



UNIVERSIDAD CATÓLICA NUEVA ESPAÑA

Marco para la implementación de la Inteligencia Espiritual en la toma de decisiones gerenciales en Compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia Guayas.

Autora: Margarita Alexandra Báez Flores

Universidad Católica Nueva España

Tesis presentada para la obtención del grado de Doctor en Administración de Empresas

Tutor: Byron Oviedo

Cotutor: Carlos Sarmiento

Dedicatoria

A Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía en cada paso de mi vida. A Él le debo cada logro, cada aprendizaje y la perseverancia para alcanzar este sueño.

A mi amado esposo Edgar, compañero de vida y pilar fundamental en este camino. Gracias por tu amor, paciencia y apoyo incondicional en cada etapa de este desafío.

A mi hijo Esteban, mi mayor inspiración y motivo de esfuerzo. Que este logro sea un ejemplo de que con fe y dedicación, todo es posible.

A mis queridos padres, Hugo y Teresa, por inculcarme el amor por el conocimiento, la disciplina y los valores que hoy me definen. Su ejemplo y sacrificio han sido la base de todo lo que soy.

A mis hermanas Silvana, Gisse y Taty, por su cariño, aliento y compañía incondicional. Gracias por estar siempre a mi lado, celebrando mis triunfos y brindándome fuerzas en los momentos difíciles.

A todos ustedes, con amor y gratitud infinita, dedico este trabajo, fruto del esfuerzo, la perseverancia y la fe.

Agradecimientos

A Dios, mi guía y fortaleza, por darme la sabiduría y perseverancia para alcanzar este logro.

A mi familia: a mi esposo Edgar, por su amor y apoyo incondicional; a mi hijo Esteban, mi mayor inspiración; a mis padres, Hugo y Teresa, por inculcarme valores y disciplina; y a mis hermanas, Silvana, Gisse y Taty, por su cariño y aliento constante.

A Quibagro, por ser un pilar en mi desarrollo profesional y un testimonio de esfuerzo y visión en el sector agropecuario.

A mi iglesia, la Alianza Cristiana y Misionera El Batán, por su respaldo espiritual y sus oraciones, que han fortalecido mi camino.

A mis tutores, el Sr. Byron Oviedo y el Sr. Carlos Sarmiento, por su guía y exigencia académica, fundamentales en esta investigación.

A la Comunidad de Alumni del IASA, por el compañerismo y aprendizaje compartido.

Al IDE Business School, por brindarme herramientas clave para mi crecimiento profesional.

Al sector agropecuario de mi país, por su esfuerzo y resiliencia, a quienes dedico este trabajo como un aporte a su desarrollo.

A todos los que, de una u otra manera, contribuyeron con su apoyo y conocimientos, mi más sincera gratitud.

Resumen

Esta investigación se inscribe en los estudios recientes sobre la influencia de la inteligencia espiritual en la gestión empresarial. Su objetivo fue desarrollar un marco para su aplicación en la toma de decisiones gerenciales en compañías de suministros de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia de Guayas, con el propósito de fortalecer la dimensión ética y sostenible en la administración. Se seleccionaron 150 empresas mediante un muestreo estratificado aleatorio simple, a cuyos representantes se les aplicaron los cuestionarios GDMSI y SISRI-24. Se emplearon análisis estadísticos descriptivos, factoriales y modelación de ecuaciones estructurales para examinar la relación entre la inteligencia espiritual y los estilos de decisión. Se estimó un modelo SEM-ML, con indicadores de ajuste adecuados, que validó la significatividad estadística de las relaciones identificadas. Los hallazgos empíricos permitieron diseñar un marco metodológico estructurado en cuatro etapas, que integró principios espirituales en los procesos de toma de decisiones. Se priorizó en su desarrollo, la capacitación y el establecimiento de políticas para fomentar los enfoques trascendentales desde la gestión estratégica. La validación por parte de un colectivo de expertos confirmó su viabilidad y su potencial para optimizar la gestión empresarial a través de un liderazgo sustentado en el propósito y alineado con la ética y la responsabilidad social.

Índice

Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Relevancia del estudio	2
1.2 Objeto de la investigación	5
1.3 Problema de investigación	5
1.3.1 Subproblemas derivados	6
1.4 Hipótesis de investigación	6
1.5 Objetivo general.....	6
1.5.1 Objetivos específicos	7
1.6 Metodología de la investigación	7
1.7 Estructura capitular	8
Capítulo 2: Marco teórico. La inteligencia espiritual en el contexto de la toma de decisiones empresariales.....	10
2.1 Introducción a la Inteligencia Espiritual.....	11
2.1.1 Espiritualidad e inteligencia espiritual.....	12
2.1.2 Modelos y escalas para medir la Inteligencia espiritual	18
2.2. Estilos de toma de decisión. Su relación con la inteligencia	23
2.2.1 Estilo racional	24
2.2.2 Estilo intuitivo	25
2.2.3 Estilo dependiente.....	26
2.2.4 Estilo evitativo	27
2.2.5 Estilo espontáneo	28

2.2.6 Antecedentes de la aplicación del GDMSI en la administración.....	30
2.3 La Inteligencia Espiritual en la toma de decisiones. Apuntes para una posible relación IES-GDMSI en la administración de empresas	33
2.3.1 Inteligencia espiritual y toma de decisiones	34
2.3.2 Antecedentes de la aplicación de la IES a la toma de decisiones	35
2.4 Marco Legal.....	38
2.4.1 Legislación Nacional Aplicable	39
2.4.2 Normativas Internacionales	41
2.5 Conclusiones del capítulo	43
Capítulo 3: Materiales y métodos	44
3.1 Identificación de la población y selección de la muestra	45
3.1.1 Población	45
3.1.2 Muestra	46
3.2 Análisis de fiabilidad de escala de los instrumentos seleccionados.....	50
3.3 Aplicación y procesamiento estadístico de los cuestionarios	50
3.4 Análisis factorial y estimación del modelo de ecuaciones estructurales ..	54
3.4.1 Análisis factorial exploratorio.....	54
3.4.2 Análisis factorial confirmatorio	55
3.4.3 Estimación del modelo de ecuaciones estructurales	57
3.5 Método Delphi para la validación del marco de integración	59
3.5.1 Fase 1_ Identificación del problema.....	60
3.5.2 Fase 2_ Selección de expertos	60

3.5.3 Fase 3_Diseño y aplicación de rondas o cuestionarios.....	62
3.5.4 Fase 4_Obtención del consenso.....	64
3.6 Conclusiones del capítulo	64
Capítulo 4: Resultados y discusión.....	66
4.1 Análisis de fiabilidad de escala de los instrumentos aplicados.....	66
4.2 Resultados de la aplicación del cuestionario GDMSI	69
4.3 Resultados de la aplicación del cuestionario SISRI-24	77
4.4 Análisis factoriales y estimación del modelo de ecuaciones estructurales	84
4.4.1 Resultados del análisis factorial exploratorio	84
4.4.2 Resultados del análisis factorial confirmatorio.....	87
4.4.3 Resultados de la estimación del modelo de ecuaciones estructurales	89
4.5 Marco para la implementación de la Inteligencia Espiritual en la toma de decisiones gerenciales en Compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia Guayas	94
4.6 Validación de la pertinencia de la propuesta.....	105
4.6.1 Limitaciones de la investigación.....	108
4.6.2 Trabajos futuros	108
4.7 Conclusiones del capítulo	109
Conclusiones.....	112
Recomendaciones	114
Referencias bibliográficas	115
Anexos	134

Índice de Tablas

Tabla 1. Frecuencias poblacionales de las categorías asociadas a los criterios de estratificación.....	47
Tabla 2. Frecuencias poblacionales absolutas y relativas de los sub-estratos...	48
Tabla 3. Tamaño de muestra por sub-estrato (n_{se}).....	49
Tabla 4. Evaluación de fuentes de argumentación y grado de influencia del experto	62
Tabla 5. Resultados del análisis de fiabilidad de escala para el cuestionario GDMSI.....	66
Tabla 6. Resultados del análisis de fiabilidad de escala para el cuestionario SISRI-24.....	67
Tabla 7. Pruebas de normalidad EA. Aplicación del GDMSI.....	75
Tabla 8. Resultados de la prueba Kruscal-Wallis de diferencia entre las EA del GDMS.....	76
Tabla 9. Estadísticas descriptivas del SQ	83
Tabla 10. Factores identificados AFE-GDMSI.....	84
Tabla 11. Factores identificados AFE- SISRI-24.....	86
Tabla 12. Factores identificados	88
Tabla 13. Transformación de la escala Likert en valores estándar inversos y cálculo de NP.....	106
Tabla 14. Rangos de clasificación según los puntos de corte.....	107

Índice de Figuras

Figura 1. Fases para la implementación del método Delphi.....	59
Figura 2. Histograma de frecuencias absolutas de la aplicación del GDMS...	69
Figura 3. Histograma de frecuencias absolutas de estilos puros y combinados.....	72
Figura 4. Diagramas de violín y <i>boxplot</i> para las EA de los diferentes estilos.	74
Figura 5. Histograma de frecuencias para la dimensión Creación de significado personal.....	77
Figura 6. Histograma de frecuencias para la dimensión Conciencia trascendental.....	78
Figura 7. Histograma de frecuencias para la dimensión Expansión del estado consciente.....	79
Figura 8. Histograma de frecuencias para la dimensión <i>Pensamiento crítico existencial</i>	80
Figura 9. Gráfica de violín y <i>boxplot</i> para los cocientes dimensionales.....	82
Figura 10. Diagrama de trayectoria para el modelo SEM ETD-IE.....	90
Figura 11. Esquema del marco de implementación de la IE en la TD.....	95

Capítulo 1: Introducción

La toma de decisiones gerenciales enfrenta actualmente una serie de retos significativos que reflejan la complejidad y dinamismo del entorno empresarial contemporáneo. Uno de los principales desafíos es la gestión de la incertidumbre y la ambigüedad. En un mundo caracterizado por rápidas transformaciones tecnológicas, cambios regulatorios y fluctuaciones económicas, los gerentes deben tomar decisiones con información incompleta y en contextos volátiles (Johnson, 2022). La capacidad de anticipar y adaptarse a estos cambios, así como de gestionar los riesgos asociados, es crucial para mantener la competitividad y la resiliencia organizacional. Además, la globalización ha aumentado la interdependencia de los mercados, lo que amplifica las repercusiones de las decisiones locales en un contexto internacional (Chaves, 2023).

Otro reto fundamental en la toma de decisiones gerenciales moderna, es la integración de grandes volúmenes de datos y la analítica avanzada. La era del *big data* proporciona a las organizaciones una cantidad sin precedentes de información, lo cual puede mejorar la toma de decisiones si se utiliza adecuadamente (Li et al., 2022). Sin embargo, la capacidad de filtrar, analizar e interpretar estos datos de manera efectiva presenta un desafío considerable. Los gerentes deben desarrollar competencias en el uso de herramientas analíticas y en la comprensión de los hallazgos realizados, al tiempo que equilibran el juicio humano con las recomendaciones basadas en datos. Además, la ética y la privacidad en el manejo de datos también se han convertido en preocupaciones críticas, pues requieren decisiones que consideren tanto los beneficios como los posibles impactos negativos, a escala social, sobre las partes interesadas (Bag et al., 2023).

1.1 Relevancia del estudio

Ante tales complejidades contextuales, el estudio de los estilos de toma de decisiones (ETD) ha ganado relevancia en el ámbito gerencial y académico con el surgimiento de los modelos *General Decision-Making Style (GDMS)* y *General Decision-Making Style Inventory (GDMSI)* (Inostroza et al., 2023). Estos modelos se desarrollaron para identificar y comprender las diferentes formas en que las personas abordan el proceso de tomar decisiones (Van Schalkwyk, 2023). Un enfoque que permite a los investigadores y profesionales evaluar cómo las preferencias personales y las características individuales influyen en la forma en que se toman las decisiones, proporcionando un marco útil para el desarrollo de estrategias de capacitación y mejora en la toma de decisiones organizacionales.

La relevancia de estos estudios radica en su capacidad para ofrecer una visión más completa de cómo los estilos de toma de decisiones impactan en la efectividad organizacional y en el desempeño individual (Zhu et al., 2020; Ricardo, 2022). Al identificar y comprender estos estilos, las organizaciones pueden diseñar programas de desarrollo personal y profesional que potencien las fortalezas individuales y aborden las áreas de mejora, promoviendo así un entorno de toma de decisiones más informado y equilibrado (Connors & Rende, 2018; Abubakar et al., 2019).

Son diversas las investigaciones posteriores al surgimiento de este enfoque, dedicadas a identificar las relaciones entre las características y habilidades personales de los decisores, con sus estilos de toma de decisiones. Destacan los trabajos investigativos dedicados al análisis relacional de los diversos tipos de inteligencia derivadas del desarrollo de la teoría de las inteligencias múltiples y los ETD. Tal es el caso de los referidos a la inteligencia emocional (IE), como los desarrollados por Zhang et al. (2015), Al-Hamdan et al. (2019), Li et al. (2021). En menor medida y más recientemente, a la

inteligencia espiritual (IES), y su relación con los ETD (Gillin 2020; Satpathy & Samanta, 2022; Mukhopadhyay & Ray, 2023; Amirkhani et al., 2024).

