

Revisión Sistemática sobre Estrategias de Liderazgo Organizacional como Factor Determinante en la Comercialización Internacional del Arándano

Milagros Iberia Álvarez Cruz¹

¹Universidad César Vallejo (UCV), Piura, Perú

mialvarezc@ucvvirtual.edu.pe | <https://orcid.org/0000-0002-3944-0463>

Correspondencia: milagros.alvarez@unp.edu.pe

Resumen: El liderazgo organizacional es reconocido como un factor estratégico que determina la competitividad de las organizaciones agroexportadoras; sin embargo, su influencia específica en la comercialización internacional del arándano ha sido escasamente sistematizada en la literatura científica. Esta revisión sistemática de literatura tuvo como objetivo identificar y analizar las estrategias de liderazgo organizacional que actúan como factores determinantes en la comercialización internacional del arándano, con base en evidencia científica de fuentes académicas indexadas del período 2005-2025. Se empleó un método analítico-sintético e inductivo, con enfoque cualitativo y diseño documental-bibliográfico transversal, guiado por el protocolo PRISMA 2020; se seleccionaron diez estudios a partir de una búsqueda sistemática en SciELO, Scopus, Web of Science y Google Scholar. Los resultados revelan tres categorías temáticas: el liderazgo transformacional, asociado al desempeño organizacional y la innovación; el liderazgo estratégico, vinculado a la agilidad competitiva y el cumplimiento normativo exportador; y los factores contextuales del sector agroexportador latinoamericano, donde persisten brechas formativas e informalidad organizativa. Se concluye que el liderazgo actúa como competencia bisagra entre la gestión interna y las exigencias del comercio internacional, y se recomienda ampliar la investigación hacia diseños longitudinales y mixtos que capturen los mecanismos causales del fenómeno en organizaciones de distinto tamaño y nivel de formalización.

Palabras clave: liderazgo; exportación; toma de decisiones; gestión; agroexportación.

Código de clasificación UNESCO: 5310.09 - Relaciones comerciales internacionales.

Clasificación OCDE-FOS: 5.2 - Economía y Negocios.

A Systematic Review of Organizational Leadership Strategies as a Determining Factor in the International Marketing of Blueberries

Abstract: Organizational leadership is widely recognized as a strategic driver of competitiveness in agro-export organizations; however, its specific influence on the international marketing of blueberries has received limited systematic attention in the scientific literature. This systematic literature review aimed to identify and analyze the organizational leadership strategies that serve as determining factors in the international marketing of blueberries, drawing on indexed academic evidence from the period 2005 to 2025. An inductive analytical-synthetic method was employed, with a qualitative approach and a cross-sectional documentary-bibliographic design guided by the PRISMA 2020 protocol; ten studies were selected from a systematic search across SciELO, Scopus, Web of Science, and Google Scholar. The findings reveal three thematic categories: transformational leadership, associated with organizational performance and innovation; strategic leadership, linked to competitive agility and compliance with export regulations; and contextual factors within the Latin American agro-export sector, where persistent training gaps and organizational informality remain prevalent. It is concluded that leadership operates as a hinge competency bridging internal management and the demands of international trade, and further research is recommended through longitudinal and mixed-methods designs capable of capturing the causal mechanisms of the phenomenon across organizations of varying size and degree of formalization.

Keywords: leadership; exports; decision-making; management; agro-exports.

UNESCO Classification Code: 5310.09 - International Trade Relations.

OECD-FOS Classification: 5.2 - Economics and Business.

Revisão Sistemática sobre Estratégias de Liderança Organizacional como Fator Determinante na Comercialização Internacional do Mirtilo

Resumo: A liderança organizacional é amplamente reconhecida como fator estratégico de competitividade nas organizações agroexportadoras; contudo, sua influência específica na comercialização internacional do mirtilo permanece pouco sistematizada na literatura científica. Esta revisão sistemática de literatura teve como objetivo identificar e analisar as estratégias de liderança organizacional que atuam como fatores determinantes na comercialização internacional do mirtilo, com base em evidências científicas provenientes de fontes acadêmicas indexadas do período 2005-2025. Adotou-se um método analítico-sintético e indutivo, com abordagem qualitativa e delineamento documental-bibliográfico transversal, orientado pelo protocolo PRISMA 2020; dez estudos foram selecionados a partir de busca sistemática nas bases SciELO, Scopus, Web of Science e Google Scholar. Os resultados revelam três categorias temáticas: liderança transformacional, associada ao desempenho organizacional e à inovação; liderança estratégica, vinculada à agilidade competitiva e ao cumprimento das normas de exportação; e fatores contextuais do setor agroexportador latino-americano, onde persistem lacunas formativas e informalidade organizacional. Conclui-se que a liderança atua como competência articuladora entre a gestão interna e as exigências do comércio internacional, recomendando-se ampliar a investigação por meio de delineamentos longitudinais e de métodos mistos capazes de capturar os mecanismos causais do fenômeno em organizações de diferentes portes e graus de formalização.

Palavras-chave: liderança; exportação; tomada de decisão; gestão; agroexportação.

Código de Classificação UNESCO: 5310.09 - Relações Comerciais Internacionais.

Classificação OCDE-FOS: 5.2 - Economia e Negócios.

Cómo citar este artículo:

Álvarez, M. I. (2025). Revisión Sistemática sobre Estrategias de Liderazgo Organizacional como Factor Determinante en la Comercialización Internacional del Arándano. *Revista Científica*, 11(Ed. Esp. 1), 16–27. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2026.11.e1.1.16-27>

Fecha de Recepción:
04-08-2025

Fecha de Aceptación:
26-12-2025

Fecha de Publicación:
05-02-2026

1. Introducción

El liderazgo empresarial representa uno de los factores más determinantes para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en sectores vinculados a la exportación agrícola. La creciente demanda mundial de productos saludables ha posicionado al Perú como el primer exportador global de arándano, alcanzando en 2023 ventas superiores a los US\$ 1,462 millones (Uriarte & Solorzano, 2024). Sin embargo, este avance económico no se ha manifestado de forma homogénea, pues existen diferencias significativas en las capacidades organizativas y en los niveles de liderazgo observados entre las distintas asociaciones y empresas del sector, particularmente en la región Piura.

