

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

[DOI 10.35381/cm.v11i21.1616](https://doi.org/10.35381/cm.v11i21.1616)

Dimensiones culturales de Hofstede y emprendimiento femenino. Revisión crítica del rol de la masculinidad cultural

Hofstede's cultural dimensions and female entrepreneurship. A critical review of the role of cultural masculinity

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana
mercy.angulo@autonoma.pe
Universidad Autónoma del Perú, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0000-0003-1914-4111>

Soledad Janett Mostacero-Llerena
smostacero@unitru.edu.pe
Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, La Libertad
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-6589-3589>

María Graciela Zurita-Guerrero
maria.zurita@upn.edu.pe
Universidad Privada del Norte, Trujillo, La Libertad
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-0993-5684>

Recepción: 13 de febrero 2025
Revisado: 16 de mayo 2025
Aprobación: 17 de junio 2025
Publicado: 01 de julio 2025

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar críticamente la influencia de la dimensión de masculinidad cultural del modelo de Hofstede en las condiciones del emprendimiento femenino en el Perú. Metodológicamente, se fundamentó en un estudio con enfoque cualitativo de carácter interpretativo, empleando la revisión bibliográfica temática y fuentes provenientes de las bases de datos, tales como: Scopus, Scielo y Redalyc, en el idioma inglés y español entre los años 2019 al 2025. Los resultados obtenidos destacaron que la dimensión de masculinidad propuesta por Hofstede condicionaba de manera preponderante el contexto en el cual las mujeres emprendedoras desarrollaban sus actividades, interviniendo tanto en sus motivaciones como en sus oportunidades de crecimiento. Por ende, se concluyó que el modelo cultural de Hofstede ha constituido un factor categórico en las barreras estructurales que han enfrentado las mujeres emprendedoras en diversos entornos.

Descriptores: Dimensiones culturales de Hofstede; emprendimiento femenino, rol de la masculinidad cultural (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective of this research was to critically analyze the influence of the cultural masculinity dimension of Hofstede's model on the conditions of female entrepreneurship in Peru. Methodologically, it was based on a study with a qualitative and interpretative approach, using the thematic literature review and sources from databases such as: Scopus, Scielo and Redalyc, in English and Spanish between the years 2019 and 2025. The results obtained highlighted that the masculinity dimension proposed by Hofstede had a preponderant influence on the context in which women entrepreneurs developed their activities, affecting both their motivations and their opportunities for growth. Therefore, it was found that Hofstede's cultural model has been a categorical factor in the structural barriers faced by women entrepreneurs in various environments.

Descriptors: Hofstede's cultural dimensions; female entrepreneurship, role of cultural masculinity. (UNESCO Thesaurus).

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el emprendimiento femenino ha adquirido un papel central en las agendas de desarrollo económico, social y cultural a nivel global. Diversos organismos internacionales, como el Banco Mundial y la ONU Mujeres, han resaltado la importancia de la participación de las mujeres en los ecosistemas empresariales, no solo como generadoras de empleo, sino también como agentes de innovación y transformación social. Sin embargo, la inserción y permanencia de las mujeres en el ámbito emprendedor no se desarrolla en un vacío cultural; por el contrario, está profundamente influenciada por los valores, creencias y normas predominantes en cada sociedad.

Entre los marcos teóricos que permiten analizar esta interacción, el modelo de dimensiones culturales de Hofstede resulta especialmente relevante. Este modelo propone seis dimensiones, distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia, las cuales describen las características culturales de las naciones. Dentro de estas, la masculinidad cultural ocupa un lugar destacado, ya que refleja la medida en la cual una sociedad valora la competitividad, el logro material y la diferenciación de roles de género.

