritzer, G. (2008). *The McDonaldization of Society* 5. Pine Forge Press.

Rodríguez-Satizábal, B. y Milanés-Reyes, L. (2024a). "Voces de las mujeres en la actividad empresarial peruana, 1980-2025". Proyecto en curso.

Rodríguez-Satizábal, B. y Milanés-Reyes, L. (2024b). "Women in Peru: From 'Traditional and Feminine' to 'Independent Agents', 1980-2005" Presented at Paper Development Workshop: *Where Have All the Business Women Gone? Female Entrepreneurship in the Long 20th Century?* Utrecht: Utrecht University.

Rodríguez-Satizábal, B., Milanés-Reyes, L., y De la Cruz-Fernández, P. (2025). *Women as Economic Actors: New Sources, Theories, and Methods*. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1344/jesb.48176>

Rodríguez-Satizábal, B., Milanés-Reyes, L., y Dibós, M. J. (2025). *Voices of Entrepreneurial Women in Peru, 1980 - 2025*. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 10(1).

Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., y Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor. Perú, 2018-2019*. CDE Esan.

United Nations (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

United Nations (2020). *Women's Empowerment Index*. <https://data.unwomen.org/publications/womens-empowerment-index>

Valdaliso, J., y López, S. (2000). *El negocio es el negocio: la naturaleza y las funciones del empresario*. In J. Valdaliso & S. López (Eds.), *Historia económica de la empresa* (pp. 28–32). Crítica.

Viveros Vigoya, M. (2022). *El oxímoron de las clases medias negras: Movilidad social e interseccionalidad en Colombia*. Bielefeld University Press. <https://doi.org/10.14361/97838389459089>

Weber: *Bureaucracy and Beyond*. (2010). In H. Lune, *Understanding Organizations* (pp. 20–27). Polity Press.

Wingfield, A. H. (2019). *Flatlining: Race, Work, and Health Care in the New Economy*.

Wong, D., Parodi, C., y Monsalve, M. (2014). La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos Económicos y Mediana Empresa en América Latina* (1 ed., pp. 177–199). Universidad del Pacífico.

World Bank (2025a). *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. Consultado en <https://datos.bancomundial.org/>

World Bank (2025b). *Women, Business and the Law*. Consultado en <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>

Anexo 1

Aspectos para identificar mipymes propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres

Proponemos identificar a las mipymes de acuerdo a criterios de participación de la mujer por cada uno de los niveles jerárquicos (ver recuadro 1). Las cotas de participación de las mujeres surgen al combinar varios criterios: 1) las participaciones promedio en los últimos años de acuerdo a las estadísticas disponibles (AEQuales 2022) y 2) la posibilidad de que el número (porcentaje) de las mujeres propuesto refleje un peso importante en la toma de decisiones en la empresa en cuestión.

Recuadro 1. Aspectos para identificar mipymes propiedad de, lideradas por o con alta participación de mujeres

Criterios	Micro 0-10 trabajadores	Pequeña 11-100 trabajadores	Mediana 101-250 trabajadores
Alta dirección	Al menos una mujer es fundadora o gerente general	Al menos 20 por ciento son mujeres Al menos una mujer es fundadora	Al menos 20 por ciento son mujeres Al menos una mujer es fundadora
Dirección media	-	Al menos 20 por ciento son mujeres	Al menos 30 por ciento son mujeres
Dirección operativa	-	-	Al menos 40 por ciento son mujeres
Personal	Al menos 1 es mujer	Al menos 50 por ciento son mujeres	Al menos 70 por ciento son mujeres

Nota: La empresa debe cumplir con al menos dos de los criterios

Es importante anotar que, se buscará al identificar que una mujer es fundadora tener en cuenta también su participación en el equipo fundador, a pesar de que en los documentos oficiales de la empresa se identifique solamente a otra persona(s). Esto respondiendo a las dinámicas que han sido documentadas por investigadores, en los cuales se tiende a subreportar el papel de las mujeres en la fundación de empresas, ya que muchas de ellas aportan desde cargos que son informales.

Igualmente, se buscará incluir dentro del panorama global del personal de estas empresas, a todos aquellos que contribuyen a las mismas, así sean trabajadores independientes. Estos trabajadores independientes, son aquellos que mantienen “trabajos por cuenta propia” en un establecimiento orientado al mercado y atendido por un pariente que vive en el mismo hogar. Este tipo de trabajadores, tienden a ser mujeres. En los últimos cinco años, esta proporción ha estado en un rango del 16.8 al 26.8% (INEI, 2025). Se explica, en parte, por la flexibilidad que proveen estos trabajos, que permiten acomodar las exigencias de tiempo de las tareas de cuidado y de mantenimiento del hogar y de estar disponibles en emergencias familiares. Otro aspecto a considerar, es la mayor dificultad de las mujeres en permanecer en empleos formales, a medida que envejecen, o en acceder a ellos.