Investigar el rol del liderazgo en este contexto resulta crucial. Tal como señala Guarana y Avolio (2022) que el liderazgo transformacional, fundamentado en la visión, la motivación y la innovación, fortalece el desempeño organizacional y favorece la adaptabilidad frente a escenarios cambiantes. Complementariamente, Ireland y Hitt (2005) plantean que el liderazgo estratégico es determinante para sostener la competitividad en el siglo XXI, mientras que Brown y Treviño (2006) desarrollaron el liderazgo ético como base de la resiliencia organizacional. Conceptualmente, la variable liderazgo empresarial se concibe como el conjunto de capacidades, estilos y comportamientos orientados a guiar, motivar y tomar decisiones que conduzcan al logro de objetivos sostenibles (Sari & Ahmad, 2022). Desde una perspectiva ética, Damti y Hochman (2022) evidencian que los rasgos de personalidad del líder predicen el ejercicio de un liderazgo ético tanto en condiciones normales como en períodos de crisis, dimensión crítica para organizaciones agroexportadoras expuestas a volatilidades de mercado.

La problemática del liderazgo en el sector agroexportador guarda relación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 10: trabajo decente y crecimiento económico, y reducción de desigualdades (McClellan, 2022). La ausencia de un liderazgo

estructurado genera desorganización interna, baja productividad, pérdida de oportunidades en el mercado internacional y vulnerabilidad económica para los productores locales. Adicionalmente, González (2021) y Díaz-Fernández et al. (2020) argumentan que los estilos de liderazgo efectivos promueven la innovación y consolidan la sostenibilidad empresarial, mientras que su carencia genera barreras que obstaculizan la proyección internacional.

A nivel regional, Piura enfrenta desafíos estructurales vinculados a la informalidad empresarial, el acceso limitado a tecnologías de gestión y la escasa profesionalización de los cuadros directivos. Desde la postura de Arbaiza et al. (2021) advierten que muchas asociaciones de productores y empresas familiares carecen de estructuras organizativas consolidadas y sus liderazgos son empíricos, circunstanciales o rotativos, lo que limita la capacidad de adaptación al comercio internacional. Esta brecha formativa ha sido analizada también desde la perspectiva de la cultura organizacional: Chung y Espinoza (2020) demuestran que esta actúa como variable mediadora entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento, con implicancias directas para el posicionamiento competitivo. En esa línea, Anning-Dorson (2021) señala que la cultura organizacional y el liderazgo actúan conjuntamente como antecedentes de la flexibilidad organizativa, condición indispensable para competir en entornos internacionales volátiles.

En el plano internacional, el mercado de arándanos frescos ha crecido de forma sostenida. Conforme a Huot et al. (2023), las exportaciones globales de este fruto superaron las 750 mil toneladas en el período analizado, con Estados Unidos, China, Países Bajos y Alemania como principales destinos. Wei et al. (2025) añaden que los Criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG) son ahora centrales en la evaluación del desempeño de los sistemas agroalimentarios sostenibles, lo que eleva los estándares de gestión exigidos a las organizaciones exportadoras. En esa dirección, Dressler (2025) sostiene que el

liderazgo estratégico constituye la principal palanca para que las pymes agroexportadoras avancen hacia modelos de negocio sostenibles en respuesta a dichas exigencias.

Si bien Perú lidera las exportaciones mundiales de arándano, la literatura evidencia que el liderazgo organizacional no se ha desarrollado de manera homogénea en todas las regiones ni en todos los niveles empresariales (León & García-Saavedra, 2021; Raelin & Robinson, 2022). A tenor de Faeq (2022) demuestra, en el ámbito de las pymes, que las cualidades del liderazgo directivo son el principal predictor de la competitividad empresarial, hallazgo directamente aplicable al tejido de pequeñas y medianas organizaciones del sector agroexportador. En particular, Ahimbisibwe et al. (2025) demuestran que las capacidades de innovación inciden directamente en la competitividad internacional de las empresas agroindustriales; resultado convergente con el de Adhikari y Momaya (2021), quienes evidencian que dichas capacidades, combinadas con prácticas ambientalmente sostenibles, son determinantes de la competitividad exportadora en economías emergentes. La región Piura aportó aproximadamente el 12% del total de arándanos exportados por Perú (Asmat-Campos et al., 2019), con proyecciones de crecimiento anual del 15% para el próximo quinquenio, lo que refuerza la urgencia de fortalecer las capacidades directivas locales.

Esta revisión busca identificar y sintetizar la evidencia científica sobre estrategias de liderazgo que inciden en la comercialización internacional del arándano, incluyendo perspectivas como la de Indra y Hamdan (2024), quien demuestra que el liderazgo directivo facilita alianzas intersectoriales que permiten a las pymes acceder a innovaciones sociales difícilmente alcanzables de manera individual. Para ello se retoman, como referentes teóricos clave, los trabajos de Chung y Espinoza (2023), quienes documentan que el liderazgo transformacional modera la gestión del conocimiento cuando la cultura organizacional actúa como variable mediadora, y de Hassan y Mohamed (2024), quienes sitúan ese mismo tipo de liderazgo como factor clave del desempeño de cadenas de suministro agroexportadoras.

El objetivo principal de la presente revisión sistemática es identificar y analizar las estrategias de liderazgo organizacional que actúan como factores determinantes en la comercialización internacional del arándano, con base en la evidencia científica disponible en fuentes académicas indexadas durante el período 2005-2025.