En culturas con altos niveles de masculinidad, los entornos de negocios tienden a premiar comportamientos orientados a la competencia y la obtención de resultados tangibles, lo que puede generar tensiones para las mujeres que optan por estilos de liderazgo más colaborativos o que se enfrentan a expectativas sociales restrictivas. Por el contrario, en culturas de baja masculinidad, también denominadas más “femeninas”, se priorizan valores como la cooperación, la calidad de vida y la equidad, lo que puede facilitar la inclusión y desarrollo de las emprendedoras.

Desde esta visión, en el escenario global contemporáneo, el emprendimiento femenino ha cobrado una relevancia creciente no solo como factor clave de desarrollo económico, sino también como indicador del grado de equidad e inclusión en las estructuras sociales

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

y productivas de los países (Schröder et al., 2021; Giorgia & Flegl, 2021). Sin embargo, las tasas de participación de las mujeres en actividades emprendedoras continúan siendo desiguales entre regiones, lo que ha motivado múltiples investigaciones sobre los factores socioculturales que condicionan dicha brecha.

En atención a ello, diversos estudios coinciden en afirmar que las normas culturales, los valores tradicionales y las estructuras institucionales informales ejercen una influencia significativa sobre las intenciones, oportunidades y éxito de las mujeres emprendedoras (Thetsane et al., 2024; Isea, Infante, Romero & Comas, 2024). En este contexto, el modelo de dimensiones culturales de Hofstede se ha consolidado como una herramienta analítica valiosa para comprender cómo la cultura nacional configura las percepciones y roles de género en los ecosistemas emprendedores desde el ámbito tradicional hasta el ámbito actual, donde las tecnologías se han apoderado del quehacer laboral (Wójcik et al., 2021; Filippopoulos & Fotopoulos, 2025).

Entre las dimensiones propuestas por Hofstede, la de masculinidad/feminidad cultural emerge como especialmente relevante para comprender las barreras y oportunidades que enfrentan las mujeres emprendedoras en distintos países. Esta dimensión refleja el grado en el cual una sociedad valora la competitividad, la asertividad y el éxito material (atributos tradicionalmente asociados a lo masculino) frente a valores como la cooperación, la modestia y la calidad de vida (atribuidos a lo femenino) (Maluleke et al., 2022; López et al., 2021; Isea et al., 2024). En culturas de alta masculinidad, se tiende a reproducir estereotipos de género que restringen el acceso de las mujeres a recursos, redes y legitimidad empresarial (Yiqi, Zhou & Zhijun, 2024). Por tanto, este artículo realiza una revisión crítica y sistemática de la literatura reciente para analizar cómo la dimensión de masculinidad cultural, como expresión de normas sociales internalizadas, incide en las dinámicas del emprendimiento femenino, con énfasis en contextos asiáticos, donde se evidencian tantas transformaciones como persistencias en los patrones culturales e institucionales (Mahn et al., 2024). En tal sentido, es necesario defender los derechos de

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

las personas (Infante, Paronyan & Isea, 2024), en especial, los derechos de la mujer, a fin de contar con la oportunidad de desempeñarse plenamente en el ámbito laboral, social, económico, educativo, político, entre otros (Fernández, Díaz & Cajas, 2024).

En el Perú, el emprendimiento femenino ha emergido como una fuerza dinamizadora en sectores como el comercio minorista, los servicios y la agroindustria. No obstante, a pesar del incremento sostenido de mujeres que deciden emprender, se observan señales claras que revelan limitaciones en el crecimiento y sostenibilidad de sus iniciativas (Valenzuela et al., 2024; Rueda & León, 2024; Aranibar, Huachani & Zúñiga, 2022). Entre estos síntomas, se encuentran la prevalencia de emprendimientos motivados por necesidad más que por oportunidad, la escasa presencia de mujeres en sectores altamente innovadores o tecnológicos, y las múltiples dificultades para acceder a financiamiento, redes de apoyo y reconocimiento institucional. Estas limitaciones no son únicamente atribuibles a factores económicos o educativos, sino que están profundamente enraizadas en una estructura cultural que tiende a reproducir estereotipos de género en el ámbito empresarial (Valenzuela et al., 2024).