Se definen los criterios de jerarquía y tipo de personal en las mipymes de la siguiente manera:

La alta dirección, o primer nivel de la empresa, “se encarga de la planificación estratégica y toma de decisiones de alto nivel, como establecer la visión, misión y objetivos generales de la empresa.” Dependiendo del tamaño de la organización, incluye a los y las líderes de la organización que pueden ser denominados gerente general, director general o presidente.” En este nivel también están los órganos de gobernanza como el consejo de administración, al cual responden las y los ejecutivos.

El segundo nivel de la empresa o dirección media “se centra en la planificación táctica, traduciendo los objetivos estratégicos en planes más específicos y detallados para cada departamento o área de la empresa.” En este, se incluye a todos directores de departamento y gerentes de nivel medio, que cumplan con la definición de concentrarse en lo táctico, independientemente del tamaño de la empresa.

El tercer nivel, o la dirección operativa, “se enfoca en la ejecución de las tareas diarias y la gestión de las operaciones, implementando los planes tácticos y asegurando que las actividades se realicen de manera eficiente.” Abarca a las y los supervisores y empleados operativos.

En el caso en el que por el tamaño de la empresa no haya distinción tan clara en los niveles de supervisión entre lo táctico y lo operativo, las personas con personas a cargo se ubicarán dentro del segundo nivel y las y los empleados operativos dentro del tercer nivel.

Anexo 2

Capacidades organizacionales a intervenir: fundamentos y definiciones

Proponemos fortalecer tres capacidades organizacionales en las mipymes basadas en los hallazgos de la investigación sobre el caso peruano y la revisión de literatura pertinente en historia empresarial, gestión y sociología. Resaltamos el rol fundamental de las mujeres fundadoras y propietarias de mipymes en la definición de las capacidades organizacionales de la empresa, pues son ellas quienes transfieren los conocimientos que parten de sus características como empresarias.

De acuerdo con Valdalisio y López (2000), la literatura sobre la teoría económica de la empresa y el empresario han definido como características de la persona empresaria su capacidad asumir el riesgo y la incertidumbre, su interés de obtener ganancias por la actividad que realiza, coordinar los factores de producción, promover innovaciones, administrar con costos mínimos, estar alerta a las oportunidades y tener beneficio por sus descubrimientos. Incentivar esta combinación del desarrollo de habilidades individuales con el objetivo de transformar las capacidades organizacionales sugeridas permitirá tener resultados positivos sobre las estrategias de las empresas.

Gestión del entorno

La gestión del entorno es una capacidad importante para todas las empresas, y más aún para aquellas que se encuentran en entornos turbulentos como el peruano (Wong, Parodi y Monsalve, 2014). La actividad empresarial no existe en un vacío temporal ni espacial y tampoco puede quedarse estática frente a un entorno empresarial cada vez más dinámico. Por lo tanto, toda decisión que tomen las mujeres en la empresa estará demarcada por la características económicas, sociales y políticas del contexto en el que actúan.

La gestión del entorno no implica solamente monitorearlo sistemáticamente, sino actuar oportunamente frente a cambios importantes buscando desarrollar prácticas que sean flexibles y permitan la actualización constante de las acciones frente a la volatilidad del mercado, la inestabilidad política y las crisis económicas (Porter, 2008). Esto incluye, por ejemplo, la gestión proactiva de sus grupos de interés (*stakeholders*) en su entorno inmediato (Dávila et al., 2006; Jones, 2012), la adaptación de estrategias de recursos humanos que permitan tomar acciones frente a la flexibilización del trabajo y la capacitación ante cambios en el entorno (Dessler et al., 2015) y la implementación eficiente de cambios en la legislación y la política pública (Bucheli & Salvaj, 2014).

Esta capacidad adquiere más relevancia para las empresas lideradas por mujeres y con alta participación de las mismas, por el tipo de sectores en los que predominan. Según el IPE, las mujeres predominan en sectores de servicios como hotelería y restaurantes (76%) y comercio (61%), que son más volátiles y dependientes de la salud general de la economía. También se ha encontrado que las empresas peruanas de propiedad de mujeres tienden a cerrar más rápidamente que otras cuando enfrentan una crisis. Otra razón que hace relevante que las empresas propiedad de mujeres o con alta participación de las mismas tengan una gestión de su entorno apropiada es que pueden enfrentarse a más preguntas sobre la idoneidad de sus líderes, debido a preconcepciones sobre su desempeño a raíz de su género, raza y clase social, entre otros (Peiris, 2025).