2. Metodología

El presente estudio corresponde a una revisión sistemática de literatura. En cuanto al método, se recurrió al enfoque analítico-sintético e inductivo: analítico, porque cada estudio incluido fue descompuesto en sus elementos constitutivos (objetivo, diseño, resultados y conclusiones) para identificar patrones específicos; sintético, porque dichos hallazgos fueron integrados en categorías temáticas coherentes; e inductivo, porque a partir de los hallazgos particulares de los estudios seleccionados se infirieron conclusiones generales sobre el papel del liderazgo organizacional en la comercialización internacional del arándano (Sun & Zhu, 2024; Onwuegbuzie, 2023). El enfoque es cualitativo: el estudio no genera ni procesa datos cuantitativos propios, sino que interpreta y sintetiza el conocimiento existente a través de categorías conceptuales construidas inductivamente a partir del corpus seleccionado (Laari, 2025; Page et al., 2021). El diseño, por su parte, es no experimental, documental-bibliográfico y transversal, siguiendo los fundamentos de Ali y Varoğlu (2022), quienes retoman las teorías clásicas de diseño organizacional para fundamentar revisiones basadas en evidencia: no experimental porque no se manipula ninguna variable; documental-bibliográfico porque la fuente de datos son artículos científicos ya publicados; y transversal porque el análisis se circunscribe a un corte temporal definido (búsqueda ejecutada en enero de 2025) (Barrios-Méndez, 2025; Laari, 2025).

La articulación de estos tres elementos garantiza la coherencia interna del estudio: el método permite descomponer y reintegrar los hallazgos, el enfoque cualitativo orienta la interpretación hacia el significado y

no hacia la medición, y el diseño documental transversal acota el alcance temporal y las fuentes de datos. Se siguieron las directrices PRISMA 2020 (Moher et al., 2009; Page et al., 2021) como guía estructural para el proceso de búsqueda, selección, evaluación y síntesis de los estudios incluidos.

2.1. Protocolo y Registro

No se registró un protocolo previo de revisión en PROSPERO ni en otro repositorio de protocolos. No obstante, el proceso de búsqueda y selección siguió rigurosamente los lineamientos PRISMA 2020, asegurando transparencia y reproducibilidad en cada etapa de la revisión sistemática.

2.2. Criterios de Elegibilidad

Los artículos fueron seleccionados bajo criterios específicos organizados conforme al marco PEO (Población: organizaciones agroexportadoras; Exposición: estrategias de liderazgo; Resultado: desempeño exportador). En cuanto a los criterios de inclusión, se consideraron estudios científicos que abordaran la variable liderazgo empresarial en sus diversas manifestaciones (transformacional, estratégico, ético, situacional, entre otras), así como artículos que analizaran procesos de exportación agrícola, especialmente de productos no tradicionales como el arándano. Se priorizaron publicaciones realizadas entre 2005 y 2025 en revistas científicas indexadas en SciELO, Scopus, Web of Science u otras bases académicas reconocidas, con disponibilidad de acceso completo al texto y metodología explícita (cuantitativa, cualitativa, mixta, teórica o propositiva). Asimismo, se incluyeron investigaciones desarrolladas en contextos organizacionales latinoamericanos o internacionales con aplicación directa al sector agroexportador, clasificadas en cuartiles Q1, Q2, Q3 o Q4 según métricas de indexación científica.

Por su parte, los criterios de exclusión determinaron la eliminación de estudios duplicados en la base de datos, artículos sin acceso al texto completo o con errores de indexación, e investigaciones que no

establecieran un vínculo explícito entre liderazgo empresarial y exportación agrícola. Igualmente, se descartaron publicaciones centradas únicamente en comercio exterior o producción agrícola sin contemplar la dimensión directiva u organizacional, así como documentos de tipo resumen, editoriales, ponencias de congreso o revisiones sin metodología detallada.

2.3. Fuentes de Información

Se consultaron múltiples bases de datos académicas, incluyendo SciELO, Scopus, Web of Science y Google Scholar, priorizando publicaciones con acceso abierto y con enfoque en liderazgo organizacional y agroexportación. La última búsqueda se ejecutó en enero de 2025.

2.4. Estrategia de Búsqueda

Se construyeron ecuaciones de búsqueda combinando operadores booleanos (*AND*, *OR*) con los siguientes descriptores en español e inglés: "liderazgo organizacional", "liderazgo empresarial", "exportación agrícola", "arándano", "agroexportación", "*organizational leadership*", "*agro-export*", "*blueberry*". Ejemplo de ecuación aplicada: ("liderazgo empresarial" *OR* "liderazgo organizacional") *AND* ("exportación agrícola" *OR* "agroexportación"). Se aplicaron filtros de fecha (2005-2025), idioma (español, inglés, portugués) y acceso completo al texto.

2.5. Proceso de Selección de Estudios

El proceso de selección se desarrolló en cuatro fases conforme a PRISMA 2020: (a) identificación de registros en múltiples bases de datos; (b) eliminación de duplicados; (c) cribado por título y resumen; y (d) lectura a texto completo para evaluar elegibilidad. La revisión fue realizada por un único investigador con verificación cruzada de criterios mediante una lista de comprobación estandarizada. Como resultado del proceso, se identificaron inicialmente 64 artículos en las bases de datos consultadas, sin que se detectaran registros duplicados. De ese total, 26 publicaciones superaron el cribado inicial por período y criterios definidos; de ellas,

2 fueron excluidas por no cumplir criterios de pertinencia temática, quedando 24 artículos con acceso completo para evaluación de elegibilidad. Tras la lectura a texto completo, se descartaron 14 trabajos adicionales por no satisfacer los criterios de inclusión establecidos, de modo que 10 estudios cumplieron todos los requisitos y fueron incorporados a la síntesis.