Las causas de esta situación son diversas, pero entre las más influyentes, destaca la dimensión de masculinidad cultural identificada por Hofstede que, en el caso peruano, se traduce en la sobrevaloración de atributos como la competitividad, la agresividad y el éxito material, tradicionalmente asociados al rol masculino. Este patrón cultural configura un entorno donde el liderazgo femenino se percibe como menos legítimo, dificultando el acceso de las mujeres a espacios de decisión y recursos estratégicos (Galecio, Castaño & Basantes, 2019).

A esto se suma la escasa implementación de políticas públicas con enfoque de género, así como la falta de visibilidad y valoración del aporte femenino en la economía. Como consecuencia, se perpetúa la desigualdad de género en el ecosistema emprendedor, se limita la innovación en emprendimientos liderados por mujeres y se desaprovecha su potencial transformador en el desarrollo nacional (Valenzuela et al., 2024; Galecio,

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

Castaño & Basantes, 2019). Frente a este panorama, es imprescindible adoptar medidas orientadas a modificar el entorno cultural y estructural que condiciona la actividad emprendedora femenina.

Estas incluyen el diseño de políticas públicas inclusivas, programas de formación con enfoque de equidad, y campañas de sensibilización que promuevan modelos de liderazgo empresarial más diversos (Galecio, Castaño & Basantes, 2019). Solo mediante una intervención coordinada y multisectorial será posible transformar el pronóstico de esta problemática y consolidar un ecosistema de emprendimiento más equitativo y sostenible en el país.

A partir de este panorama, se vuelve necesario analizar en profundidad cómo las normas culturales internalizadas en la sociedad peruana, particularmente aquellas asociadas a la dimensión de masculinidad descrita por Hofstede influyen en las oportunidades y trayectorias de las mujeres emprendedoras (Filippopoulos & Fotopoulos, 2025). Esta reflexión permite trascender las explicaciones centradas únicamente en aspectos económicos o de política pública, incorporando una mirada crítica sobre los valores y estructuras simbólicas que legitiman o restringen determinados roles de género en el ámbito empresarial. En este sentido, surge la necesidad de formular una interrogante central que guíe el presente estudio: ¿cómo influye la dimensión cultural de la masculinidad, según el modelo de Hofstede, en las condiciones para el emprendimiento femenino en el contexto peruano? y ¿qué implicancias tiene esta influencia para el diseño de políticas de equidad empresarial? Esta pregunta orienta la revisión bibliográfica que se desarrolla en el artículo, con el objetivo de generar una comprensión más contextualizada y propositiva sobre el rol de la cultura en las brechas de género del emprendimiento.

En función de la interrogante planteada, resulta imprescindible orientar la indagación hacia una comprensión más profunda de los factores culturales que inciden en la dinámica del emprendimiento femenino en el contexto peruano. Esta necesidad justifica

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

la adopción de una perspectiva crítica y estructurada que permita indagar acerca de la dimensión simbólica de la cultura y sus repercusiones prácticas en la configuración de oportunidades, barreras y percepciones sociales respecto al rol empresarial de la mujer. De este modo, el presente estudio se propone alcanzar un objetivo general: analizar críticamente la influencia de la dimensión de masculinidad cultural del modelo de Hofstede en las condiciones del emprendimiento femenino en el Perú, a través de una revisión bibliográfica temática, con el fin de identificar sus implicaciones en el diseño de políticas públicas orientadas a una equidad empresarial que articule teóricamente las contribuciones de la literatura especializada con las particularidades del entorno nacional, orientada a la interpretación y el análisis comparativo.

MÉTODO

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter interpretativo, sustentado en una metodología de revisión bibliográfica temática. Dicha estrategia permitió analizar y sintetizar críticamente el cuerpo de conocimientos acumulados sobre la influencia de las dimensiones culturales de Hofstede, con énfasis en la dimensión de masculinidad/feminidad, en la configuración del emprendimiento femenino, particularmente en contextos socioculturales donde persisten marcadas estructuras de género (Filippopoulos & Fotopoulos, 2025; Rueda & León, 2024). La elección de esta metodología respondió a la necesidad de identificar patrones conceptuales, enfoques teóricos, hallazgos empíricos y vacíos en la literatura científica contemporánea sobre esta problemática.