De acuerdo con Alam (2020), la motivación de la inteligencia espiritual se puede interpretar como el uso de la información espiritual, de forma adaptativa, para resolver problemas y alcanzar objetivos. Añade además que, aunque el coeficiente intelectual (CI) y el coeficiente emocional (CE) han sido medidos e investigados de manera exhaustiva, el coeficiente espiritual (CS), a pesar de contar con evidencia biológica que respalda su existencia, aún no ha sido analizado en profundidad, lo que ha resultado en una investigación insuficiente en este ámbito.

Por tanto, la IES resulta crucial para poder abordar los aspectos espirituales que influyen en las acciones y estrategias de liderazgo, como complemento de las habilidades intelectuales y emocionales (Rahmawaty et al., 2021; Thakadipuram 2023). Los principios y valores ético-espirituales que guían a los líderes, no solo determinan la integridad de sus decisiones, sino que también fortalecen la cultura organizacional y fomentan un sentido de propósito y dirección en los equipos (Indradevi, 2020; Crosby, 2021; Bayighomog & Arasli, 2022; Latief & Asniwati, 2023).

Al considerar las dimensiones espirituales, los gerentes pueden tomar decisiones que reflejen una mayor autoconciencia y responsabilidad hacia el bienestar colectivo, así como trascender los objetivos puramente económicos para alcanzar una relación profunda y beneficiosa, en equilibrio con su entorno (Zu, 2022; Thakadipuram, 2024.a). Esta perspectiva holística no solo promueve un ambiente de trabajo más justo y equitativo, sino que también inspira confianza y lealtad, consigue equilibrar los intereses diversos de todas las partes interesadas y cimentar una base sólida para una gestión administrativa sostenible, ética y trascendental (Ghosh et al., 2020; Ahmed, 2024; Vasconcelos, 2024).

En el ámbito de la toma de decisiones gerenciales de los países en vías de desarrollo, son escasos los estudios relacionados con el impacto de la IES en los ETD. En el caso específico de la República de Ecuador, no se cuenta con estudios previos que permitan identificar los niveles de inteligencia espiritual de los decisores y su relación con los estilos de toma de decisiones en el sector empresarial.

Las limitaciones actuales obstaculizan una comprensión completa de este importante constructo, por lo que se necesitan esfuerzos de investigación continuos para superar estas limitaciones y desbloquear el potencial de la IES para mejorar los procesos de toma de decisiones gerenciales en las empresas ecuatorianas, los cuales se ven afectados por diversos factores.

La inestabilidad económica es un elemento de distorsión recurrente en la toma de decisiones gerenciales en Ecuador. La economía del país está sujeta a fluctuaciones debido a factores como la dependencia de las exportaciones de materias primas, la volatilidad de los precios del petróleo y las fluctuaciones en los mercados internacionales (Jumbo Ordóñez et al., 2020). Estos escenarios económicos imprevistos pueden dificultar la planificación a largo plazo y obligar a los directivos a tomar decisiones rápidas y adaptables para mantener la viabilidad de la empresa (Ponce & Allaica, 2021; Peralta Sarmiento & Becerra Molina, 2023).

Los cambios regulatorios frecuentes también representan un desafío significativo para las empresas ecuatorianas (Ortiz Mosquera & Guillín Llanos, 2023). Esta falta de estabilidad regulatoria puede generar incertidumbre y dificultar la toma de decisiones estratégicas a largo plazo. Además, esto provoca que la cultura empresarial en Ecuador entre en conflicto con prácticas éticas sostenibles y genera tensiones para los directivos que buscan equilibrar los objetivos financieros de la empresa con otros de naturaleza más trascendental.

Sobre este particular, Abadie Aguilera (2023) apunta que, en Ecuador, dada la situación actual respecto a la necesidad del cumplimiento de normas éticas, legales, de transparencia y de rendición de cuentas, “promover estos valores es una tarea que involucra tanto a las empresas y las instituciones como a la sociedad en su conjunto, y que puede generar beneficios económicos, sociales y reputacionales para todos” (p. 498).

Por lo tanto, los directivos ecuatorianos necesitan herramientas y marcos de trabajo que les permitan navegar estas complejidades de manera efectiva y ética. La adopción de enfoques de toma de decisiones que integren consideraciones éticas, sociales y ambientales puede ayudar a las empresas a enfrentar estos desafíos de manera más equilibrada y a largo plazo. La implementación de prácticas de liderazgo que fomenten la transparencia, la responsabilidad y la toma de decisiones participativa también puede contribuir a una gestión más efectiva en un entorno empresarial dinámico como el de Ecuador.

1.2 Objeto de la investigación

En este contexto, la presente investigación tiene como objeto de estudio la relación entre la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones gerenciales de los directivos, en empresas suministradoras de abonos y productos químicos agrícolas en la provincia de Guayas, Ecuador.

1.3 Problema de investigación

Basado en todo lo expuesto, en esta tesis se plantea el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a la toma de decisiones gerenciales en las Compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia Guayas, mediante la inteligencia espiritual de sus directivos?

1.3.1 Subproblemas derivados

Del cual se derivan los siguientes subproblemas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la inteligencia espiritual y cómo se relacionan con los estilos de toma de decisiones gerenciales en el contexto organizacional?
2. ¿Existe una correlación significativa entre las dimensiones de la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones de los responsables de estos procesos en las compañías suministradoras de abonos y productos químicos de la provincia de Guayas?
3. ¿Cómo diseñar y validar un marco de trabajo que integre las dimensiones de la inteligencia espiritual en los procesos de toma de decisiones gerenciales, adaptable al subsector de los suministros de abonos y productos químicos para la agricultura en la provincia de Guayas?

1.4 Hipótesis de investigación

Para resolver estas interrogantes, se parte de la **hipótesis** de que: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las dimensiones de la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones de los directivos de compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia de Guayas.

Esta hipótesis se fundamenta en posicionamientos teóricos y resultados investigativos previos, que serán presentados en capítulos posteriores.

1.5 Objetivo general

Por lo tanto, esta investigación tiene el **objetivo general** de desarrollar un marco para la implementación de la Inteligencia Espiritual en la toma de decisiones gerenciales

en Compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia Guayas. El marco de trabajo propuesto pretende mejorar la calidad de las decisiones gerenciales, mediante la promoción de decisiones más éticas, sostenibles y alineadas con los valores espirituales.

1.5.1 Objetivos específicos

En vista a lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Sistematizar los referentes teóricos de la inteligencia espiritual, sus dimensiones y su influencia en la toma de decisiones gerenciales, con énfasis en los estilos de toma de decisión.
2. Diagnosticar la posible relación entre las dimensiones de la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones de directivos en compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia Guayas.
3. Desarrollar y validar un marco de trabajo que integre las dimensiones de la inteligencia espiritual en el proceso de toma de decisiones gerenciales en compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia Guayas.

1.6 Metodología de la investigación

En este estudio, se emplearon tanto métodos teóricos como empíricos para abordar el problema de investigación planteado. En el ámbito teórico, se recurrió al método histórico lógico para determinar la evolución y el contexto histórico de la inteligencia espiritual y su relación con la toma de decisiones gerenciales. Se aplicó además el método de análisis y síntesis, así como el de inducción/deducción, para comprender y analizar la información teórica relevante.

Como método empírico, se utilizó la observación científica para recopilar datos sobre el impacto de las dimensiones de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones

de directivos en empresas ecuatorianas y se empleó la modelación matemática como un enfoque clave en el desarrollo del marco de trabajo. La modelación implicó la creación y representación de un modelo específico que integre las dimensiones de la inteligencia espiritual en el proceso de toma de decisiones.

Se recurrió al análisis factorial y de correlación, para examinar las posibles relaciones entre las variables de estudio identificadas durante el diagnóstico. Para validar el marco de trabajo propuesto, se utilizó el método Delphi, basado en la opinión de expertos en gestión empresarial y toma de decisiones.

1.7 Estructura capitular

El cuerpo de este trabajo está estructurado en cuatro capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

En este primer capítulo, como se pudo apreciar, se destacó la importancia de investigar las posibles relaciones entre la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones desde un enfoque teórico y aplicado. Asimismo, se identificó un vacío en la literatura en relación con el impacto de la inteligencia espiritual en los estilos de toma de decisiones, en el cual se encuadra este estudio. Una vez demarcado el objeto del estudio y declarado el problema, se planteó la hipótesis de la investigación, y los objetivos que se persiguen. Finalmente se mencionaron los principales elementos metodológicos y la estructura de esta obra.

En el segundo capítulo, se sistematizaron los referentes teóricos sobre la inteligencia espiritual, sus dimensiones y su influencia en el proceso de toma de decisiones gerenciales, específicamente con los estilos de toma de decisiones, en conjunto con el análisis de los antecedentes de investigación y las consideraciones del autor. En este capítulo se delimita el marco teórico conceptual en el que se fundamenta el aporte de la investigación, así como el marco legal que la sustenta.

En un tercer capítulo, se detallaron los materiales y métodos seleccionados para el desarrollo de esta investigación. Incluyó la definición de las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores, la elección de los instrumentos, la selección de la muestra, el levantamiento de la información y la selección de los métodos estadísticos para su procesamiento y análisis. El estudio descriptivo se centró en el cálculo de valores de frecuencias e indicadores muestrales, mientras que la parte inferencial se sustentó en análisis factoriales y modelación de ecuaciones estructurales.

El capítulo cuarto y final, contiene los resultados de la investigación que sustentaron el desarrollo del marco de trabajo destinado a la toma de decisiones gerenciales. Este segmento contiene los principales resultados del procesamiento estadístico y su análisis. Se identificaron así las principales relaciones que sustentan el marco propuesto para asegurar su coherencia y aplicabilidad en el contexto empresarial ecuatoriano. Posteriormente, se sometió este marco de trabajo a un riguroso proceso de validación para asegurar su pertinencia y utilidad práctica.

Esta investigación es el resultado del trabajo sistemático de la autora sobre este tema durante más de 6 años, que ha enriquecido su experiencia profesional como investigadora, profesora y conferenciante en este campo. Resultados parciales de esta tesis han sido publicados en libros, revistas nacionales e internacionales, y presentados como ponencias en eventos y congresos científicos.

Capítulo 2: Marco teórico. La inteligencia espiritual en el contexto de la toma de decisiones empresariales.

En el contexto empresarial ecuatoriano, la toma de decisiones gerenciales enfrenta desafíos significativos debido a la complejidad y dinamismo del entorno económico y social. Los directivos de empresas ecuatorianas se ven continuamente obligados a equilibrar la eficiencia operativa con la responsabilidad social y ética. En este sentido, la inteligencia espiritual puede resultar una variable crucial e influir positivamente en la calidad de las decisiones gerenciales. La inteligencia espiritual, entendida como la capacidad de los individuos para trascender lo material y actuar con integridad y altruismo, ofrece un enfoque innovador para la gestión empresarial, promoviendo decisiones que no solo buscan el beneficio económico, sino también el bienestar social y ambiental. Sin embargo, la investigación sobre la aplicación de la inteligencia espiritual en el ámbito gerencial es limitada, especialmente en el contexto ecuatoriano.

Este capítulo tiene como objetivo fundamental sistematizar los referentes teóricos sobre la inteligencia espiritual, sus dimensiones y su influencia en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Para ello, se abordarán las principales definiciones y modelos de inteligencia espiritual, se analizará su impacto en diferentes estilos de toma de decisiones y se revisarán estudios previos relevantes. Asimismo, se realizará un análisis crítico de estos referentes teóricos, evaluando su aplicabilidad y limitaciones en el contexto de las empresas ecuatorianas. Se espera así establecer fundamentos epistemológicos robustos, que sirvan de base para el diseño de un marco de trabajo que permita alinear las decisiones gerenciales en empresas ecuatorianas, con valores éticos y trascendentales.

2.1 Introducción a la Inteligencia Espiritual

Para examinar la Inteligencia Espiritual (IS) de manera exhaustiva, resulta fundamental abordar inicialmente los aspectos relacionados con la espiritualidad. De no hacerlo, el estudio de la IS podría verse significativamente limitado. Por lo tanto, se hace necesario presentar argumentos sobre el papel de la espiritualidad en la vida humana, especialmente en el ámbito administrativo y laboral, como un instrumento esencial para el desarrollo integral y la eficacia en la toma de decisiones.

Destaca Vasconcelos (2015) que nunca se ha discutido y publicado tanto sobre espiritualidad como en la actualidad, y utiliza el término de “auténtica revolución espiritual” (p. 188). Sin embargo, la espiritualidad ha sido históricamente un tema controvertido y con escasas convergencias (Vasconcelos, 2019), ya que puede ser sustentada por marcos religiosos, filosóficos, éticos o morales.