2.6. Extracción de Datos

Los datos se extrajeron de cada artículo incluido utilizando un formulario estandarizado que registraba: autor(es), año, país, diseño del estudio, población o muestra, variable de liderazgo analizada, principales hallazgos y conclusiones. La extracción fue realizada por un único revisor y verificada mediante revisión documental sistemática.

2.7. Evaluación de la Calidad y Riesgo de Sesgo

La calidad metodológica de los estudios incluidos fue evaluada mediante la herramienta MMAT (*Mixed Methods Appraisal Tool*), adecuada para revisiones que integran estudios de diseños variados. Para los estudios de naturaleza teórica o propositiva se valoró la coherencia interna, el sustento empírico de los argumentos y la consistencia entre objetivos y conclusiones. Un único evaluador realizó la valoración, aplicando criterios de rigor metodológico y pertinencia de las conclusiones para cada estudio.

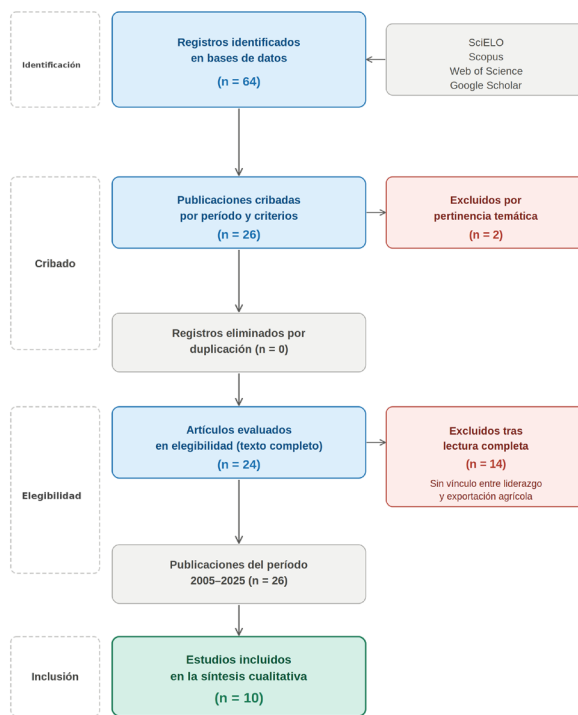
3. Resultados

En este apartado se presentan los hallazgos derivados del proceso de revisión sistemática, organizados en cuatro subapartados: la selección de estudios mediante el diagrama de flujo PRISMA 2020, las características de los artículos incluidos, la evaluación de su calidad metodológica y la síntesis temática de los resultados. El conjunto de evidencia analizada permite identificar los principales patrones sobre las estrategias de liderazgo organizacional y su incidencia en la comercialización internacional del arándano.

3.1. Selección de Estudios (Diagrama de Flujo PRISMA)

A continuación, se presenta el diagrama de flujo PRISMA 2020 (Page, et al., 2021), que resume visualmente el proceso de selección de estudios en sus cuatro fases: Identificación, Cribado, Elegibilidad e Inclusión.

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA 2020 del proceso de selección de estudios.



Nota. Fuente: Álvarez (2025); Elaboración conforme a las directrices PRISMA 2020 (Page, et al., 2021).

Nota. Fuente: Álvarez (2025); Elaboración conforme a las directrices PRISMA 2020 (Page, et al., 2021).

La figura 1 ilustra que, de los 64 registros inicialmente identificados, se cribaron 26 publicaciones dentro de los criterios definidos, de las cuales 24 contaban con acceso completo al texto. Tras la evaluación de elegibilidad, 14 artículos fueron descartados por no cumplir todos los criterios de inclusión establecidos, lo que resultó en 10 estudios finalmente incorporados a la síntesis.

3.2. Características de los Estudios Incluidos

La tabla 1 presenta las características principales de los diez artículos seleccionados para el análisis,

incluyendo autor(es), año, país de procedencia del primer autor, diseño metodológico y hallazgo principal en torno al liderazgo y la exportación agrícola.

Tabla 1. Características de los estudios incluidos en la revisión sistemática.

Autor(es) y año	País	Diseño	Hallazgo principal
Guarana y Avolio (2022)	EE. UU.	Cuantitativo	El liderazgo transformacional fortalece la apropiación psicológica y el desempeño organizacional.
Sari y Ahmad (2022)	Indonesia	Cuantitativo	El liderazgo emprendedor actúa como catalizador del cambio y la agilidad estratégica en la empresa.
Ireland y Hitt (2005)	EE. UU.	Teórico-conceptual	El liderazgo estratégico es determinante para sostener la competitividad empresarial en entornos globales.
Brown y Treviño (2006)	EE. UU.	Revisión sistemática	El liderazgo ético promueve la integridad y la responsabilidad como base de la resiliencia organizacional.
Arbaiza et al. (2021)	Perú	Mixto	El modelo de adopción tecnológica en el sector agroexportador peruano requiere liderazgo directivo consolidado.
Asmat-Campos et al. (2019)	Perú	Propositivo	El triángulo recuperación-innovación-exportación es un instrumento de desarrollo sostenible agroexportador.
León y García-Saavedra (2021)	Perú	Cuantitativo	La gestión del talento en Lima vincula el liderazgo con la motivación y la retención organizacional.
Chávez et al. (2023)	Perú	Cuantitativo	Los estilos de liderazgo inciden directamente en el clima organizacional de los empleados.
Hatab et al. (2019)	Suecia	Cuantitativo	Las normas de comercio de la UE impactan el desempeño exportador de pymes agroalimentarias.
Kuguru et al. (2022)	Kenia	Cuantitativo	La innovación organizacional liderada estratégicamente mejora el desempeño de cooperativas agrícolas.

Nota. Fuente: Álvarez (2025); Elaboración a partir de los artículos seleccionados mediante protocolo PRISMA 2020 (Page, et al., 2021). País = país de procedencia del primer autor.