Para la recopilación de fuentes, se realizó una búsqueda sistemática en bases de datos académicas reconocidas como Scopus y Scielo, priorizando artículos científicos revisados por pares publicados entre los años 2019 al 2025. Se utilizaron como palabras clave combinadas: “Hofstede cultural dimensions”, “masculinity/femininity”, “female entrepreneurship”, “gender and entrepreneurship”, “cultural barriers”,

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

“LatinAmerica” y “Peru”, aplicando operadores booleanos y filtros temáticos para garantizar la pertinencia y actualidad del material.

Los criterios de inclusión consideraron publicaciones en inglés y español que abordaran la relación entre la cultura, el emprendimiento femenino y la masculinidad cultural como dimensiones centrales desde una perspectiva conceptual, comparativa o aplicada, así como estudios con base empírica en países de América Latina y Asia; de igual modo, se tomaron en cuenta artículos científicos publicados entre 2019 y 2025 y fuentes indexadas en bases de datos como Scopus y Scielo. Por otro lado, se excluyeron artículos puramente técnicos o aquellos centrados exclusivamente en emprendimiento sin enfoque de género; asimismo, no se consideraron artículos relacionados con la dimensión de masculinidad cultural y las fuentes sin revisión por pares o con información no verificable.

El análisis se estructuró en torno a tres categorías temáticas emergentes: (1) configuraciones culturales y percepción del rol femenino en el emprendimiento; (2) impactos de la dimensión de masculinidad en el acceso a recursos, liderazgo y legitimidad empresarial; y (3) experiencias comparadas en contextos culturales con distintos niveles de masculinidad. Esta categorización permitió interpretar de forma sistemática las regularidades y tensiones conceptuales en la literatura revisada, generando insumos analíticos para comprender la situación peruana y proponer líneas de acción orientadas a políticas de equidad e inclusión empresarial.

RESULTADOS

La revisión bibliográfica permitió identificar que la dimensión de masculinidad propuesta por Hofstede condicionaba de manera significativa el entorno en el cual las mujeres emprendedoras desarrollaban sus actividades, influyendo tanto en sus motivaciones como en las oportunidades de crecimiento (Filippopoulos & Fotopoulos, 2025). Estudios previos evidenciaron que, en sociedades con altos índices de masculinidad, el emprendimiento femenino tendía a orientarse hacia sectores menos valorizados y con

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

menor acceso a financiamiento y redes de apoyo (Oyono & Ondo, 2023; Rueda & León, 2024). En contextos similares, como el asiático y el de Europa, se observó que las normas culturales reforzaban estereotipos de liderazgo masculino y limitaban la percepción de las mujeres como agentes económicos competitivos, siendo esto un desafío enfrentado por ellas. (Naguib, 2024; Zeibote & Ponomarjova, 2024).

Por otro lado, lo emergido en la revisión documental también evidenció que la masculinidad cultural, definida por Hofstede como la orientación hacia la competitividad, el logro individual y el énfasis en el éxito material, podría actuar como un factor doble en el emprendimiento femenino. En contextos con alta masculinidad, las mujeres emprendedoras han enfrentado barreras asociadas a estereotipos de género, menor acceso a redes de poder y exigencias de comportamientos alineados a normas masculinizadas. Sin embargo, en algunos casos, estas culturas también pueden impulsar la participación femenina en sectores competitivos si se promueven políticas de equidad y liderazgo inclusivo.