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es una capacidad clave para las mipymes ya que sustenta su aprendizaje organizacional. Permite identificar, formalizar y utilizar el conocimiento para mejorar. Al registrar y analizar sus procesos, su empresa crea ciclos de aprendizaje que pueden ser de bucle sencillo o doble (Argyris, 2003): Esto les permite no solo hacer ajustes y mejoras constantes (bucle sencillo), sino también saber cuándo es momento de un cambio radical en su estrategia o principios fundamentales (bucle doble). A partir de la gestión del conocimiento, las mipymes pueden mostrar sus resultados para acceder a crédito y a oportunidades de negocios con organizaciones altamente formalizadas como multinacionales y grupos económicos.³

Aunque hay muchas definiciones de gestión del conocimiento, buscamos enfatizar la idea central: Implica tener claro qué tipo de conocimiento sustenta a cada empresa, cómo se usa, cómo se recopila y se almacena (Hansen et al., 1999). Al nivel de la organización como un todo, el aprendizaje organizacional surge de políticas y decisiones que se toman para diseñar su estructura y cultura (Jones, 2012).

Una buena gestión del conocimiento depende, en gran parte, de la formalización. Esta es una característica que muchas sociedades, y organizaciones dentro de las mismas, tienen ampliamente desarrollada a raíz de los procesos históricos de burocratización y racionalización ("Weber: Bureaucracy and Beyond," 2010; Ritzer, 2008). Esta formalización ha permitido sustentar los avances tecnológicos y a su vez, estos han incrementado la posibilidad de gestionar el conocimiento.

En el Perú, y en otros países de América Latina, estos procesos de formalización han sido incompletos y muchas mipymes aún no cuentan con documentación de sus actividades y procesos. Esto incluso con la llegada de tecnologías que se sustentan en información como la minería de datos y la inteligencia artificial. Para generar aprendizaje que sea sostenible en el tiempo las empresas deben traducir su conocimiento tácito, con el que cuentan sus empleados, en conocimiento explícito (Argyris, 2003). Es decir, conocimiento

³ En esta capacidad articulamos varios aspectos como son los conceptos de aprendizaje organizacional, formalización y burocracia, conocimientos tácitos y explícitos, estrategias de negocios, entre otros, que emergen de la teoría organizacional, de la historia empresarial, del management y la sociología.

que esté institucionalizado, que esté disponible para cualquier persona en la empresa en el presente y en el futuro y que sea fácilmente accesible. La formalización les permitirá aprovechar los avances tecnológicos.

Una vez existe una buena base de codificación del conocimiento en una empresa, la gestión del conocimiento puede desarrollarse con varias estrategias, como codificación o personalización, que deben estar alineados con el tipo de estrategia de negocio que tenga la empresa (Hansen et al., 1999). Consideramos que este es un paso posterior, una vez se da una formalización efectiva. La gestión del conocimiento sustenta el despliegue de la estrategia al permitir el seguimiento de los objetivos operativos y cómo contribuyen a metas organizacionales globales y estrategia.

Hacer una gestión adecuada del conocimiento permite a las mipymes tener los insumos necesarios para obtener recursos claves como el crédito. Ya se han dado varios pasos por parte de los entes financiadores para levantar varias barreras (impulsado por el gobierno y entidades de apoyo como fundaciones) pero las empresas requieren poder documentar su capacidad de pago, mediante registros detallados de sus información de operaciones y financiera. Igualmente, al estar formalizadas y contar con esta información pueden acceder a realizar negocios con empresas más grandes que lo exigen. Vemos potencial interés por parte de las empresarias mipyme en avanzar en gestión del conocimiento, juzgando por las entrevistadas para el proyecto que sustenta esta propuesta, ya que comprenden la importancia de la formalización para que sus empresas puedan crecer.

Gestión de la economía del cuidado en su interfaz con el trabajo y la actividad empresarial

Escoger medir e intervenir en la capacidad de gestión de la economía el cuidado en su interfaz con las actividades empresariales tiene dos motivaciones: la identificación que la desproporción en la carga de cuidado y de labores domésticas es un asunto central que genera disparidades para las mujeres tanto en la familia como en el trabajo (Folbre, 2001), y las particularidades de cómo se presentan la negociación familia-trabajo en los ambientes laborales de mipymes, particularmente para las mujeres en la empresa. Estas diferencias de género en cuanto a la relevancia del trabajo de hogar no remunerado surge, por supuesto, de disparidades en el ámbito familiar. Hay una desproporción en la distribución de la carga por parte de mujeres y hombres que ya ha sido ampliamente identificada y documentada para el caso de varios países de economías desarrolladas y en vías de desarrollo (Arango Gaviria et al., 2018, Folbre, 2001, Hochschild & Machung, 2012 y Pérez, 2020).