Al respecto, Leung y Pong (2021) aportan que “existe un argumento controvertido sobre la relación entre espiritualidad y religión” (p. 2) y a esto añaden otro factor generador de diversidad de criterios al afirmar que “la espiritualidad podría ilustrarse de manera diferente en diferentes culturas y tradiciones” (p. 2).

Algunos autores afirman incluso que la ciencia comienza a reconocer la existencia de realidades trascendentes. En Hubbard (2023), por ejemplo, a partir de la revisión de diversas investigaciones, se discuten las similitudes entre las perspectivas de imanencia y trascendencia sobre la presencia de lo sagrado en el mundo natural, en varios dominios científicos contemporáneos.

A pesar de ello, es posible considerar la espiritualidad como una esencia fundamental de la naturaleza humana, en su búsqueda del significado y propósito de la vida (Atroszko et al., 2021). Esto puede considerarse un punto de aproximación en el amplio espectro de las investigaciones sobre el tema. Por tanto, la presente obra se

enmarca en la perspectiva antropocéntrica del constructo Inteligencia Espiritual, por lo tanto, se sistematizarán referentes afines a este posicionamiento científico, dado el interés y alcance de la investigación diseñada.

2.1.1 Espiritualidad e inteligencia espiritual

El reconocimiento de la espiritualidad tiene el potencial de enriquecer la vida humana e integrar los reinos material, trascendental y espiritual. La espiritualidad influye significativamente en el comportamiento social de las personas, al promover actitudes y acciones que reflejan valores trascendentales como la compasión, la empatía y la cooperación. Las personas que integran la espiritualidad en sus vidas tienden a desarrollar una mayor conciencia de la interconexión con los demás y su entorno, lo que se traduce en comportamientos más altruistas y éticamente responsables (Filho et al., 2022).

La perspectiva espiritual fomenta la tolerancia y el respeto por la diversidad, facilitando relaciones interpersonales más armoniosas y constructivas. Además, la espiritualidad puede servir como una fuente de fortaleza interna y resiliencia, permitiendo a los individuos afrontar desafíos sociales con una actitud más positiva y esperanzadora, contribuyendo así a una cohesión social más sólida y a una comunidad más integrada (Canda et al., 2019).

Diversos autores provenientes de diferentes escuelas de pensamiento han definido la espiritualidad. En el ámbito de la psiquiatría, destaca la obra de Carl Gustav Jung, psiquiatra suizo, fundador de la psicología analítica. En su obra "Psicología y religión" (de 1958), define la espiritualidad como la búsqueda del significado y el propósito de la vida, y la experiencia de lo trascendental. Por su parte, Viktor Frankl, psiquiatra austríaco, sobreviviente del Holocausto y autor del libro "El hombre en busca de sentido" (de 1946), la define como la capacidad humana de encontrar significado y propósito en el sufrimiento (Rosmarin et al., 2021).

De la escuela humanista, Rusu (2019) y Brock (2023) destacan los aportes de los psicólogos estadounidenses Abraham Maslow y Carl Rogers los cuales definen la espiritualidad como la necesidad de trascendencia, la búsqueda de valores y el deseo de conectarse con algo más grande; y la experiencia de estar plenamente vivo, conectado con uno mismo, con los demás y con el universo, respectivamente. Así mismo resalta la perspectiva de espiritualidad como desarrollo de la conciencia hacia estados cada vez más elevados del ser, del filósofo Ken Wilber.

Con un enfoque transpersonal, Verrier (2021) refiere a los filósofos Francis Lucille, quien define la espiritualidad como la experiencia del yo verdadero, más allá del ego; y a Rupert Spira el cual destaca la comprensión de que no somos individuos separados, sino parte de una realidad indivisible.

Según Zsolnai (2024), la espiritualidad es un concepto complejo que no puede ser capturado en una definición estandarizada. Propone una definición de trabajo desarrollada por el Foro Europeo Espiritualidad en Economía y Sociedad (SPES, por sus siglas en inglés), que establece que la espiritualidad es la búsqueda multiforme de las personas por el profundo significado de la vida que los conecta con todos los seres vivos y con “Dios” o la “Realidad Última”.

Esta definición destaca elementos comunes en la mayoría de las definiciones de espiritualidad, como la reconexión con el yo interno, la búsqueda de valores universales que elevan al individuo por encima de los esfuerzos egocéntricos, la profunda empatía con todos los seres vivos y el deseo de mantenerse en contacto con la fuente de la vida.

En el ámbito empresarial, la espiritualidad está relacionada con el reconocimiento y la valorización de los dones individuales, entendidos como habilidades, talentos y valores personales únicos que cada empleado aporta al entorno laboral. Esta perspectiva fomenta una cultura organizacional que promueve el desarrollo integral de los

trabajadores, alentándolos a utilizar sus capacidades no solo para el beneficio propio sino también para contribuir positivamente a la sociedad. Al integrar la espiritualidad, las empresas pueden cultivar un ambiente de trabajo más armonioso y significativo, donde el sentido de propósito y la ética se entrelazan, resultando en mayor satisfacción laboral, creatividad y compromiso social (Thakadipuram, 2023).

La espiritualidad en el trabajo dentro de las organizaciones empresariales implica una conexión profunda con la autoconciencia, con una notable influencia en cómo se realizan las tareas diarias y en la alineación de esfuerzos con un sentido de trascendencia y bienestar colectivo (Baykal, 2024). Desempeña también un papel crucial en la vida corporativa contemporánea al promover un entorno de trabajo humano y ético. Permite a su vez fomentar valores como la honestidad, la confianza, la justicia y el respeto mutuo, lo que contribuye a un ambiente organizacional más saludable y colaborativo (Pandit, 2022).

Este enfoque no solo mejora la satisfacción y el compromiso laboral, sino que también contrarresta problemas comunes en el entorno corporativo moderno, como el agotamiento, la despersonalización y la falta de motivación intrínseca (Khari & Sinha, 2021).

Es importante preguntarse entonces, si los niveles de espiritualidad de una persona o una organización pueden ser medidos y modificados y si estos pueden influir en los procesos gerenciales como la toma de decisiones. Para dar respuesta a estas interrogantes resulta fundamental la discusión teórica sobre un concepto clave: la inteligencia espiritual.

Es importante puntualizar la diferencia entre los conceptos espiritualidad e inteligencia espiritual. Wigglesworth (2014) plantea al respecto:

También hago una distinción entre espiritualidad e Inteligencia Espiritual... Veo la espiritualidad como un motivador innato -una necesidad humana de alto nivel, como mostró Maslow en la cúspide de su pirámide- que emerge en la conciencia cuando se dan las condiciones adecuadas. La inteligencia espiritual es un conjunto de habilidades que desarrollamos con el tiempo, con la práctica. (sp)

La IES puede ser explorada desde diversas perspectivas, para poder revelar las características trascendentales que puedan sustentar los procesos gerenciales de toma de decisiones. Resulta por tanto relevante examinar los enfoques de diversos autores respecto a la definición de este concepto, antes de profundizar en el estudio teórico de dicha relación.

A pesar de las controversias tanto teóricas como prácticas que enfrenta la IES en la literatura de psicología, no ha frenado el impulso de algunos autores por proponer nuevas definiciones o desarrollar instrumentos de evaluación. Un ejemplo destacado es King, quien en 2008 describió la IS como un conjunto de capacidades mentales que facilitan la concienciación, integración y aplicación adaptativa de elementos no materiales y trascendentales de la existencia de uno, conduciendo a profundas reflexiones existenciales, enriquecimiento del significado de vida, reconocimiento de un yo trascendente y control de estados espirituales (Atroszko et al., 2021).

Al explorar la literatura especializada, se destacan dos dimensiones principales de la Inteligencia Espiritual (IS): sus características trascendentales y gerenciales. Esta habilidad se manifiesta a lo largo de la experiencia humana en la Tierra desde una perspectiva trascendental. No obstante, también se reconoce como una capacidad gerencial que puede ser cultivada por individuos que muestran cierto grado de espiritualidad, independientemente de si esta está vinculada a una fe religiosa

determinada. Estos individuos están dispuestos a explorar todas las dimensiones de su alma y personalidad (Vasconcelos, 2020).

Es crucial en este ámbito reconocer que la IES no requiere la creencia en Dios o en una fuerza superior, ni es exclusiva de figuras santas o seres espirituales elevados. Además, la IES se distingue de ser una religión, filosofía o teología (Vas, 2017; Baykal, 2024), y se caracteriza por ser una competencia sutil, introspectiva y menos obvia.

En cuanto al aspecto trascendental, la IES puede ser vista como una capacidad humana que vincula a la persona con lo que podría considerarse la frontera espiritual o trascendente. De acuerdo con Kardec (2006) la IES se manifiesta mediante acciones voluntarias, reflexivas y premeditadas, ajustadas a las circunstancias específicas. Acciones que demuestran una capacidad de análisis y planificación que va más allá de la simple reacción instintiva y evidencia un nivel de conciencia y deliberación profundo.

Este atributo, que guía las decisiones y comportamientos, refleja la esencia del alma y dota a las personas de la habilidad para resolver problemas y adaptarse creativamente a nuevos desafíos. Así, la inteligencia en el plano espiritual revela la profundidad de la naturaleza humana y su capacidad de influir positivamente en el entorno. De manera similar, Fidelis et al. (2024) proponen que la espiritualidad, entendida como una forma de inteligencia, es crucial para integrar el potencial psico-espiritual en la vida cotidiana y empresarial, sin embargo, identificaron que la perspectiva de los autores afecta la comprensión de la conceptualización de la IES y sus dimensiones.

En el ámbito laboral, Malik & Tariq (2016), definen la IES como la capacidad de una persona para superar complicaciones cognitivas y encontrar soluciones a problemas esenciales, para el crecimiento organizacional. Consideran además que la IES permite desarrollar resultados valiosos en el lugar de trabajo y es una parte integral de la gestión,

ya que ayuda a los empleados y administrativos a acceder al significado de la vida, a ser más creativos e innovadores.

Un enfoque similar se observa en la obra de Skrzypińska (2021), quien define la IES como un constructo psicológico que se refiere a la capacidad de una persona para buscar y encontrar el significado de la vida, así como para resolver problemas y alcanzar metas en el contexto de la espiritualidad. La IES se considera, por tanto, un aspecto de la inteligencia que opera en un nivel consciente de significado y propósito, por encima de las medidas tradicionales de inteligencia como el cociente intelectual (CI) y las nociones de inteligencia emocional (IE).

Un posicionamiento teórico más profundo se muestra en Soelton et al., (2020), los cuales definen la IES como la capacidad perfecta que se desarrolla a partir del crecimiento mental para pensar en cosas fuera del reino material, lo que emana energía interior para motivar la introspección y la moral. Estos autores consideran que la inteligencia espiritual tiene cuatro componentes principales:

1. Presencia del pensamiento crítico: la capacidad de reflexionar críticamente sobre la verdad, la existencia, el ser, el tiempo y la muerte.
2. La capacidad para la creación de significado personal: la capacidad de crear significados y metas personales en todas las experiencias mentales y físicas, incluida la creación y el dominio de las metas de vida.
3. Conocimiento trascendental: habilidades y conocimientos superiores sobre su trascendencia, otras personas y el mundo material que están despiertos y alerta.
4. Desarrollo de la autoconciencia: la capacidad de entrar y salir de los niveles de autoconciencia espiritual y la metaconciencia de las personas denominadas como de fuerte voluntad.

Por su parte, en el ámbito de los profesionales de la salud, como prestadores de un servicio fundamental, Pinto et al. (2023) definen la IES, como la capacidad de aplicar la espiritualidad en la resolución de problemas cotidianos y se relaciona con una mejor competencia en el cuidado espiritual (CE) por parte de los profesionales.

A partir del análisis de los diferentes enfoques constatados y sus principales puntos de encuentro, en la presente investigación se asume que la inteligencia espiritual es la capacidad humana de integrar, aplicar y reflexionar sobre elementos no materiales y trascendentales de la existencia, en la búsqueda de significado en la vida, con el objetivo de alcanzar una mayor adaptabilidad y creatividad en la resolución de problemas tanto en contextos personales como profesionales.

Una vez establecidos estos elementos teóricos relacionados con los conceptos de espiritualidad e inteligencia espiritual, se cuenta con los elementos necesarios para proceder al estudio de los métodos y modelos utilizados para medir la inteligencia espiritual en diferentes ámbitos.

2.1.2 Modelos y escalas para medir la Inteligencia espiritual

Medir la IES resulta crucial para comprender cómo los individuos integran y aplican aspectos trascendentales en sus vidas y conocer cómo esto influye en su desempeño profesional y en su capacidad para enfrentar desafíos. Al respecto Wigglesworth (2014) destaca:

Creo que no sólo es posible, sino esencial, medir la Inteligencia Espiritual. En lugar de limitarla a un subconjunto concreto de nuestras preocupaciones existenciales más amplias, he llegado a entender que la Inteligencia Espiritual desempeña un papel fundamental en todas nuestras inteligencias. (sp)

Como se podrá constatar en este epígrafe, diversos autores utilizan modelos para medir la IES, que incluyen además variables racionales y emocionales como

complementares del análisis del nivel de las capacidades y habilidades espirituales, y viceversa.