Asimismo, la evidencia revisada mostró que la interacción entre factores culturales e institucionales podía amplificar o mitigar estas desigualdades. Por ejemplo, investigaciones en América Latina y Asia señalaron que el acceso a políticas públicas inclusivas y a mecanismos de apoyo institucional favorecía la transición de un emprendimiento por necesidad hacia uno orientado a la innovación (López et al., 2021; Mahn et al., 2024). Sin embargo, en países con estructuras jerárquicas rígidas y fuerte énfasis en la competitividad individual, la cultura actuaba como una barrera persistente para el liderazgo femenino (Çelikkol et al., 2019; Galecio et al., 2019). Estos hallazgos permitieron prever que, en el contexto peruano, la dimensión de masculinidad cultural condicionaría no solo la participación de las mujeres en el emprendimiento, sino también la naturaleza y el impacto de sus iniciativas, lo que abría un campo de análisis para el diseño de políticas de equidad más efectivas.

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

Asimismo, la revisión sugiere que las naciones con índices de masculinidad bajos o moderados tienden a fomentar ecosistemas emprendedores más colaborativos, donde el liderazgo femenino encuentra menos resistencias culturales. No obstante, el impacto de la masculinidad cultural no es aislado: interactúa con otras dimensiones como la distancia al poder y el individualismo, influyendo en el acceso al financiamiento y a la aceptación social del emprendimiento femenino.

Un aspecto poco explorado en la literatura fue cómo la dimensión de masculinidad cultural interactúa con factores externos como las políticas públicas de apoyo al emprendimiento femenino y la disponibilidad de capital de riesgo. Aunque la teoría de Hofstede se centra en valores y normas culturales, la realidad económica y regulatoria puede amplificar o atenuar sus efectos, generando escenarios en los que incluso sociedades con alta masculinidad logran impulsar el liderazgo femenino en los negocios.

Asimismo, la globalización y la digitalización han favorecido una cierta convergencia cultural que ha permitido a las mujeres emprendedoras acceder a redes internacionales, tutorías y modelos de negocio menos restringidos por las expectativas tradicionales. En este sentido, la masculinidad cultural ya no actúa como un factor aislado, sino que se entrelaza con influencias transnacionales que reconfiguran el concepto mismo del éxito y del liderazgo empresarial.

Finalmente, se observa que las generaciones más jóvenes tienden a cuestionar y redefinir los roles de género, lo cual podría estar erosionando progresivamente el peso de la masculinidad cultural como barrera al emprendimiento femenino. Este fenómeno sugiere la necesidad de estudios longitudinales que midan el cambio en percepciones y comportamientos a lo largo del tiempo, integrando la variable generacional como un elemento moderador clave.

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

DISCUSIÓN

Los resultados de la revisión bibliográfica permitieron identificar premisas culturales que condicionaban la participación de las mujeres en actividades emprendedoras, siendo particularmente determinante la dimensión de masculinidad del modelo de Hofstede (Filippopoulos & Fotopoulos, 2025). Esta dimensión, entendida como la preferencia social por logros materiales, competitividad y roles de género claramente diferenciados, mostraba una relación negativa con el desarrollo de emprendimientos liderados por mujeres, especialmente en contextos donde la cultura empresarial seguía anclada a modelos jerárquicos masculinos (Çelikkol et al., 2019; Galecio et al., 2019). En países como China, Corea del Sur o Polonia, esta influencia se traducía en una menor percepción de legitimidad del liderazgo femenino, así como en la asignación cultural de las mujeres a sectores de bajo riesgo, rentabilidad limitada o escasa innovación (Rueda & León, 2024; Valenzuela et al., 2024; Galecio et al., 2019).