La tabla 1 evidencia la predominancia de estudios cuantitativos (60%), seguidos por un diseño mixto (10%), una revisión sistemática (10%), un estudio teórico-conceptual (10%) y un estudio propositivo (10%). Cuatro de los diez estudios se realizaron en el contexto peruano, lo que refuerza la pertinencia geográfica de la revisión. Los estudios internacionales (EE. UU., Indonesia, Suecia y Kenia) aportan perspectivas comparativas relevantes sobre liderazgo organizacional y desempeño exportador.

3.3. Evaluación de la Calidad de los Estudios

La evaluación mediante MMAT indicó que el 80% de los estudios incluidos (n = 8) presentan alta calidad metodológica, con coherencia entre objetivos, diseño y conclusiones; este grupo comprende los seis estudios cuantitativos y el estudio mixto, además del artículo de revisión sistemática de Brown y Treviño (2006). El 20% restante (n = 2) corresponde al estudio teórico-conceptual de Ireland y Hitt (2005) y al estudio propositivo de Asmat-Campos et al. (2019), cuya naturaleza no permite aplicar todos los criterios de riesgo de sesgo del MMAT, aunque mantienen alta relevancia conceptual. No se identificaron estudios con riesgo de sesgo crítico que ameritaran exclusión posterior a la fase de elegibilidad.

3.4. Síntesis de Resultados

Del análisis de los diez estudios emergieron tres categorías temáticas que estructuran la síntesis de resultados: (a) liderazgo transformacional y desempeño organizacional; (b) liderazgo estratégico y competitividad exportadora; y (c) factores contextuales del liderazgo en el sector agroexportador latinoamericano.

En la primera categoría, Guarana y Avolio (2022) demuestran empíricamente que el liderazgo transformacional fortalece la apropiación psicológica de los colaboradores y eleva el desempeño organizacional. Este hallazgo se conecta con los estudios cualitativos y mixtos incluidos: Arbaiza et al. (2021) señalan que la adopción tecnológica en el sector agroexportador peruano está condicionada por la capacidad directiva del liderazgo para gestionar el cambio, mientras que Chávez et al. (2023), mediante diseño cuantitativo, verifican que los estilos de liderazgo inciden directamente sobre el clima organizacional. Estos tres estudios configuran una cadena de evidencia cuantitativa y mixta que vincula el estilo de liderazgo con el desempeño del equipo y la adopción de innovaciones.

En la segunda categoría, Ireland y Hitt (2005), a través de un análisis teórico-conceptual, establecen que el liderazgo estratégico es condición necesaria para

sostener ventajas competitivas en entornos de alta incertidumbre. Esta proposición teórica halla respaldo empírico en Sari y Ahmad (2022), quienes mediante diseño cuantitativo confirmaron que el liderazgo emprendedor actúa como catalizador de la agilidad estratégica. En el contexto exportador, Hatab et al. (2019) añaden evidencia cuantitativa de que el cumplimiento de normas de comercio internacional (como las exigidas por la Unión Europea) impacta positivamente el desempeño exportador de pymes agroalimentarias; en esa misma línea, Yadav et al. (2021) demuestran sistemáticamente que la adopción de estándares de inocuidad alimentaria mejora significativamente el desempeño exportador de las empresas del sector agroalimentario, lo que subraya el rol del liderazgo directivo en la gestión normativa.

En la tercera categoría, los estudios peruanos incluidos revelan brechas estructurales en las capacidades de liderazgo de las organizaciones agrícolas latinoamericanas, coherentes con el marco de Mintzberg (2022), quien argumenta que las organizaciones carentes de una teoría gerencial integrada tienden a operar en modo reactivo, sin la reflexión estratégica necesaria para adaptarse a entornos competitivos exigentes. En este sentido, León y García-Saavedra (2021), mediante análisis cuantitativo, verificaron que en contextos como Lima la motivación para abandonar la organización se vincula con la ausencia de una gestión directiva que reconozca el talento.

En palabras de Asmat-Campos et al. (2019) proponen un marco de triple función (recuperación, innovación y exportación) aplicado al contexto peruano como instrumento para el desarrollo sostenible agroexportador. Para implementar este tipo de marcos en organizaciones rurales, Harb y Sidani (2019) señalan que el éxito del cambio organizacional depende directamente del grado de compromiso que el liderazgo logra generar en los colaboradores durante los procesos de transformación. Para Kuguru et al. (2022), desde el contexto de cooperativas en Kenia, ofrecen evidencia

cuantitativa comparativa de que la innovación organizacional, cuando está liderada estratégicamente, mejora de forma significativa el desempeño cooperativo.

Tabla 2. Síntesis temática de hallazgos por categoría.

Categoría temática	Estudios incluidos (Tabla 1)	Diseños integrados	Hallazgo sintetizado
Liderazgo transformacional y desempeño organizacional	Guarana y Avolio (2022); Arbaiza et al. (2021); Chávez et al. (2023)	Cuantitativo (×2), Mixto	El liderazgo transformacional fortalece el desempeño organizacional, facilita la adopción tecnológica y mejora el clima laboral.
Liderazgo estratégico y competitividad exportadora	Ireland y Hitt (2005); Sari y Ahmad (2022); Hatab et al. (2019)	Teórico-conceptual, Cuantitativo (×2)	El liderazgo estratégico genera agilidad competitiva y facilita el cumplimiento de normas internacionales de exportación.
Factores contextuales en agroexportación latinoamericana	Asmat-Campos et al. (2019); León y García-Saavedra (2021); Kuguru et al. (2022); Brown y Treviño (2006)	Propositivo, Cuantitativo (×2), Revisión	Las brechas de formación directiva y la informalidad organizativa limitan el liderazgo efectivo; la ética directiva es condición de resiliencia.