La “Escala Integrada de Inteligencia Espiritual” (ISIS, por sus siglas en inglés), fue diseñada por Amram & Dryer (2008) para medir niveles de inteligencia espiritual en diversos grupos de personas. Esta escala se diseñó como un instrumento de auto reporte que mide la capacidad de aplicar, manifestar y encarnar recursos espirituales, valores y cualidades para mejorar el funcionamiento diario y el bienestar. La escala consta de 83 ítems en su versión larga y 45 ítems en su versión corta, agrupados en 22 subescalas que evalúan diferentes capacidades de inteligencia espiritual (Amram, 2022).

La ISIS incluye cinco dimensiones principales: Conciencia, Gracia, Significado, Trascendencia y Verdad. Estas dimensiones se refieren a las capacidades específicas de la inteligencia espiritual, como la conciencia de uno mismo y del entorno, la conexión con lo divino, la búsqueda de significado en la vida, la capacidad de ir más allá de lo material y la comprensión de la verdad espiritual. Cada dimensión se compone de subescalas que abarcan aspectos como belleza, discernimiento, gratitud, presencia, propósito y confianza (Amram, 2022). El estudio, sin embargo, al ser la primera validación de la escala propuesta, implica una falta de replicación y generalización de los resultados a diferentes poblaciones.

El Inventario de Autoevaluación de Inteligencia Espiritual (SISRI-24) de King (2008, citado por Skrzypińska, 2021) define la inteligencia espiritual como un conjunto de capacidades mentales que contribuyen a la conciencia, integración y aplicación adaptativa de los aspectos no materiales y trascendentes de la existencia. Este inventario se compone de cuatro escalas: Creación de Significado Personal (CSP), que mide la habilidad para derivar significado y propósito de experiencias físicas y mentales; Pensamiento Crítico Existencial (PCE), que evalúa la capacidad de contemplar

críticamente temas existenciales y metafísicos; la Conciencia Trascendental (CT), que analiza la capacidad de identificar dimensiones trascendentes del yo, de los demás y del mundo físico; y Expansión del Estado de Conciencia (EEC), que evalúa la habilidad para entrar y salir a voluntad de estados superiores de conciencia.

Las principales potencialidades del SISRI-24 incluyen su enfoque detallado y empírico, y su capacidad para cumplir con los criterios tradicionales de la inteligencia, al representar un conjunto de habilidades mentales y ser probado empíricamente. Esto hace que resulte relevante y adecuado como instrumento de aplicación, en esta investigación.

Sin embargo, debe reconocerse que se necesitan más investigaciones para probar las propiedades empíricas, de consistencia validez del SISRI-24 en diferentes culturas y contextos sociales, ya que estudios más recientes no siempre confirman consistentemente los resultados iniciales de King. Además, aunque la versión original del SISRI-24 mostró validez y confiabilidad adecuadas, se requiere más investigación para validar estos hallazgos en muestras más grandes y diversas (Skrzypińska, 2021).

El modelo "SQ21: Las 21 habilidades de la inteligencia espiritual" propuesto por de Wigglesworth (2014), distribuye dichas habilidades en cuatro dimensiones o cuadrantes para su medición. En el primer cuadrante llamado "Auto/auto conciencia", se mide la autoconciencia a través de la comprensión de uno mismo, el propósito de vida, la jerarquía de valores, la complejidad del pensamiento y la distinción entre el yo egoísta y el yo superior. Mientras que en el segundo ("Conciencia universal") se pretende medir la interconexión de la vida, las cosmovisiones de los demás, la percepción del tiempo, las limitaciones de la percepción humana, las leyes espirituales y la unidad trascendente (Alarcón Orozco, 2023).

En el tercer cuadrante ("Auto/autodominio) se incluyen habilidades relacionadas con el crecimiento espiritual, el mantenimiento del yo superior, el vivir con propósito y

valores, sostener la fe y buscar la guía del yo superior. Mientras que, en último cuadrante, llamado “Dominio social/Presencia espiritual”, se mide la capacidad de ser un maestro/mentor espiritual, un líder/agente de cambio, una presencia calmante y sanadora, así como las habilidades de alinear con el flujo de la vida y tomar decisiones compasivas y sabias.

Aunque reconoce el valor del modelo SQ21 de Wigglesworth, Crosby (2021), opta por centrarse en la IE, y en su trabajo, asume la IES como un componente integral entrelazado, al considerar que ambas están intrínsecamente conectadas y se complementan mutuamente en el desarrollo personal y profesional. Utiliza así la sabiduría espiritual para ofrecer una comprensión más profunda y matizada de la IE. Por tanto, su modelo de “Jerarquía de Inteligencia Emocional”, incluye variables relacionadas con la IES.

El modelo de Crosby (2021), está compuesto por tres dimensiones principales: 1-Autoconciencia, 2-Empatía y 3-Habilidades. Con la primera dimensión se pretende medir las habilidades para el autoentendimiento, identificar patrones y mantener la mente abierta, lo que se relaciona con la autocalma y la autodiferenciación. La dimensión 2 (“Empatía”) abarca la compasión, la precisión en la comprensión de los demás y el respeto por las diferencias, habilidades cruciales para conectar genuinamente. Finalmente, la dimensión “Habilidades” incluye la autocalma, la respiración consciente, la escucha activa, el manejo de conflictos y el pensamiento sistémico, esenciales para gestionar emociones y relaciones efectivamente. Claramente estas dimensiones subrayan la conexión profunda entre la inteligencia emocional y espiritual, promoviendo la presencia, el equilibrio emocional y la empatía en las interacciones humanas.

Para la evaluación de la IES, Thakadipuram (2023) propone un modelo multifacético que incluye autoevaluaciones, retroalimentación de terceros, y la

observación de comportamientos en contextos específicos. El modelo se sustenta en dimensiones fundamentales de la inteligencia espiritual que son esenciales para su comprensión y aplicación. Estas dimensiones incluyen la capacidad de trascender lo material y alcanzar un entendimiento profundo de uno mismo y del entorno, la habilidad para vivir de acuerdo con valores universales y principios éticos, y la facultad de experimentar estados elevados de conciencia.

Este modelo se estructura en torno a las dimensiones clave de la inteligencia espiritual, tales como:

1. Conciencia Existencial Crítica: La capacidad de reflexionar sobre la naturaleza de la realidad y la existencia.
2. Producción de Significado Personal: La habilidad para derivar significado y propósito de las experiencias personales.
3. Trascendencia de la Conciencia: La capacidad de experimentar estados elevados de conciencia que trascienden el yo.
4. Conducta Virtuosa: La habilidad para actuar de acuerdo con principios éticos y valores universales.

Para cada una de estas dimensiones, se desarrollan cuestionarios específicos y escalas de medición que permiten evaluar el nivel de SI de los individuos. Estos instrumentos de medición son validados a través de estudios empíricos para garantizar su fiabilidad y validez en el contexto aplicado.

Los modelos y escalas hasta aquí tratados presentan aportes significativos a la medición y recopilación de evidencia empírica científica sobre la Inteligencia Espiritual en el ámbito secular. Sin embargo, este tipo de investigación debe sustentarse en estudios teóricos significativos y requiere precaución en la inferencia y generalización de sus hallazgos, debido a posibles sesgos metodológicos y contextuales en su aplicación.

Atroszko et al. (2021) señalan además que “la medición de la IES tiene que basarse en una teoría sólida del constructo y no debe derivarse *ad hoc* de los datos. También significa que los datos no deben ajustarse arbitrariamente a la teoría” (p.13).

Por otra parte, una medición adecuada de la IES, puede aportar bases confiables para el diseño de instrumentos que promuevan el crecimiento espiritual, orientados a la mejora de la calidad de los procesos de dirección y toma de decisiones que deriven en la cohesión social de las organizaciones y su adecuada relación con el entorno, a través de los estilos de toma de decisión (ETD).

Para lograr establecer las bases teóricas de una posible relación entre la IES y los ETD, resulta necesario identificar los principales fundamentos teóricos que sustentan este constructo de la toma de decisiones, en la administración de empresas, y su relación con los diversos tipos de inteligencia. Así mismo deben explorarse las escalas y métodos de medición, de manera que puedan identificarse relaciones estadísticas entre ambos.

2.2. Estilos de toma de decisión. Su relación con la inteligencia

Los estilos de toma de decisiones desempeñan un papel crucial en la administración, dado que influyen en la manera en que los líderes abordan problemas, gestionan recursos y orientan a sus equipos hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Aunque existen diversas propuestas de categorías de estilos de toma de decisión en la literatura especializada, cada estilo o combinación de estos será más o menos eficaz según el contexto y la naturaleza del problema a resolver.

El "General Decision-Making Style Inventory" (GDMSI), fue desarrollado por Scott y Bruce (1995) con el propósito de proporcionar una herramienta sistemática para evaluar los diferentes estilos de toma de decisiones en individuos. Este inventario surgió en un contexto donde se reconocía la necesidad de comprender mejor cómo las personas toman decisiones en diversas situaciones, especialmente en entornos organizacionales.

Scott y Bruce identificaron que, a pesar de la abundancia de investigaciones sobre la toma de decisiones, existía una falta de instrumentos adecuados para medir los estilos de toma de decisiones de manera integral (Basu & Dixit, 2021). Así, el GDMSI fue concebido para llenar este vacío, permitiendo la evaluación de cinco estilos distintos: racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo.

Las características fundamentales del GDMSI se centran en su capacidad para diferenciar entre estos cinco estilos, cada uno con sus particularidades, fortalezas e implicaciones negativas para la toma de decisiones.

2.2.1 Estilo racional

El estilo racional de toma de decisiones se distingue por su enfoque sistemático y metodológico, fundamentado en principios de lógica y análisis riguroso. Los individuos que adoptan este estilo priorizan la recopilación y el análisis de datos relevantes antes de llegar a una conclusión. Este enfoque implica un proceso deliberado donde se identifican todas las alternativas posibles, se evalúan las ventajas y desventajas de cada opción y se selecciona la alternativa que maximiza los beneficios o minimiza los riesgos (Cox, 2023).

En la práctica, el estilo racional se caracteriza por la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas para asegurar una comprensión completa del problema o situación. Esto puede incluir análisis estadísticos, modelos matemáticos, estudios de caso y simulaciones. La toma de decisiones racional también involucra la consideración de evidencias empíricas y la aplicación de teorías y principios científicos relevantes (Bonelli, 2023). La evaluación exhaustiva de la información disponible no solo busca optimizar los resultados, sino también reducir la incertidumbre y el margen de error.

Este enfoque es especialmente valioso en contextos donde la precisión y la fiabilidad son cruciales, como en la planificación estratégica, la gestión financiera y la ingeniería. Además, el estilo racional fomenta la transparencia y la justificación de

decisiones, ya que cada paso del proceso está documentado y puede ser revisado o auditado, lo que es fundamental para la rendición de cuentas en entornos organizacionales complejos (Halis et al., 2024).

Sin embargo, este estilo puede implicar limitaciones como la parálisis por análisis, la demora en la toma de decisiones debido a la necesidad de recopilar y evaluar grandes volúmenes de información, y la dificultad para adaptarse a situaciones dinámicas donde la información completa no está disponible (Bhui et al., 2021). Para mitigar estas limitaciones, es esencial establecer plazos claros para la toma de decisiones, priorizar la información crítica y desarrollar habilidades de juicio intuitivo complementarias. Además, fomentar una cultura organizacional que valore tanto el análisis riguroso como la flexibilidad y la adaptabilidad puede equilibrar la racionalidad con la necesidad de actuar de manera oportuna (Mi et al., 2024).

2.2.2 Estilo intuitivo

El estilo intuitivo de toma de decisiones se fundamenta en la experiencia previa y el instinto del decisor, permitiendo una rápida reacción ante situaciones cambiantes o emergentes. Este enfoque es característico de individuos que confían en su habilidad para reconocer patrones y conexiones a través de la práctica acumulada, sin necesidad de realizar un análisis formal y exhaustivo de la información disponible. La toma de decisiones intuitiva es, por tanto, rápida y ágil, permitiendo respuestas inmediatas en contextos donde el tiempo es un factor crítico (Szanto, 2022).

Los individuos que emplean el estilo intuitivo suelen depender de su percepción subjetiva y de la capacidad para hacer juicios basados en experiencias pasadas y conocimientos tácitos. Este enfoque puede ser particularmente efectivo en entornos dinámicos y complejos, donde los datos completos y precisos no siempre están disponibles y donde la flexibilidad y la adaptabilidad son cruciales (Settembre-Blundo et

al., 2021). Por ejemplo, líderes empresariales experimentados o médicos en emergencias a menudo deben confiar en su intuición para tomar decisiones críticas en segundos.