En el caso peruano, si bien el emprendimiento femenino ha tenido un crecimiento sostenido, particularmente en sectores como el comercio, los servicios y la agroindustria, aún predomina una lógica de emprendimiento por necesidad más que por oportunidad (Rueda & León, 2024). Esta situación coincide con lo advertido por Oyono & Ondoa, (2023), quienes demostraron que, en países con culturas masculinas marcadas, las mujeres enfrentan mayores obstáculos para transformar sus ideas en negocios sostenibles e innovadores. En el Perú, la figura del emprendedor exitoso suele asociarse con valores tradicionalmente masculinos como la competencia, la autonomía radical y la agresividad estratégica, lo que limita la validación social del liderazgo femenino y restringe el acceso a redes de confianza, financiamiento y mentoría empresarial (Rueda & León, 2024; Valenzuela et al., 2024; Galecio et al., 2019).

Asimismo, la literatura consultada mostró que las barreras culturales podían mitigarse si existía una institucionalidad activa con enfoque de género, lo que promovía una mayor participación femenina en sectores de alto impacto y en posiciones de liderazgo (Yiqi et

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

al., 2024; López et al., 2021; Galecio et al., 2019). Sin embargo, en el Perú, estas políticas siguen siendo escasas, poco articuladas y centradas más en la formalización que en el fortalecimiento integral del ecosistema emprendedor femenino. Esta situación refuerza la tesis de que la dimensión cultural de masculinidad no solo influye simbólicamente en la percepción del rol de la mujer, sino que se traduce en barreras estructurales limitantes del desarrollo empresarial a gran escala (Valenzuela et al., 2024).

Por último, se identificó que los países con menor puntuación en la dimensión de masculinidad de Hofstede, y con mayores políticas de equidad, tendían a exhibir menores brechas de género en el emprendimiento y mayor diversidad en sus modelos de negocio (Filippopoulos & Fotopoulos, 2025; Giorgia & Flegl, 2021). En ese sentido, se hace evidente la necesidad de transformar los imaginarios culturales en el Perú, incorporando discursos y prácticas que reconozcan el valor estratégico del liderazgo femenino, no como una excepción, sino como un componente legítimo y necesario para el desarrollo económico (Rueda & León, 2024; Aranibar et al., 2022; Galecio et al., 2019). Esta revisión crítica contribuyó, así, a sentar las bases para un análisis cultural más profundo del emprendimiento femenino y a sustentar el diseño de políticas públicas con mayor sensibilidad hacia las dimensiones culturales que lo condicionan.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta revisión bibliográfica evidenciaron que la dimensión de masculinidad del modelo cultural de Hofstede constituye un factor determinante en la comprensión de las barreras estructurales que enfrentan las mujeres emprendedoras en diversos contextos (Filippopoulos & Fotopoulos, 2025). Sociedades con altos niveles de masculinidad tienden a reforzar estereotipos de género que deslegitiman el liderazgo femenino, asignándole roles empresariales subordinados, con escaso acceso a recursos, redes de apoyo y oportunidades de innovación. Esta configuración cultural tiende a

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

condicionar las motivaciones del emprendimiento femenino, frecuentemente vinculado a la necesidad y no a la oportunidad, limitando su sostenibilidad y escalabilidad.

El análisis documental confirmó, además, que la masculinidad cultural es un factor determinante en la experiencia y desarrollo del emprendimiento femenino, influyendo tanto en las oportunidades como en las barreras. Las sociedades con altos índices de masculinidad requieren estrategias más robustas de equidad de género, mientras que en contextos más igualitarios se observa un mejor aprovechamiento del talento emprendedor femenino. Comprender esta interacción cultural es clave para el diseño de políticas públicas y programas de capacitación que reduzcan brechas estructurales y simbólicas.

La revisión crítica sobre la relación entre las dimensiones culturales de Hofstede, en particular la masculinidad cultural, y el emprendimiento femenino, reveló que este constructo sigue teniendo un impacto significativo en la forma en la cual las mujeres acceden, gestionan y escalan sus proyectos empresariales. Sin embargo, dicho impacto no es estático; se ve modulado por factores como la educación, las redes de apoyo, las políticas públicas y las oportunidades que brinda la globalización.