Nota. Fuente: Álvarez (2025); Todos los estudios de la tabla 2 corresponden a los diez artículos incluidos en la revisión sistemática (tabla 1).

La tabla 2 sintetiza los tres ejes temáticos identificados a partir de los estudios incluidos, integrando los distintos diseños metodológicos en cada categoría. Se observa que las categorías 1 y 2 combinan evidencia cuantitativa con perspectivas teóricas, lo que permite relacionar los modelos de liderazgo con mediciones de desempeño organizacional y exportador. La categoría 3, más heterogénea en diseños, refleja la complejidad del contexto agroexportador latinoamericano y la necesidad de abordajes mixtos para capturar sus particularidades.

4. Discusión

Del análisis de los diez estudios incluidos emergen dos patrones recurrentes: el predominio del liderazgo transformacional y el peso del liderazgo estratégico como factor de competitividad exportadora. Ambos hallazgos dialogan con la literatura más reciente: Hassan y Mohamed (2024) documentaron la misma centralidad del liderazgo transformacional en el desempeño de cadenas de suministro a escala global,

mientras que Iddris et al. (2023) demostraron, con datos empíricos, que la calidad del liderazgo directivo predice las capacidades de innovación y, con ello, la posición competitiva de las empresas.

Una distinción relevante que emerge de los estudios es la diferencia entre el impacto del liderazgo en organizaciones de mediana escala (donde predomina la evidencia cuantitativa incluida) y en estructuras menores como cooperativas o asociaciones rurales. Según Kuguru et al. (2022) aportan evidencia desde el contexto africano de que la innovación organizacional en cooperativas agrícolas responde al liderazgo estratégico, lo que contrasta con los hallazgos de Arbaiza et al. (2021) en Perú, donde la brecha tecnológica y la informalidad directiva actúan como barreras estructurales de distinta naturaleza. Esta divergencia contextual sugiere que los modelos de liderazgo efectivos no son universalmente transferibles sin adaptación al entorno institucional local.

Desde un enfoque crítico, la revisión identifica limitaciones metodológicas comunes en el corpus analizado: predominan diseños no experimentales de tipo correlacional, lo que restringe la inferencia causal. La escasez de enfoques cualitativos en los estudios incluidos (únicamente representada de forma parcial en el diseño mixto de Arbaiza et al., 2021) limita la comprensión de los mecanismos por los cuales el liderazgo genera cambios organizacionales. Asimismo, la mayoría de los estudios cuantitativos se basan en muestras de medianas empresas formalizadas, lo que deja sin atención a las pequeñas asociaciones y emprendimientos familiares del ecosistema agroexportador, cuya realidad requiere instrumentos metodológicos más sensibles al contexto.

En el plano de las implicaciones prácticas, los resultados apuntan a la necesidad de políticas sectoriales que fortalezcan las competencias de liderazgo en los niveles directivos del sector agroexportador peruano. La evidencia de Kanakoglou y Kafetzopoulos (2025) respalda la idea de que la transformación digital, combinada con una cultura organizacional coherente, potencia el liderazgo efectivo,

lo que sugiere que la inversión en tecnología de gestión debe ir acompañada de procesos de desarrollo directivo. Desde el punto de vista teórico, Ladkin y Patrick (2022) invitan a revisar los supuestos culturales implícitos en los modelos de liderazgo transformacional predominantes, recordando que su aplicabilidad en contextos latinoamericanos requiere validación empírica situada. Complementariamente, Goleman y Cherniss (2024) argumentan que el liderazgo óptimo requiere el desarrollo de la inteligencia emocional como competencia transversal, elemento aún poco considerado en los estudios del sector agroexportador revisados.

Respecto a las limitaciones propias de esta revisión, cabe destacar: (a) la posible heterogeneidad entre los diseños metodológicos de los estudios incluidos (desde artículos teórico-conceptuales hasta estudios empíricos cuantitativos), lo que dificulta una síntesis completamente homogénea; (b) la participación de un único revisor en las fases de cribado y extracción, que limita la independencia evaluativa; y (c) la ausencia de un protocolo previamente registrado en PROSPERO, que afecta la trazabilidad formal del proceso (OCDE, 2022; Proserpi et al., 2020). Estas limitaciones orientan la agenda investigativa hacia protocolos multicéntricos con equipos de revisores independientes.

5. Conclusiones

Los diez estudios analizados confirman que el liderazgo organizacional, en sus manifestaciones transformacional, estratégico y ético, desempeña un rol determinante en la competitividad exportadora de las organizaciones agroindustriales. El liderazgo transformacional emerge como la dimensión más documentada, al favorecer entornos de apropiación psicológica, innovación y adaptación organizacional que resultan críticos para el desempeño exportador del sector del arándano.

Seis de los diez estudios incluidos utilizan diseños cuantitativos, lo que otorga solidez estadística para detectar asociaciones entre variables de liderazgo y

desempeño organizacional. No obstante, esa concentración metodológica tiene un costo: la escasez de enfoques cualitativos y de estudios longitudinales deja sin explicación los mecanismos concretos por los cuales el liderazgo transforma las prácticas organizativas a lo largo del tiempo, una laguna que limita la utilidad práctica de los hallazgos para quienes diseñan políticas de desarrollo directivo.

Los vacíos sustantivos identificados se concentran en tres áreas: (a) el liderazgo en microempresas, asociaciones rurales y cooperativas agrícolas, actores del ecosistema agroexportador que permanecen subrepresentados en la literatura; (b) la dimensión ética del liderazgo y su vínculo con la sostenibilidad ambiental en contextos de alta presión comercial; y (c) la relación entre liderazgo y digitalización de procesos exportadores, especialmente en el marco de las exigencias ESG de los mercados de destino.

Una contribución central de esta revisión es haber mostrado que el liderazgo opera como competencia estratégica que articula la gestión interna de la organización con las exigencias cambiantes del comercio internacional. La propuesta de Öztürk (2024) sobre planificación agroalimentaria democrática y descentralizada ofrece un modelo complementario que refuerza la importancia del liderazgo local en la gobernanza de sistemas exportadores complejos.