El estilo intuitivo también se caracteriza por una mayor tolerancia a la ambigüedad y una disposición a asumir riesgos calculados. Las decisiones intuitivas pueden parecer impulsivas desde una perspectiva externa, pero están respaldadas por una profunda comprensión y un subconsciente bien afinado, formado a través de años de experiencia y práctica. Sin embargo, este enfoque tiene sus limitaciones, ya que puede ser susceptible a sesgos cognitivos y heurísticos que distorsionen la percepción y el juicio (Martín & Valiña 2023). Por lo tanto, aunque el estilo intuitivo puede ser extremadamente valioso en ciertas circunstancias, se beneficia de un equilibrio con enfoques más analíticos para asegurar una toma de decisiones integral y bien fundamentada.

2.2.3 Estilo dependiente

El estilo dependiente de toma de decisiones se caracteriza por una inclinación significativa a buscar consejo y aprobación de otros antes de llegar a una conclusión. Las personas que utilizan este enfoque tienden a confiar en la opinión y el juicio de colegas, superiores, amigos o expertos, considerando sus perspectivas como elementos cruciales en el proceso decisional (Fan, 2020; Hirst 2022). Esta tendencia puede surgir de diversas motivaciones, como la búsqueda de seguridad, la falta de confianza en la propia capacidad para tomar decisiones autónomas, o una cultura organizacional que valora la colaboración y el consenso.

En el ámbito organizacional, el estilo dependiente puede tener varias ventajas. Al involucrar a otros en el proceso decisional, se pueden integrar diversas perspectivas y conocimientos especializados, lo que puede enriquecer la calidad de la decisión final. Este enfoque puede fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, fortalecer las relaciones interpersonales y asegurar que las decisiones reflejen una variedad de experiencias y

conocimientos (Elrehail et al., 2023). Además, al buscar la aprobación de otros, los individuos pueden sentirse más respaldados y seguros en la implementación de las decisiones.

Sin embargo, el estilo dependiente también presenta desafíos y limitaciones. Una dependencia excesiva de la opinión ajena puede llevar a la dilución de la responsabilidad personal, donde el individuo se siente menos responsable del resultado final debido a la repartición de la carga decisional. Este enfoque puede ralentizar el proceso decisional, especialmente si se requiere el consenso de varias personas o si existen opiniones conflictivas (de León, 2023). La búsqueda constante de aprobación puede impedir el desarrollo de habilidades decisionales autónomas y la autoconfianza, lo que es crucial para el crecimiento personal y profesional (Inostroza et al., 2023). En situaciones donde se requiere una respuesta rápida, la tendencia a depender de otros puede resultar en demoras perjudiciales.

Para mitigar las limitaciones del estilo dependiente en la toma de decisiones, es fundamental fomentar la autoconfianza y el desarrollo de habilidades decisionales autónomas. Esto puede lograrse mediante la capacitación en análisis crítico y resolución de problemas, así como incentivando la responsabilidad personal en la toma de decisiones. Establecer un equilibrio entre la consulta a expertos y la toma de decisiones independientes puede también ayudar a reducir la sobre dependencia en la opinión ajena. Además, crear un entorno de apoyo que promueva el aprendizaje, el autoconocimiento y la retroalimentación constructiva, puede fortalecer la capacidad de los individuos para tomar decisiones con seguridad y eficacia.

2.2.4 Estilo evitativo

En el estilo evitativo de toma de decisiones se impone la procrastinación y una marcada aversión a enfrentar y resolver problemas decisionales (Gambetti et al., 2022).

Las personas que adoptan este estilo tienden a posponer las decisiones importantes, prefieren que otros tomen la iniciativa o evitan directamente situaciones que requieren una toma de decisiones. Esta conducta puede ser impulsada por el miedo al fracaso, la inseguridad, la falta de confianza en la propia capacidad para tomar decisiones acertadas o una aversión al conflicto y al estrés asociado con la responsabilidad decisional (Marx-Fleck et al., 2021).

En un entorno organizacional, el estilo evitativo puede llevar a ineficiencias significativas. La procrastinación en la toma de decisiones puede resultar en la pérdida de oportunidades, el deterioro de la calidad del trabajo y la acumulación de problemas no resueltos. La demora en las decisiones críticas puede generar un efecto dominó, afectando negativamente a proyectos interrelacionados y causando retrasos en la ejecución de tareas clave. Además, la aversión a tomar decisiones puede generar estrés adicional tanto para el decisor como para el equipo, afectando la moral y la productividad general. La falta de acción y la indecisión pueden ser percibidas por los colegas y superiores como una falta de liderazgo y compromiso, lo que puede afectar la credibilidad y las relaciones laborales (Motloung & Lew 2023).

Para abordar y mitigar las consecuencias del estilo evitativo, es esencial implementar estrategias que promuevan la toma de decisiones proactiva. Esto puede incluir la adopción de enfoques estructurados para la toma de decisiones, como la descomposición de problemas complejos en partes manejables y el desarrollo de habilidades de gestión del tiempo y la ansiedad, la creación de un entorno de apoyo que fomente la confianza, la responsabilidad y la ética.

2.2.5 Estilo espontáneo

Finalmente, el estilo espontáneo de toma de decisiones se caracteriza por la rapidez y la impulsividad, con una marcada preferencia por actuar de inmediato sin

realizar un análisis exhaustivo de la situación. Las personas que adoptan este estilo tienden a confiar en su intuición y corazonadas, tomando decisiones de forma rápida y decidida (Collins, 2021). Este enfoque puede ser beneficioso en entornos dinámicos y de alta presión donde las oportunidades son fugaces y la capacidad de responder con rapidez es crucial para el éxito. La toma de decisiones espontánea permite a los individuos y organizaciones capitalizar sobre circunstancias emergentes y adaptarse con agilidad a cambios imprevistos.

Sin embargo, el estilo espontáneo también presenta significativas desventajas. La falta de un análisis detallado puede llevar a decisiones precipitadas y mal informadas, incrementando el riesgo de errores y resultados subóptimos. Las decisiones impulsivas pueden ignorar factores críticos y no considerar todas las alternativas posibles, lo que puede resultar en consecuencias negativas a largo plazo (Zhu et al., 2020). Además, este enfoque puede generar inconsistencias y una falta de coherencia en la estrategia organizacional, ya que las decisiones se toman de manera *ad hoc* sin una visión integrada y planificada.

Para equilibrar las ventajas de la rapidez y la agilidad con la necesidad de decisiones bien fundamentadas, es crucial que los individuos con un estilo espontáneo desarrollen mecanismos que les permitan incorporar al menos un nivel básico de análisis y reflexión en su proceso decisional. Esto puede incluir el establecimiento de directrices claras y criterios mínimos que deben cumplirse antes de tomar una decisión rápida. Además, fomentar una cultura de retroalimentación y aprendizaje continuo puede ayudar a estos individuos a revisar y ajustar sus enfoques basándose en experiencias previas. En última instancia, combinar la espontaneidad con una base estructurada de análisis puede maximizar los beneficios de este estilo decisional, permitiendo respuestas ágiles sin comprometer la calidad y la eficacia a largo plazo.

2.2.6 Antecedentes de la aplicación del GDMSI en la administración

Como se pudo apreciar en las secciones anteriores, el GDMS ofrece una visión integral de cómo las personas abordan la toma de decisiones, por lo que facilita una mejor comprensión sobre el tema, y facilita el diseño y desarrollo de estrategias para mejorar este proceso en contextos organizacionales. Son diversos los estudios realizados sobre su aplicación, validación y/o adaptación en el marco de la administración de empresas, en diversos sectores y contextos, como se podrá constatar a continuación.

Con el objetivo probar la aplicabilidad en el contexto de la gestión en India, Verma & Rangnekar (2015) evaluaron las propiedades psicométricas del GDMSI y su relación con variables demográficas. El estudio se enfocó en determinar la consistencia interna y confiabilidad del instrumento, así como en identificar las preferencias de estilos de toma de decisiones de los gerentes indios y su asociación con factores como género, edad, educación y nivel de experiencia.

La muestra estuvo compuesta por 500 gerentes que trabajaban en organizaciones de la India. La selección de la muestra se realizó de manera voluntaria, incluyendo empleados de niveles de gestión superior, medio e inferior en una variedad de organizaciones con un volumen de negocios anual mínimo de más de 1 millón de rupias indias. Se recopilaron respuestas tanto en línea como personalmente a través de encuestas. La validación del GDMS en este contexto demostró que el instrumento es aplicable en entornos organizacionales indios, lo que sugiere su utilidad para comprender y mejorar las prácticas de toma de decisiones de los gerentes en ese país.

En el caso de Gambetti & Giusberti (2019), su investigación tuvo como objetivo, evaluar si los estilos de toma de decisiones generales predicen las decisiones de inversión y las percepciones de inversión en una muestra de adultos de 30 a 70 años con diferentes ocupaciones. Se aplicaron encuestas a 362 participantes, excluyendo a 11 con patrones de

respuesta inusuales, y se utilizaron análisis de regresión jerárquica para evaluar la contribución de los predictores en las decisiones de inversión y percepciones de inversión, controlando por variables demográficas y experiencia financiera.

El GDMSI se utiliza para explorar cómo los diferentes estilos de decisión de los gerentes influyen en su conciencia sobre la susceptibilidad a sesgos, en el trabajo de Muntwiler et al. (2022). En esta investigación, el objetivo principal es analizar, específicamente, cómo los estilos de decisión racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo pueden predecir la conciencia de los gerentes sobre sus propias vulnerabilidades a los sesgos cognitivos en el ámbito de la toma de decisiones gerenciales.

Al proporcionar una visión detallada de esta relación, los autores procuran ofrecer información valiosa que permita una toma de decisiones más informada y consciente. Este estudio se llevó a cabo en un contexto empresarial, con una muestra de 500 participantes que ocupan puestos directivos en empresas globales de gran envergadura, lo que brinda una perspectiva relevante sobre la aplicación práctica del GDMSI en entornos organizacionales de alto nivel.

La investigación desarrollada por Inostroza et al. (2023), tuvo como objetivo analizar cómo el género y los estilos de toma de decisiones de los CEOs de las PYMEs chilenas influyen en el rendimiento financiero de las empresas que administran, utilizando el GDMSI como herramienta central de evaluación. Se aplicó un muestreo estratégico que incluyó datos de 185 PYMEs en Chile, una economía emergente, recopilados durante un año. La muestra seleccionada consistió en CEOs con variadas características sociodemográficas, cuyos estilos de toma de decisiones fueron evaluados mediante el GDMSI.

Para analizar la relación entre género, estilos de decisión y rendimiento empresarial, se emplearon modelos de Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS),

controlando diversas covariables relevantes en el contexto empresarial chileno. Estos métodos estadísticos permitieron explorar no solo la influencia directa de los estilos de decisión en el desempeño financiero, sino también cómo el género puede moderar estos efectos, específicamente en relación con el estilo dependiente de toma de decisiones.

Este enfoque metodológico permitió a los investigadores obtener resultados significativos que contribuyen al entendimiento de las dinámicas decisionales en las PYMEs chilenas. Al utilizar el GDMSI, se pudo identificar patrones claros entre los estilos de toma de decisiones de los CEOs y el rendimiento empresarial, proporcionando *insights* valiosos sobre cómo mejorar la gestión y liderazgo en contextos organizacionales específicos en economías emergentes latinoamericanas.

En la investigación desarrollada por Svenson et al. (2024), se analizaron los estilos de toma de decisiones en los sectores agrícola y bancario, utilizando la Escala de Preferencia por la Intuición y la Deliberación, adaptada a partir del GDMSI. Se aplicó un muestreo no paramétrico para comparar los grupos de estilos de toma de decisiones en ambos sectores, con un enfoque en la homogeneidad de las varianzas. Se utilizaron métodos estadísticos como análisis factorial confirmatorio y análisis de clusters para validar y analizar los datos recopilados.

La muestra seleccionada consistió en trabajadores adultos de los sectores agrícola y bancario, con un enfoque en la confiabilidad y validez de la instrumentación utilizada. Se aplicaron pruebas de Kruskal Wallis para identificar diferencias significativas entre los grupos de estilos de toma de decisiones en los sectores mencionados.

Como se ha podido constatar, el GDMSI ha sido ampliamente aplicado y validado en diversas investigaciones dentro del campo de la administración, demostrando su utilidad para comprender y mejorar los estilos de toma de decisiones en entornos organizacionales variados. Los estudios revisados muestran cómo este instrumento ha

sido empleado para evaluar estilos de decisión en diferentes contextos, y sectores económicos.

Por otra parte, las investigaciones han permitido vincular los diversos estilos con variables relevantes para el análisis holístico en las investigaciones realizadas. Estos estudios no solo han contribuido al avance teórico en el campo de la toma de decisiones, sino que también ofrecen directrices prácticas para optimizar procesos de toma de decisiones en organizaciones de diferentes escalas y sectores económicos.