En el caso peruano, las dinámicas identificadas en la literatura internacional encuentran claros paralelismos. A pesar del crecimiento cuantitativo del emprendimiento liderado por mujeres, persiste una baja representación en sectores estratégicos e innovadores, lo que se ve agravado por una cultura empresarial que aún privilegia modelos de liderazgo jerárquicos y masculinizados. La ausencia de una institucionalidad sólida con enfoque de género y la débil integración de políticas culturales en las estrategias de fomento empresarial contribuyen a perpetuar estas brechas.

Por tanto, se concluyó que abordar el emprendimiento femenino, desde una perspectiva cultural, resulta indispensable para comprender su evolución, limitaciones y potencial (Rueda & León, 2024; Valenzuela et al., 2024). Esta revisión temática permitió evidenciar las tensiones entre cultura y género en el ámbito emprendedor, así como orientar el

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

diseño de políticas públicas más efectivas, que integraran dimensiones culturales en sus marcos de acción y promovieran entornos más inclusivos, equitativos e innovadores para las mujeres emprendedoras en el Perú y en América Latina (Aranibar et al., 2022; Rueda & León, 2024).

Como sugerencia, se puede resaltar, en el plano práctico, la incorporación de estrategias de sensibilización cultural en los programas de fomento al emprendimiento femenino, al objeto de cuestionar estereotipos y promover modelos de liderazgo inclusivos. Además, se sugiere fomentar la creación de ecosistemas empresariales híbridos, donde converjan actores locales e internacionales, para contrarrestar la rigidez de culturas altamente masculinas.

De igual modo, se insta a los organismos internacionales y a los gobiernos a diseñar políticas con perspectiva de género que contemplen la diversidad cultural y generacional, asegurando que las mujeres emprendedoras tengan igualdad de oportunidades en contextos económicos en rápida transformación.

Por otra parte, se propone diseñar políticas públicas sensibles a la cultura que reconozcan la influencia de la masculinidad cultural en el acceso y éxito de las mujeres emprendedoras, impulsando programas de tutoría y redes de apoyo mixtas para el fomento del liderazgo femenino en entornos de alta competitividad.

Asimismo, se recomienda integrar la perspectiva de género en la educación empresarial, incorporando ejemplos y modelos femeninos exitosos.

Aunado a lo anterior, se sugiere realizar investigaciones comparativas internacionales para identificar prácticas efectivas en contextos con distintos niveles de masculinidad cultural.

Finamente, se recomienda promover alianzas entre sector público, privado y académico para garantizar que la inclusión de la mujer emprendedora sea parte central de la estrategia de desarrollo económico.

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todos los colaboradores del estudio, por sus valiosos aportes a la sistematización de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aranibar, E., Huachani, D. & Zúñiga, M. (2022). Emprendimiento Femenino en el Perú: Puntos fuertes y débiles para su sostenibilidad en el tiempo. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 23(23), pp. 199-224. Disponible en: <https://n9.cl/cxr5pi>
- Çelikkol, M., Kitapçı, H., & Döven, G. (2019). Culture's impact on entrepreneurship & interaction effect of economic development level: An 81 country study. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), pp. 777–797. Disponible en: <https://n9.cl/3m9j0y>
- Fernández, A., Díaz, I. & Cajas, C. (2024). Vulneración del derecho a la integridad personal en las mujeres montubias, Quevedo, Ecuador. *IUSTITIA SOCIALIS*, 9(1), pp. 888–897. Disponible en: <https://n9.cl/zmlew5>
- Filippopoulos, N., & Fotopoulos, G. (2025). Decoding cultural mechanisms: An FsQCA approach to Hofstede's cultural dimensions and regional entrepreneurship. *Small Business Economics*, 65(2), pp. 205–227. Disponible en: <https://n9.cl/8hilil>
- Galecio, G., Castaño, A. & Basantes, D. (2019). Emprendimientos impulsados por mujeres ecuatorianas. [Entrepreneurship driven by Ecuadorian women]. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), pp. 286-301. Disponible en: <https://n9.cl/o2bok>
- Giorgia, S. & Flegl, M. (2021). Cross-cultural analysis of gender gap in entrepreneurship. *Changing Societies & Personalities*, 5(1), pp. 83–102. Disponible en: <https://n9.cl/iq3oh>
- Infante, M., Paronyan, H. & Isea, J. (2024). Reflections on human rights and their promotion in the current context. *Health Leadership and Quality of Life [Internet]*, 3:567, pp. 1-10. Disponible en: <https://n9.cl/m13y4>