Quedan abiertas varias rutas de investigación. La más urgente apunta hacia estudios longitudinales con diseños mixtos que combinen indicadores cuantitativos de desempeño exportador con aproximaciones cualitativas capaces de capturar cómo ejercen el liderazgo los directivos de organizaciones agrícolas de distinto tamaño y grado de formalización. Un segundo eje relevante, aún poco explorado, es la interacción entre liderazgo, digitalización y estándares ESG como condicionantes conjuntos del desempeño exportador en los mercados internacionales del siglo XXI. En este contexto, Hasan et al. (2024) postulan que el liderazgo sostenible, fundamentado en principios éticos, favorece la construcción de capacidades organizacionales

duraderas que responden a las exigencias sociales y ambientales del comercio global.

6. Referencias

- Ahikari, P., & Momaya, K. (2021). Innovation capabilities, environmentally sustainable practices and export competitiveness: An exploratory study of firms from India. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(6), 2150035. <https://doi.org/10.1142/s0219877021500358>
- Ahimbisibwe, G., Ecel, A., Nuwagaba, D., Nakigudde, R., Mpiriirwe R., & Kiplangat, L. (2025). Innovation capabilities and international competitiveness of agro-processing firms in Uganda. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 35(5), 837–857. <https://doi.org/10.1108/cr-04-2024-0079>
- Ali, M., & Varoğlu, M. A. (2022). Revisiting the Mintzberg, Lawrence, and Lorsch theories about organisational structure, strategy, and environmental dynamism from the perspective of small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1880003>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325. <https://doi.org/10.1108/jeee-08-2020-0288>
- Arbaiza, C., Huerta, H., & Rodriguez, C. (2021). Contributions to the technological adoption model for the Peruvian agro-export sector. *International Journal of E-Adoption*, 13(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/ijea.2021010101>
- Asmat-Campos, D., Carreño-Ortega, Á., & Díaz-Pérez, M. (2019). Recovering-innovation-exportation triangle as an instrument for sustainable development: Proposal for Peruvian agro-export development. *Sustainability*, 11(4), 1149. <https://doi.org/10.3390/su11041149>
- Barrios-Méndez, E. A. (2025). Una mirada transversal de los aprendizajes a través del diseño centrado en evidencias en la educación básica secundaria colombiana. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 3(1), 1–21. <https://doi.org/10.62131/mlaj-v3-n1-001>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Chávez, J., Huamani, J., Zarate, G., & Meneses, B. (2023). Leadership styles and organizational climate among employees in Lima, Peru. *Health Leadership and Quality of Life*, 2, 36, 1-15. <https://doi.org/10.56294/hl202336>
- Chung, V., & Espinoza, J. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del

- conocimiento. *TZHOECOEN*, 12(3), 360–370. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>
- Chung, V., & Espinoza, J. (2023). Relationship between transformational leadership and knowledge management: The moderating role of organizational culture. *Knowledge and Performance Management*, 7(1), 138–149. [https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.11](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.11)
- Damti, S., & Hochman, G. (2022). Personality characteristics as predictors of the leader's ethical leadership in regular times and in times of crisis. *Sustainability*, 14(16), 9800. <https://doi.org/10.3390/su14169800>
- Díaz-Fernández, M., González-Rodríguez, M., & Simonetti, B. (2020). Top management team diversity and high performance: An integrative approach based on upper echelons and complexity theory. *European Management Journal*, 38(1), 157–168. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.006>
- Dressler, M. (2025). SME Strategic Leadership and Grouping as Core Levers for Sustainable Transition—New Wine Typology. *Sustainability*, 17(20), 9073. <https://doi.org/10.3390/su17209073>
- Faeq, D. K. (2022). SME Competitiveness: The influence of the Qualities of Leadership on Competitive advantage. *International Journal of Language, Literature and Culture*, 2(6), 1–15. <https://doi.org/10.22161/ijllc.2.6.1>
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*, (113), 7–12. <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>
- González, A. (2021). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión pública de Venezuela. *Sapienza Organizacional*, 15(8), 121–134. <https://doi.org/10.53766/sapiorg/2021.8.15.09>
- Guarana, C. L., & Avolio, B. (2022). Unpacking Psychological Ownership: How Transactional and Transformational Leaders Motivate Ownership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 96–114. <https://doi.org/10.1177/15480518211066072>
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational leadership for organizational change in the Lebanese public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205–216. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.15)
- Hasan, Z., Esmaail, R., AlBusaidi, Z., & Caldwell, C. (2024). Sustainability leadership and ethical perspectives. *Business and Management Research*, 13(1), 9-17. <https://doi.org/10.5430/bmr.v13n1p9>
- Hassan, M., & Mohamed, H. (2024). Transformational leadership and supply chain performance: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(3), 550–563. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60430>
- Hatab, A., Hess, S., & Surry, Y. (2019). EU's trade standards and the export performance of small and medium-sized agri-food export firms in Egypt. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(5), 689–705. <https://doi.org/10.22434/ifamr2018.0078>
- Huot, S., Jensen, L., Bates, R., & Ader, D. (2023). Barriers of women in acquiring leadership positions in agricultural cooperatives: The case of Cambodia. *Rural Sociology*, 88(3), 708–730. <https://doi.org/10.1111/ruso.12490>
- Iddris, F., Dogbe, C., & Kparl, E. (2023). Leadership, innovation capabilities, and competitiveness of firms. *International Journal of Innovation Science*, 15(5), 756–775. <https://doi.org/10.1108/ijis-05-2022-0092>
- Indra, R., & Hamdan, H. (2024). Trust as a mediator between export commitment and competitive advantage on export SME performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(2), 342–354. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i2.2826>
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 63–77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>
- Kanakoglou, K., & Kafetzopoulos, D. (2025). Towards Sustainable Organizations: The Interplay of Digital Transformation, Leadership, and Organizational Culture: Evidence from Greek Firms. *Systems*, 14(1), 35. <https://doi.org/10.3390/systems14010035>
- Kuguru, P., Jaensson, J., & Nganga, K. (2022). Influence of organizational innovation on the performance of coffee cooperatives in Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*, 7(3), 101–111. <https://doi.org/10.47941/jbsm.1066>
- Laari, L. (2025). Inductive-deductive qualitative data analysis logic in health sciences research: A framework for analysing qualitative data. *International Journal of Qualitative Methods*, 24, 1-11. <https://doi.org/10.1177/16094069251381706>
- Ladkin, D., & Patrick, C. (2022). Whiteness in leadership theorizing: A critical analysis of race in Bass' transformational leadership theory. *Leadership*, 18(2), 205–223. <https://doi.org/10.1177/17427150211066442>
- León, F., & García-Saavedra, J. (2021). Testing three assumptions of talent management about the motivation to quit in Lima, Peru. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4772–4791. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1704823>
- McClellan, J. (2022). Post Pandemic leadership in Latin America: responding to Wicked Problems using Adaptive Leadership in Organizational Contexts. *Estudios de Administración*, 29(1), 52–65. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.65372>
- Mintzberg, H. (2022). An Underlying Theory for Strategy, Organization, and Management: Bridging the Gap Between Analysis and Synthesis. *Strategic Management Review*, 3(1), 125–144. <https://doi.org/10.1561/111.00000039>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic

- reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Onwuegbuzie, A. J., Forzani, E., & Corrigan, J. A. (2023). A Fully Integrated Systematic Review of Mixed Methods Design-Based Research. *Journal of Mixed Methods Studies*, 8(8), 24–51. <https://doi.org/10.59455/jomes.2023.8.1>
- Öztürk, M. (2024). An Agro-Food Planning System: Democratic, Decentralized, Holistic, and Voluntary Participatory. *Sustainability*, 16(21), 9441. <https://doi.org/10.3390/su16219441>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Prosperi, M., Sisto, R., Lopolito, A., & Materia, V. (2020). Local Entrepreneurs' Involvement in Strategy Building to Facilitate Agro-Food Waste Valorisation within an Agro-Food Technological District: A SWOT-SOR Approach. *Sustainability*, 12(11), 4523. <https://doi.org/10.3390/su12114523>
- Raelin, J., & Robinson, J. (2022). Update of leadership-as-practice "practice theory": Featuring Joe Raelin Interviewed by Jenny Robinson. *Leadership*, 18(5), 695–706. <https://doi.org/10.1177/17427150221100594>
- Sari, S. A., & Ahmad, N. H. (2022). Connecting the Dots: Linking Entrepreneurial Leadership and Strategic Agility towards SME Competitiveness. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 30(2), 172–184. <https://doi.org/10.1177/09722629221091658>
- Sun, Y., & Zhu, W. (2024). Using walking interviews in migration research: A systematic review of the qualitative research literature. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241282931. <https://doi.org/10.1177/16094069241282931>
- Uriarte, B. Y., & Solorzano, S. S. (2024). Estrategias de internacionalización del arándano ecuatoriano a Países Bajos en 2024. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 5004–5034. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12723
- Wei, P., Liu, H., & Wang, J. (2025). Towards Sustainable Agri-Food Systems: The Role of Environment, Society, and Governance in Upgrading Export Quality. *Agribusiness*, 42(2), 569–589. <https://doi.org/10.1002/agr.70031>
- Yadav, D., Dutta, G., & Kumar, S. (2021). Food safety standards adoption and its impact on firms' export performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129708. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129708>

Reseña biográfica de la autora

Milagros Iberia Álvarez Cruz | mialvarezc@ucvvirtual.edu.pe

Licenciada en Negocios Internacionales y Maestra en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo (UCV), Perú. Ejerce como docente universitaria en la Escuela de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), donde combina la formación académica con una trayectoria profesional en el sector de exportaciones de productos agroindustriales.

Agradecimientos. La autora agradece a la Universidad Nacional de Piura (UNP) por el apoyo institucional brindado durante el desarrollo de esta investigación, y a los revisores anónimos cuyos comentarios contribuyeron a mejorar la calidad del manuscrito.

Declaraciones de la Autora

Contribución de la autora (Taxonomía CRediT). Milagros Iberia Álvarez Cruz: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, escritura (borrador original), escritura (revisión y edición).

Financiamiento. Esta investigación no recibió financiamiento externo.

Conflicto de intereses. La autora declara no tener conflicto de intereses.

Declaración de disponibilidad de datos. Los datos extraídos de los estudios incluidos están disponibles bajo solicitud a la autora de correspondencia. No se utilizó protocolo registrado en PROSPERO.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial. Se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa (Claude, de Anthropic) como apoyo instrumental en diversas etapas del proceso editorial del manuscrito, incluyendo la mejora de la redacción académica, la estructuración de secciones, la revisión del formato de referencias APA. El uso de estas herramientas se limitó a funciones de asistencia lingüística y editorial; en ningún caso sustituyó el juicio científico de

la autora. La concepción del estudio, el diseño metodológico, la búsqueda y selección de fuentes, el análisis e interpretación de los hallazgos, y todas las decisiones de inclusión y exclusión fueron realizadas íntegramente por la investigadora. Todos los contenidos generados con asistencia de IA fueron revisados, verificados y validados por la autora antes de su incorporación al manuscrito final.

Aprobación ética y consentimiento informado. Esta revisión sistemática no requirió aprobación de un comité de ética por tratarse del análisis de estudios previamente publicados. No se trabajó directamente con participantes humanos ni con datos primarios.