2.3 La Inteligencia Espiritual en la toma de decisiones. Apuntes para una posible relación IES-GDMSI en la administración de empresas

La inteligencia espiritual, es particularmente relevante en el ámbito de la toma de decisiones. Los líderes con alta inteligencia espiritual son capaces de decidir no solo a través de objetivos y resultados tangibles, sino también a través de un sentido de propósito y conexión más profundo. Para esto requieren integrar sus valores y principios en la toma de decisiones, fomentando una cultura organizacional basada en la confianza, la integridad y la colaboración. Al respecto, Thaker (2009) afirma que:

El conocimiento sobre la espiritualidad y el despertar de las fortalezas espirituales conduce a la excelencia en la toma de decisiones corporativas, las relaciones interpersonales y la cultura y, por lo tanto, permite negocios vibrantes y sostenibles. La espiritualidad significa iluminar los pensamientos, las emociones y los impulsos inferiores intrínsecos de uno. Ilumina el intelecto y produce sensibilidad hacia los demás seres y la gracia de la naturaleza. Desarrolla el altruismo y la prudencia en nuestra elección de dirección para que el progreso no se centre solo en el aumento de las comodidades lujosas (p. 187)

2.3.1 Inteligencia espiritual y toma de decisiones

La inteligencia espiritual a diferencia de otros tipos de inteligencia, como la emocional o la cognitiva, se centra en cuestiones de significado y propósito, por lo que proporciona una base para decisiones que son no solo eficaces sino también éticas y congruentes con los valores fundamentales del individuo (Arsang-Jang et al., 2017). Esta forma de inteligencia puede tener un impacto significativo en la toma de decisiones, particularmente en contextos organizacionales.

Al proporcionar una perspectiva más amplia y profunda sobre los problemas y las posibles soluciones, la IES puede enriquecer el proceso de toma de decisiones. Los individuos con alta inteligencia espiritual tienden a considerar el impacto a largo plazo de sus decisiones, no solo en términos de resultados inmediatos sino también en relación con su contribución al bien común y el desarrollo sostenible. Esta perspectiva holística puede conducir a decisiones más equilibradas y justas, que beneficien tanto a la organización como a la sociedad en general (Thakadipuram, 2024.b).

Además, la inteligencia espiritual puede mejorar la resiliencia y la capacidad de afrontamiento de los líderes y tomadores de decisiones. En situaciones de alta presión o crisis, los principios y valores espirituales pueden servir como una guía firme y confiable, ayudando a los individuos a mantener la calma, la integridad y el enfoque. Esta estabilidad espiritual es crucial para tomar decisiones acertadas en momentos críticos (Rana et al., 2020), evitar reacciones impulsivas o soluciones de compromiso que puedan tener consecuencias negativas desde el punto de vista socio-ambiental.

La inteligencia espiritual también promueve un ambiente de trabajo más ético y colaborativo. Los líderes que integran la inteligencia espiritual en su estilo de gestión suelen fomentar una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto y la equidad (Sudirman et al., 2023). Esto no solo mejora la moral y la satisfacción de los empleados,

sino que también puede aumentar la cohesión del equipo y la productividad. Las decisiones tomadas en un contexto de alto nivel de inteligencia espiritual tienden a ser más transparentes y justas, lo que puede reducir los conflictos internos y aumentar la lealtad y el compromiso de los empleados.

En relación con la creatividad e innovación, al estar más conectados con su propósito interno y sus valores, los individuos son capaces de pensar de manera más libre y original, superar los límites convencionales y explorar nuevas alternativas de decisión (Baykal, 2024; Vasconcelos, 2020). Esta capacidad de innovación es especialmente valiosa en un mundo empresarial en constante cambio, donde las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente a nuevas realidades y desafíos, a la vez que respetan principios y valores universales.

2.3.2 Antecedentes de la aplicación de la IES a la toma de decisiones

Los estudios sobre aplicación de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones, específicamente en el área de la administración de empresas, resulta escaso, y a la vez, diverso. Los resultados de algunos de sus exponentes se tratan en el presente epígrafe.

El estudio desarrollado por Golverdi (2014) indica que la inteligencia espiritual influye significativamente en la calidad de la toma de decisiones en la empresa. Destaca que la inteligencia espiritual desempeña un papel crucial en el proceso de toma de decisiones al ayudar a los directivos a reflexionar sobre el contexto más amplio y a evaluar el sentido de las distintas líneas de actuación. La muestra utilizada en este trabajo, consistió en 34 gerentes de diversas industrias como la banca, arquitectura, ingeniería mecánica, y tecnología de la información, entre otros.

Los gerentes respondieron preguntas relacionadas con la inteligencia espiritual y su impacto en el éxito o fracaso de decisiones comerciales específicas, con el objetivo de evaluar la relación entre cada componente de la IES y el éxito de las decisiones

empresariales, destacando la importancia de la IES para lograr resultados satisfactorios en los procesos de toma de decisiones.

La propuesta de Rana et al. (2017), consiste en vincular la inteligencia espiritual (IS) con la inteligencia cognitiva (IC) para mejorar la toma de decisiones gerenciales efectivas. Al sincronizar y ajustar estos factores, los autores pretenden impactar en la toma de decisiones con resultados positivos y mejorados para lograr los objetivos empresariales.

La propuesta se validó en un estudio realizado con 75 participantes, que ocupan posiciones de gestión a nivel estratégico, medio y operativo en ocho sectores organizativos diferentes, como pequeñas empresas, educación, telecomunicaciones, bancos y atención médica. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, y los participantes fueron seleccionados a través de un muestreo de oportunidad. Los investigadores concluyeron que la gestión de la sensibilidad espiritual es esencial para racionalizar la toma de decisiones efectivas en todos los niveles de gestión de una jerarquía organizativa.

Aunque no fueron aplicados a la toma de decisiones en la administración, resulta relevante tratar dos investigaciones publicadas en el año 2020, que permiten sustentar la idea de la existencia de relaciones estructurales entre las dimensiones de la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones, para diseñar un marco para la toma de decisiones gerenciales.

En el trabajo desarrollado por Satpathy & Samanta (2022), se investigó la influencia de la inteligencia espiritual en los estilos de toma de decisiones, mediante el análisis de cómo la orientación espiritual puede impactar en la forma en que las personas toman decisiones en su vida diaria. Se utilizó un muestreo no probabilístico mediante el método de muestreo en bola de nieve, donde se recopilieron 366 respuestas a través de la

plataforma Google. Tras un proceso de eliminación de *outliers*, se seleccionó una muestra final de 308 participantes, con una distribución demográfica diversa en cuanto a edad, género, nivel educativo, lugar de residencia y estado civil.

En este estudio, se utilizaron dos instrumentos principales: la escala SISRI de inteligencia espiritual de King y DeCicco (2009) y la escala de toma de decisiones generales de Scott y Bruce (1995). Para analizar los datos recopilados, se aplicaron pruebas estadísticas como análisis factorial confirmatorio para validar los instrumentos utilizados, así como análisis descriptivos y análisis de regresión estructural para examinar la relación entre la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones. Además, se realizaron pruebas de ajuste de modelos para evaluar cómo los datos recopilados se ajustaban al modelo propuesto en el estudio.

Los principales aportes de este estudio incluyen la identificación de la influencia significativa de la inteligencia espiritual en los estilos de toma de decisiones, por lo que los autores sugieren que las personas con orientación espiritual pueden tener un impacto significativo en sus estilos de toma de decisiones si aplican estos enfoques en su vida diaria. Además, el estudio destaca la importancia de integrar la inteligencia espiritual en programas de formación y desarrollo profesional para mejorar la toma de decisiones de los individuos.

Por otra parte, Alam (2020) tuvo como objetivo explorar la influencia de la Inteligencia Espiritual en el proceso de toma de decisiones, especialmente en profesionales de I+D del sector tecnológico. Para ello, aplicó un muestreo aleatorio simple entre 500 profesionales de I+D en un Centro de Investigación en Nueva Delhi.

En cuanto a los instrumentos utilizados, se emplearon cuestionarios para mapear los atributos de toma de decisiones de los individuos, basados en el trabajo de Bruce y Scott (1995), así como factores influyentes relacionados con la Inteligencia Espiritual,

basados en las teorías de Gardner, Emmons y Zohar. Para evaluar la consistencia interna de los instrumentos de medición, se aplicó la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach, con un valor obtenido de 0.707, lo que indica una buena consistencia interna de los instrumentos utilizados en el estudio.

Los resultados alcanzados proporcionaron una comprensión más profunda de cómo los aspectos espirituales de un individuo pueden influir en su estilo y enfoque para tomar decisiones en situaciones laborales, especialmente en el sector tecnológico. Al establecer una conexión directa entre las dimensiones de la Inteligencia Espiritual y los estilos de toma de decisiones, abre la puerta a un mayor desarrollo de modelos y marcos de trabajo que integren la espiritualidad en el proceso de toma de decisiones organizacionales. Esta vinculación puede conducir a una mayor conciencia y comprensión de cómo los valores espirituales y la sabiduría interna pueden impactar positivamente en la toma de decisiones estratégicas y éticas en entornos laborales complejos.

2.4 Marco Legal

En el ámbito de la gestión empresarial, la toma de decisiones es un proceso determinante que impacta no solo la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones, sino también la calidad de vida de los empleados y el desarrollo social. En este sentido, la inteligencia espiritual se ha convertido en un elemento clave para la formulación de decisiones empresariales alineadas con principios éticos y valores trascendentales (Datta, 2022). Ahora bien, para comprender la pertinencia de su aplicación en el contexto ecuatoriano, resulta imprescindible analizar el marco legal vigente, el cual establece principios fundamentales para una gestión organizacional sostenible, equitativa y socialmente responsable.

Dicho esto, el presente apartado tiene como finalidad exponer las principales normativas nacionales e internacionales que respaldan la integración de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones gerenciales, que configura un marco de referencia sólido para su aplicación en las empresas ecuatorianas.

2.4.1 Legislación Nacional Aplicable

El ordenamiento jurídico ecuatoriano establece diversas disposiciones legales que sustentan la toma de decisiones empresariales basadas en la ética, la sostenibilidad y el bienestar organizacional. A continuación, se presentan las normativas más relevantes.

2.4.1.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)

Para empezar, la Constitución ecuatoriana establece principios esenciales que fundamentan una gestión organizacional alineada con valores éticos y trascendentales:

- Artículo 3: Se establece la obligación del Estado de garantizar el desarrollo equitativo, sustentable e incluyente, lo que implica que las decisiones empresariales deben estar alineadas con un modelo económico sostenible.
- Artículo 66: Se reconoce la integridad personal y la libertad de conciencia, lo que otorga un marco normativo que respalda la inclusión de principios de inteligencia espiritual en la gestión empresarial.
- Artículo 276: Se enfatiza la importancia del desarrollo social y económico sustentable, promoviendo una visión empresarial que trascienda la rentabilidad financiera para enfocarse en el impacto social y ambiental.

2.4.1.2 Código de Trabajo (2012, reformado)

Asimismo, la legislación laboral ecuatoriana contempla disposiciones que promueven una gestión organizacional centrada en la dignidad humana y el desarrollo personal de los trabajadores:

- Artículo 42: Determina que los empleadores tienen la obligación de garantizar un ambiente laboral basado en la equidad, el respeto y el desarrollo humano.
- Artículo 52: Fomenta la capacitación continua de los empleados, lo que puede incluir la formación en liderazgo ético y toma de decisiones basadas en inteligencia espiritual.

2.4.1.3 Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (2010)

En cuanto a la regulación de la actividad empresarial, este código establece directrices para la toma de decisiones estratégicas alineadas con la sostenibilidad y la equidad:

- Artículo 11: Exige que las empresas operen bajo principios de transparencia, equidad y responsabilidad social.
- Artículo 13: Regula la inversión productiva bajo criterios de sostenibilidad, lo que incentiva la adopción de modelos de liderazgo basados en valores trascendentales.

2.4.1.4 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011)

Desde otra perspectiva, esta ley enfatiza la importancia de una gestión empresarial basada en valores solidarios y éticos:

- Artículo 4: Fomenta la equidad y la solidaridad en la administración de empresas.
- Artículo 6: Destaca la relevancia de la participación democrática y la toma de decisiones transparentes en la gestión empresarial.

2.5. Ley Orgánica de Educación Superior (2018)

En relación con la formación de líderes empresariales, esta normativa establece lo siguiente:

- Artículo 124: Promueve una educación integral que incluya principios de liderazgo ético y humanista.

2.1.4.5 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (2004)

Por otra parte, esta ley incorpora disposiciones relacionadas con el bienestar organizacional:

- Artículo 4: Establece el derecho de los trabajadores a un ambiente de trabajo saludable, lo que incluye su bienestar emocional y espiritual.

2.4.2 Normativas Internacionales

Dado que el mundo empresarial opera en un entorno globalizado, resulta imprescindible considerar normativas internacionales que promuevan una gestión ética y sostenible. Al respecto, Henderson (2020) afirma que las empresas deben operar bajo un modelo que integre valor compartido, donde la rentabilidad coexista con soluciones a problemas sociales y ambientales.