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

- Isea, J., Infante, M., Romero, A. & Comas, R. (2024). Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 3:672, pp. 1-9. Disponible en: <https://n9.cl/jbjohe>
- López, M., Piñeiro, J., Quiñoá, L. & Santos, H. (2021). How can cultural values and entrepreneurship lead to the consideration of innovation-oriented or non-innovation-oriented countries? *Sustainability*, 13(8), 4257, pp. 1-12. Disponible en: <https://n9.cl/7chnr>
- Mahn, D., Poblete, C., Wang, C. & Heaton, C. (2024). The role of culture as an informal institution in cross-border venture capital investments. *Journal of Institutional Economics*, 20: e42, pp. 1-18. Disponible en: <https://n9.cl/otc6q>
- Maluleke, H., Bagula, A., Ajayi, O. & Chiaraviglio, L. (2022). An economic feasibility model for sustainable 5G networks in rural dwellings of South Africa. *Sustainability*, 14(19), 12153, pp. 1-24. Disponible en: <https://n9.cl/8hc495>
- Naguib, R. (2024). Motivations and barriers to female entrepreneurship: Insights from Morocco. *Journal of African Business*, 25(1), pp. 9-36. Disponible en: <https://n9.cl/ypqbp>
- Oyono, J. & Ondo, H. (2023). National culture and gender gaps in entrepreneurial entry in developing countries. *Journal of Developmental Entrepreneurship (JDE)*, vol. 28 (02), pages 1-25. Disponible en: <https://n9.cl/jxkpri>
- Rueda, J. & León, C. (2024). Emprendimiento Femenino en Perú 2010-2023. *I+D Revista De Investigaciones*, 19(2), pp. 112–128. Disponible en: <https://n9.cl/zsia9>
- Schröder, L., Bobek, V. & Horvat, T. (2021). Determinants of success of businesses of female entrepreneurs in Taiwan. *Sustainability*, 13(9), 4842, pp. 1-23. Disponible en: <https://n9.cl/iq3oh>
- Thetsane, R., Meyer, D., & Chambwe, M. (2024). An application of Hofstede's cultural dimensions and golden circle in entrepreneurship education. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 16(1), 10 pages, pp. 1-10. Disponible en: <https://n9.cl/y3ik6m>
- Valenzuela, C., Pavón, A., Rodríguez, L. & Galárraga, N. (2024). Emprendimiento femenino y desigualdades laborales en fundación de Ecuador. *HOLOPRAXIS. Revista De Ciencia, Tecnología E Innovación*, 8(2), pp. 126–143. Disponible en: <https://n9.cl/j6w3rq>

Mercy Evelyn Angulo-Cortejana; Soledad Janett Mostacero-Llerena; María Graciela Zurita-Guerrero

Wójcik, A., Karpacz, J., & Rudawska, J. (2021). The impact of market orientation on the performance of MSMEs operating in technology parks: The role of market dynamism. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(2), pp. 29-52. Disponible en: <https://n9.cl/gfqbc>

Yiqi, J., Zhou, J., & Zhijun, C. (2024). Women entrepreneurship in China: A bibliometric literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, volume 179, 114688, pp. 1-17. Disponible en: <https://n9.cl/0l9bj>

Zeibote, Z. & Ponomarjova, D. (2024). Women in social entrepreneurship: challenges and opportunities in EU and beyond. *Entrepreneurship Education*, 7(2), pp. 111-134. Disponible en: <https://n9.cl/4sWSKq>