En el caso de Perú, las mujeres empleaban en el 2020 el 21.4% de su tiempo en actividades del hogar (Actividades Productivas No Remuneradas, APNR) mientras que los hombres dedican el 11,1% (Avolio et. al., 2020, Figura 3, p. 28). El trabajo no remunerado, según la encuesta, incluye "las tareas del hogar como el mantenimiento doméstico y el cuidado de niños, ancianos, enfermos y personas con discapacidad, por las que no se percibe una remuneración" (CEPAL, 2016 en Avolio et. al, 2020, p. 16). Igualmente, la desigualdad se observa en la "carga total de trabajo." Las mujeres suman 83.4 horas entre actividades productivas remuneradas y no remuneradas, mientras que los hombres 74.31 horas (Avolio et. al., 2020, p. 29).

La relevancia de gestionar la carga de cuidado para el desarrollo profesional se puede observar también en el caso de las ejecutivas en América Latina que documentan Cárdenas et. al. (2014), quienes entrevistan a 162 mujeres latinoamericanas que han alcanzado puestos de primer y segundo nivel en organizaciones del sector privado. El 40.7 % de ellas identifican como uno de los factores claves para haber alcanzado su cargo actual contar con empleadas que apoyan las labores de cuidado y las domésticas (Cárdenas et al., 2014, p. 15). Esta forma de afrontar la sobrecarga en las familias ha sido el objeto de críticas, debido a que realmente no se redistribuyen las tareas domésticas, sino que las transfiere, manteniendo el desbalance entre hombres y mujeres. Adicionalmente, en muchos casos, al delegar las tareas de cuidado y domésticas las mujeres continúan con la gestión del hogar, es decir, las labores de coordinación y administración.

El proyecto "Voces de las mujeres en la actividad empresarial peruana, 1980-2025," nos muestra cómo en Perú, desde los años 1980, para un grupo de empresarias y gerentes de empresas, gestionar las tareas reproductivas (cuidado y labores domésticas) que se añaden a su quehacer empresarial, no es un aspecto tangencial sino fundamental del ejercicio del liderazgo y desarrollo de su actividad. Encontramos que la separación de los mundos empresariales y personales de las empresarias y emprendedoras entrevistadas tienen una membrana permeable. Las mujeres empresarias y gerentes continuamente navegan las tensiones entre los dos mundos y los gestionan de formas creativas, buscando dar respuesta a las exigencias ya sea simultáneamente o secuencialmente a lo largo de su trayectoria (Rodríguez-Satizábal, Milanés-Reyes & Dibós, 2025).

Recomendamos, a partir de estos hallazgos y marcos conceptuales, dos diagnósticos relacionados a partir del barómetro propuesto. Primero, entender en qué formas se presentan las necesidades del ámbito familiar dentro del empresarial. Segundo, cómo se puede incentivar una gestión del cuidado desde el ámbito empresarial, particularmente para el segmento de empresas mipyme. Realizar cambios que permitan mayor equidad implica un esfuerzo mancomunado entre las mipymes y el sector público.

Se plantea también la necesidad de incentivar sistemas y ambientes justos en los cuales haya lineamientos claros sobre el uso del tiempo (con atención a la flexibilidad que se puede otorgar de acuerdo al tipo de tarea) y un énfasis en los resultados que permita combinar la vida personal, con sus respectivas exigencias en asuntos domésticos, de cuidado y de descanso con las exigencias del ámbito empresarial. Esto es especialmente relevante en empresas en crecimiento, y en las micro, y pequeñas empresas de menor tamaño, donde con frecuencia se emprende con miembros de su núcleo familiar, o con apoyo financiero de la familia (Rodríguez-Satizábal, Milanés-Reyes & Dibós, 2025). Igualmente, la estructura en este tipo de empresas es mucho menos jerárquica lo que hace más difícil plantear políticas marco más detalladas.

En esta capacidad se busca que las acciones y políticas que desarrollen las empresas promuevan un sistema más justo en el que se beneficien a largo plazo todos aquellos en los cuales recaen las cargas de cuidado y del hogar y se generen incentivos para que esa carga se pueda distribuir de forma que haya corresponsabilidad. Como se mencionó, en la actualidad esta carga recae principalmente en las mujeres, pero con las acciones propuestas, todo aquel que realice labores de cuidado y domésticas, se beneficiará.