2.4.2.1 Normas ISO y responsabilidad social empresarial

A nivel internacional, diversas normas ISO establecen principios de responsabilidad social y ética empresarial:

- ISO 26000:2010: Proporciona directrices para la responsabilidad social corporativa, promoviendo la toma de decisiones basadas en la ética y los valores organizacionales.
- ISO 9001:2015: Incentiva un liderazgo organizacional basado en principios de transparencia y mejora continua.
- ISO 14001:2015: Enfatiza la sostenibilidad ambiental como un criterio fundamental en la toma de decisiones empresariales.

2.4.2.2 Pacto Global de las Naciones Unidas (2000)

Este pacto establece diez principios que orientan a las empresas en la adopción de una gestión ética y sostenible:

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales.
- Principio 10: Se enfatiza la lucha contra la corrupción, promoviendo una toma de decisiones basada en la ética y la transparencia.

2.4.2.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU

En el marco de la Agenda 2030, los ODS refuerzan la importancia de la sostenibilidad en la gestión empresarial:

- ODS 8: Promueve el crecimiento económico inclusivo y sostenible.
- ODS 12: Incentiva la producción y el consumo responsables.
- ODS 16: Impulsa instituciones sólidas y procesos de toma de decisiones éticos.

2.4.2.4 Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada en 1948, constituye uno de los principales instrumentos jurídicos internacionales, en el que se establecen principios inmutables que protegen la dignidad humana y orientan la conducta de los Estados y actores privados. En el ámbito de la gestión empresarial, este instrumento resulta especialmente relevante, ya que fundamenta la obligación de respetar y promover condiciones laborales justas y equitativas:

- Artículo 23: Garantiza el derecho a condiciones de trabajo dignas y equitativas, lo que respalda la importancia de una gestión organizacional centrada en el bienestar de los trabajadores.

Este principio no solo salvaguarda los derechos laborales, sino que fomenta entornos laborales éticos, inclusivos y justos, fundamentales para la sostenibilidad y la responsabilidad social de las organizaciones.

2.5 Conclusiones del capítulo

La espiritualidad y la inteligencia espiritual son esenciales en la administración de empresas, ya que promueven una cultura organizacional basada en valores éticos y trascendentales. La inteligencia espiritual permite desarrollar habilidades como la autoconciencia y la resolución de problemas complejos, fortaleciendo el desempeño y la cohesión en la organización. Integrar estos aspectos contribuye a crear un ambiente de trabajo resiliente y con un sentido de propósito, vital para el éxito empresarial sostenible.

Comprender y aplicar diferentes estilos de toma de decisiones, como los racionales, intuitivos, dependientes, evitativos y espontáneos, permite a los líderes abordar los desafíos organizacionales de manera más efectiva. Las investigaciones desarrolladas sobre el tema permiten identificar escalas y modelos adecuados para su evaluación y mejora.

Las relaciones entre las dimensiones de la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones pueden aportar elementos necesarios para diseñar un marco de toma de decisiones gerenciales. Estas dimensiones, como la conciencia de uno mismo y la presencia espiritual, proporcionan una base integral para evaluar y mejorar la calidad de las decisiones. Al identificar y medir estas dimensiones, se puede desarrollar un marco que promueva decisiones éticas, sostenibles y alineadas con valores espirituales, que puede impactar tanto a las organizaciones como a su entorno.

El marco legal proporcionó un sólido respaldo normativo a la integración de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones gerenciales. Los instrumentos jurídicos consultados, regulan y promueven principios éticos, de sostenibilidad y de bienestar organizacional. Así mismo, aportan un contexto favorable para que las empresas adopten modelos de gestión que incorporen valores trascendentales y el desarrollo integral de sus colaboradores.

Capítulo 3: Materiales y métodos

A través de un enfoque metodológico riguroso, el capítulo proporcionará una caracterización de la población estudiada, la descripción de los procedimientos de recolección de datos y la aplicación de procedimientos estadísticos para el análisis sistemático de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de dos instrumentos reconocidos: el cuestionario GDMSI (*General Decision-Making Styles Inventory*) y el SISRI-24 (*Spiritual Intelligence Self-Report Inventory*).

En primera instancia, se abordará la identificación de la población y la selección de la muestra, un proceso crítico para garantizar la representatividad y la validez de los datos. Este apartado detalla la aplicación de un diseño de muestreo estratificado que para seleccionar un conjunto diverso y equilibrado de empresas, atendiendo a factores como el tamaño, el tipo de compañía y el capital registrado. Con este enfoque se pretende asegurar que los resultados reflejen de manera fiel las dinámicas organizacionales del subsector en la región.

En un segundo apartado, se presentarán los resultados obtenidos del cuestionario GDMSI, diseñado para evaluar los estilos predominantes de toma de decisiones, sean puros o combinados. Por otro lado, se analizará la frecuencia de estilos menos y más predominantes, para aportar una visión equilibrada de las distintas estrategias cognitivas empleadas por los líderes encuestados.

Finalmente, el capítulo incluye los resultados derivados de la aplicación del cuestionario SISRI-24, un instrumento diseñado para medir la inteligencia espiritual en sus diversas dimensiones. Este apartado explora cómo los directivos integran aspectos trascendentales, éticos y reflexivos en su ejercicio gerencial. Con esto se persigue proporcionar una perspectiva integral que para el estudio de las capacidades espirituales de los líderes en el ejercicio de sus funciones.

Se ofrecerá, por tanto, una aproximación comprensiva al estudio de los estilos de toma de decisiones y la inteligencia espiritual en un sector crítico para la economía regional. A través de un enfoque cuantitativo respaldado por herramientas validadas y métodos estadísticos robustos, se pretende describir los resultados observados y reflexionar sobre las implicaciones de estos en la práctica empresarial, como fundamentos empíricos y analíticos del aporte de esta investigación.

3.1 Identificación de la población y selección de la muestra

La población de interés incluye las empresas que operan en el sector de suministros agrícolas (abonos y productos químicos) en la provincia de Guayas, mientras que la selección de una muestra representativa de estas entidades es crucial para garantizar la validez y generalizabilidad de los resultados obtenidos.

3.1.1 Población

De acuerdo con el reporte Directorio de compañías, de la Superintendencia de compañías, valores y seguros (SCVS, 2024), la provincia de Guayas cuenta con un total de 60203 compañías activas, de las cuales el 27.87% pertenecen al comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas. Esta cifra supera casi en un 3% a la proporción nacional (25%). De este 27.87% de empresas comercializadoras o de reparación, 338 se dedican a la venta al por mayor de abonos y productos químicos de uso agrícola, de las cuales 4 no presentan cuenta con el registro único del contribuyente en esta base de datos, por lo que se identificó una población de 334 empresas para el estudio.

Según el Sistema integrado de consulta de clasificaciones y nomenclaturas (SIN), del Instituto nacional de estadística y censos (INEC), la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) correspondiente este tipo de compañías es el G4669.12, identificador utilizado para el filtrado de la base de datos provincial.

3.1.2 Muestra

En esta investigación se aplicó el muestreo estratificado combinado con el muestreo aleatorio simple, a partir de lo planteado por Lohr (2022), quien afirma que el muestreo estratificado ofrece varias ventajas clave, como aumentar la precisión de las estimaciones y proteger contra la posibilidad de obtener muestras no representativas.

El tamaño de muestra se calculó a partir de la fórmula (1), para estimar la proporción poblacional, para variables de estudio medidas en escala nominal u ordinal, como aparece en Mucha-Hospinal et al. (2021).

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1)e^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Donde:

Z: coeficiente crítico; cuyo valor depende del nivel de confianza α .

p: valor de la proporción poblacional en la que se observa cierta característica.

q = 1 - p.

N: Tamaño de la población

e: error de medición de la proporción muestral.

Al aplicar en (1) los valores de $\alpha=0.05$ ($Z=1.96$), $p=q=0.5$ (pues se desconocen las proporciones poblacionales esperadas); $N=334$ y un error máximo admisible del 5%, se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 334}{(334-1)0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \approx 150$$

Para la selección de la muestra, se aplicaron dos criterios de estratificación, poblacional: Tipo de compañía y Capital suscrito, de acuerdo con las proporciones poblacionales que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Frecuencias poblacionales de las categorías asociadas a los criterios de estratificación

Tipo de compañía	Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
		Anónima	231
Responsabilidad limitada		22	6.59
Sociedad por acciones simplificada		81	24.25
Total		334	100
Capital suscrito	Hasta \$400	34	10.18
	Hasta \$800	157	47.01
	Hasta \$1000	53	15.87
	Hasta \$10000	34	10.18
	Hasta \$100000	24	7.19
	Hasta \$1000000	22	6.59
	Mas de 1 millón	10	2.99
	Total	334	100

Los resultados mostraron que la mayoría de las compañías de ventas al por mayor de abonos y productos químicos de uso agrícola de la provincia Guayas, son de tipo "Anónima" (69.16%), seguidas por las Sociedades por acciones simplificadas (24.25%), con una menor representación de las de tipo Responsabilidad limitada (6.59%). En cuanto al capital suscrito, casi la mitad de las empresas tienen un capital de hasta \$800 (47.01%), mientras que solo un 2.99% supera el millón de dólares. De esta forma se identificó que la estructura corporativa más común es la de sociedades anónimas con un capital suscrito relativamente bajo, lo que refleja una preferencia regional por empresas formales con flexibilidad moderada y acceso limitado a grandes capitales en este sector.

Para garantizar la correcta selección de una muestra estadísticamente significativa y representativa de la población, se diseñó y aplicó el procedimiento de muestreo aleatorio simple estratificado (para dos criterios de estratificación), mediante el Microsoft Excel 360, como se muestra en la siguiente sección.

Pasos aplicados en el procedimiento de muestreo.

1. Creación de la tabla de doble entrada.

Se elaboró una tabla de doble entrada para combinar los dos criterios de estratificación: tipo de empresa y capital suscrito, para cada una de sus respectivas categorías. Esta tabla permitió identificar las frecuencias absolutas y relativas (expresadas como el porcentaje en relación con el total poblacional), de los sub-estratos derivados de la combinación de las diferentes categorías de ambos criterios, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Frecuencias poblacionales absolutas y relativas de los sub-estratos

Ingresos registrados	Anónima		Responsabilidad limitada		Sociedad por acciones simplificada		Total	
	Frec. absoluta	Frec. Relativa (%)	Frec. absoluta	Frec. Relativa (%)	Frec. absoluta	Frec. Relativa (%)	Frec. absoluta	Frec. Relativa (%)
Hasta \$400	0	0	8	2.40	26	7.80	34	10.20
Hasta \$800	134	40.10	2	0.60	21	6.30	157	47.00
Hasta \$1000	32	9.60	1	0.30	20	6.00	53	15.90
Hasta \$10000	17	5.10	6	1.80	11	3.30	34	10.20
Hasta \$100000	21	6.30	0	0.00	3	0.90	24	7.20
Hasta \$1000000	17	5.10	5	1.50	0	0.00	22	6.60
Mas de 1 millón	10	3.00	0	0.00	0	0.00	10	3.00
Total	231	69.20	22	6.60	81	24.30	334	100

El análisis de los resultados de los sub-estratos poblacionales, permitieron profundizar en el análisis de la población. Los valores más extremos revelaron que la categoría "Anónima" con un capital suscrito de hasta \$800 es la más frecuente, al representar el 40.10% del total de compañías. Esto indica una fuerte predominancia de empresas anónimas que operan con un capital inicial relativamente bajo, lo que puede reflejar una preferencia por estructuras formales, pero con menor inversión inicial.

Por otro lado, las categorías con las frecuencias más bajas incluyen varias combinaciones, como "Responsabilidad Limitada" y "Sociedad por Acciones Simplificada" con capital suscrito de hasta \$100 000.00 y superiores, donde muchas de estas empresas no presentan capitales elevados (algunas incluso con \$0 en ciertas categorías). Esto sugiere que las empresas con responsabilidad limitada y sociedades por

acciones simplificadas tienden a operar con capitales más modestos o que simplemente son menos frecuentes en los rangos más altos de capital suscrito, lo cual significa una menor presencia de grandes inversiones en estos tipos societarios.

2. Estimación del Tamaño de Muestra por Subestrato

Se utilizó el tamaño total de muestra calculado ($n=150$) y las frecuencias relativas de los subestratos para estimar el tamaño de muestra inicial para cada subestrato. Este cálculo se realizó multiplicando el tamaño total de muestra por la frecuencia relativa de cada subestrato en la población. Los tamaños de muestra estimados inicialmente se redondearon a números enteros para cada subestrato, lo que resultó en la tabla 3, donde se muestran los valores ajustados de los tamaños de muestra por subestrato (n_{se}).

Tabla 3. Tamaño de muestra por sub-estrato (n_{se})

Capital suscrito	Anónima	Responsabilidad limitada	Sociedad por acciones simplificada	Total
Hasta \$400	0	4	12	16
Hasta \$800	60	1	9	70
Hasta \$1000	14	0	9	23
Hasta \$10000	8	3	5	16
Hasta \$100000	9	0	1	10
Hasta \$1000000	8	2	0	10
Mas de 1 millón	5	0	0	5
Total	104	10	36	150

3. Selección de la muestra

Se aplicó un filtrado doble en la tabla de datos para seleccionar únicamente las empresas pertenecientes a cada sub-estrato según los criterios de tipo de empresa y capital suscrito. Para la selección de las submuestras en cada estrato, se aplicó el Método de ordenación aleatoria, descrito por Tillé (2020), el cual resulta ser un “procedimiento de muestreo muy fácil de aplicar” (p. 52). Se generó y asignó un número aleatorio para cada empresa y luego se reordenaron las empresas listadas en cada sub-estrato, a partir del

ordenamiento ascendente de los números aleatorios generados. Una vez realizado el ordenamiento, se seleccionaron las n_{se} primeras empresas para incorporarlas a la muestra.

Este procedimiento aseguró que la muestra seleccionada fuera representativa de la población en términos de los dos criterios de estratificación utilizados al replicar las proporciones relativas de los sub-estratos de la población.

3.2 Análisis de fiabilidad de escala de los instrumentos seleccionados

Para identificar los estilos de toma de decisiones y los niveles de inteligencia espiritual de los líderes de las empresas pertenecientes a la muestra, se aplicaron los instrumentos GDMS y SISRI-24 respectivamente, ambos ampliamente utilizados en la literatura consultada (Palmiero et al., 2020; Basu & Dixit, 2021; Kolar & Tušak, 2022; Wachowicz et al., 2023; Parattukudi et al., 2021; Satpathy & Samanta, 2022; Bazghaleh et al., 2023); cuyos ítems pueden ser consultados en los anexos 2 y 3 respectivamente.

Con el objetivo de evaluar la fiabilidad de las escalas utilizadas en ambos instrumentos, se seleccionó aleatoriamente una submuestra piloto, mediante el mismo método descrito en este capítulo, compuesta por 20 elementos de la muestra. Se aplicaron los indicadores Alpha de Crobach y Lambda 2 de Gutmann como indicadores de fiabilidad. Se asumieron en ambos casos, valores superiores 0.7 como resultados favorables, y un intervalo de confianza (IC) del 95% como indican Jorquera Castro (2023), Bushuven et al. (2023) y Kushwaha et al. (2024). Las respuestas a ambas encuestas fueron procesadas mediante el Software JASP 0.19.1

3.3 Aplicación y procesamiento estadístico de los cuestionarios

Al ser verificada la fiabilidad de los instrumentos seleccionados, se procedió a su aplicación al resto de los administrativos de las empresas pertenecientes a la muestra. La

aplicación de los cuestionarios se realizó vía online mediante correo electrónico, WhatsApp y entornos digitales similares.

Los resultados de ambos cuestionarios fueron organizados y resumidos mediante la aplicación de métodos y cálculos de estadística descriptiva, mediante el uso del Microsoft Excel 360 y el software estadístico JASP 0.19.1. Se utilizaron histogramas de frecuencias y estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión. Se partió de lo planteado por Cornejo Mayorga & Núñez Portilla (2024), los cuales afirman que “la visualización de datos facilita la comunicación de hallazgos complejos y permite una comprensión más profunda de la información” (p. 1745).

En el caso del cuestionario GDMSI, se calcularon las frecuencias de las categorías puras o híbridas de estilos de decisión. Para establecer los límites de selección, se decidió tomar los siguientes niveles de pertenencia a las tres categorías propuestas. Pertenece: si la evaluación agregada (EA), es decir, la suma de las evaluaciones de los cinco ítems del estilo, resultó superior o igual a 18 ($=4+4+4+3+3$); Neutral: si la suma de las evaluaciones de los cinco ítems del estilo se encuentra entre 13 ($=3+3+3+2+2$) y 17 (o sea, menor que 18); y en caso de una suma inferior o igual a 12 se asumió que el individuo no se identifica con el estilo de decisión. Por lo tanto, aquellos individuos que alcanzaron una calificación total mayor o igual que 18 en solo uno de los estilos, fueron categorizados como de “estilo puro”. Así mismo, se identificaron los perteneciente a las categorías mixtas (duplo, hasta quintuplo), los casos con más de un estilo de decisión con $EA \geq 18$. En aquellos casos en el que, para ninguno de los estilos el individuo obtuvo una EA superior a 17 puntos, éste se declaró como “sin estilo identificado”, por motivos de neutralidad o no pertenencia.

Por otra parte, resultó necesario identificar si existen diferencias significativas entre las evaluaciones agregadas de los estilos de toma de decisión, para verificar la posible prevalencia de algún o algunos estilos individuales, estén o no combinados en la

categoría de cada individuo. Para un análisis visual preliminar, las evaluaciones agregadas de cada estilo fueron representadas mediante gráficos de violín, los cuales combinan un diagrama de caja y bigote y un gráfico de densidad, los cuales resultan útiles para observar tanto la mediana y los rangos percentílicos, como la dispersión de los datos. De acuerdo con Kim et al. (2023), los gráficos de violín son utilizados principalmente para este tipo de análisis sobre la distribución de los datos.

Aunque el gráfico ofrece una visión preliminar útil, se requiere de un análisis estadístico más profundo para obtener conclusiones robustas sobre las evaluaciones de los diferentes estilos de toma de decisión. Para interpretar los resultados con mayor precisión, se necesitó realizar pruebas estadísticas de normalidad para determinar si aplicar ANOVA o Kruskal-Wallis (Mondal et al., 2022), en la confirmación de que las posibles diferencias observadas, resultan no estadísticamente significativas. Se aplicaron a las EA de cada estilo, las pruebas de normalidad disponibles en el software estadístico JASP: Kolmogorov-Smirnov; Cramér-von Mises; Anderson-Darling y Shapiro-Wilk, las cuales han sido utilizadas en análisis similares por autores como Hernández (2021) y Glinskiy et al. (2024). Se siguió el criterio de que, en caso de detectarse normalidad, se aplica un ANOVA, mientras que en caso contrario, recurrir a la prueba alternativa no paramétrica de Kruskal-Wallis, como sugieren Okoye & Hosseini (2024).

Se calcularon, además, dos estimaciones del tamaño del efecto: épsilon cuadrado (ϵ^2) y eta cuadrada (η^2), que son indicadores útiles para evaluar la magnitud del efecto observado (Quintana et al., 2024). Lo cual permite descartar posibles relaciones significativas con efectos despreciables.

Para el análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del cuestionario SISRI-24, se utilizaron los histogramas de frecuencias para cada una de las dimensiones. Para profundizar en el análisis, se calculó el cociente espiritual (QS) de cada individuo,

mediante escala de cinco puntos, como propone Alam (2020). Para esto, se calcularon primeramente los cocientes de cada dimensión (SQD), como el promedio los valores asignados a sus ítems. Por lo que el SQ de cada encuestado se obtuvo mediante las fórmulas (2) y (3).

$$SQ = \frac{\sum_{j=1}^4 SQD_j}{4} \quad (2)$$

para

$$SQD_j = \frac{\sum_{i=1}^{m_j} EIS_{ij}}{m_j} \quad (3)$$

Donde:

SQ: Cociente espiritual

SQD_j: cociente de la dimensión j

m_j: Cantidad de ítems de la dimensión j

EIS_{ij}: Evaluación del ítem i de la dimensión j

A partir del cálculo individual de los SQD, se construyeron las gráficas de violín de cada dimensión, para representar la distribución de los cocientes de las cuatro dimensiones de la inteligencia espiritual evaluadas mediante la encuesta SISRI-24: Creación de Significado Personal (CSP), Conciencia Trascendental (CT), Expansión del Estado Consciente (EEC) y Pensamiento Crítico Existencial (PCE) e identificar visualmente posibles diferencias.

A partir del cociente espiritual (SQ) calculado para cada encuestado, se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo con el propósito de caracterizar la muestra en función de este indicador. Para ello, se calcularon medidas de tendencia central, tales como la media, la mediana y la moda, permitiendo identificar el valor promedio, el punto central de la distribución y la categoría más frecuente, respectivamente. Asimismo, se incorporan medidas de dispersión, incluyendo la desviación típica y la varianza de la

muestra, con el fin de evaluar la variabilidad de los datos en relación con la media (Dong, 2023).

El coeficiente de variación se usó para analizar la proporción de dispersión en términos relativos, mientras que el intervalo, junto con los valores mínimo y máximo, proporcionó una visión del rango total de variabilidad dentro de la muestra. Finalmente, el recuento total de observaciones permitió confirmar la robustez del análisis, y el cálculo del nivel de confianza al 95 % aseguró la confiabilidad de las estimaciones obtenidas.

3.4 Análisis factorial y estimación del modelo de ecuaciones estructurales

Una vez concluido el tratamiento descriptivo de la información, se procedió a desarrollar los análisis estadísticos correlacionales mediante análisis factoriales. El análisis factorial exploratorio (AFE) se aplicó de manera independiente a los datos de los cuestionarios SISRI-24 y GDMSI mediante el software JASP (versión 0.18.1) (JASP Team, 2023), con el objetivo de examinar la estructura factorial subyacente y validar la dimensionalidad teórica de cada instrumento. Este enfoque permitió explorar la coherencia empírica de los constructos propuestos, con el fin de asegurar que los ítems se agruparan en factores consistentes con los modelos teóricos de referencia (Howard, 2020).

3.4.1 Análisis factorial exploratorio

Para la extracción de factores, se empleó el método de máxima verosimilitud (ML, por sus siglas en inglés), recomendado por su robustez en muestras grandes y su capacidad para minimizar el sesgo en la estimación de cargas factoriales bajo supuestos de normalidad multivariante (Xia & Yang, 2019). Se seleccionó la rotación oblicua promax debido a sus ventajas en términos de simplicidad y eficiencia, ya que permitió obtener una estructura factorial que reflejara de manera realista la correlación entre factores, a

diferencia de las rotaciones ortogonales que presuponen independencia factorial (Asparouhov & Muthén, 2022).

La determinación del número óptimo de factores se basó en el análisis paralelo basado en análisis factorial, pues constituye una técnica eficiente para determinar el número de factores a retener en el análisis factorial. Sus ventajas en precisión, aplicabilidad a datos no normales, consideración del error de muestreo y eficiencia en el desempeño, avalada por Lee & Cham (2024), fueron consideradas para su selección. El análisis se verificó visualmente a partir del gráfico de sedimentación y análisis paralelo, donde deben seleccionarse los factores comunes que presentan autovalores superiores a los simulados, como se indica en Rabadán-Pérez et al. (2022).

La adecuación de la matriz de datos se verificó mediante la prueba de esfericidad de Bartlett ($p < 0.05$) y el índice de medida de adecuación muestral (MSA, por sus siglas en inglés), de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ($MSA > 0.70$), criterios que respaldaron la idoneidad de los datos para el análisis factorial (Pituch & Stevens, 2020).

Para asegurar la unidimensionalidad de los constructos, se depuraron los ítems con cargas factoriales menores que 0.60 y unicidades superiores o cercanas a 0.5. Según Shreiber (2020), cuando un factor presenta cuatro o más cargas ≥ 0.6 , su estructura resulta estable incluso en muestras reducidas, ya que minimiza la variabilidad aleatoria. Dicho autor afirma también que comunalidades superiores a 0.5, requieren de muestras cercanas a 200 casos. La combinación con cargas altas compensó parcialmente esta restricción y reforzó la confiabilidad de los factores identificados, al tratarse de una muestra de 150 individuos.

3.4.2 Análisis factorial confirmatorio

Una vez concluido el AFE, a partir de la estructura previa identificada, se procedió a contrastar empíricamente la estructura teórica de los constructos derivados de los

cuestionarios SISRI-24 y GDMSI mediante el análisis factorial confirmatorio (AFC). El AFC permite probar estadísticamente si la estructura propuesta se ajusta a los datos observados, mediante índices de bondad de ajuste. Este paso confirmatorio ayuda a optimizar los factores identificados y garantizar que estos no sean artefactos aleatorios del muestreo, sino constructos teóricamente coherentes y replicables.

Por lo tanto, el AFC permitió verificar si los indicadores observados representaron adecuadamente las variables latentes, a partir la comprobación de su validez convergente y discriminante mediante cargas factoriales y correlaciones. Esto estableció una base sólida para la modelación de ecuaciones estructurales (SEM), ya que un modelo de medición preciso requiere de errores mínimos en la estimación de relaciones estructurales (Garson, 2022). Lo cual resulta necesario en esta investigación, en la cual se utilizó el SEM para sustentar estadísticamente el marco para la integración de las dimensiones de inteligencia espiritual en la de toma de decisiones de las empresas estudiadas.

Primeramente, se procedió a la colocación de los factores identificados en ambos cuestionarios, en un mismo análisis para identificar las posibles relaciones entre los factores de ambos cuestionarios.

Para evaluar la bondad de ajuste de los modelos, se analizaron múltiples índices absolutos, incrementales y de parsimonia. Entre los índices absolutos, el RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) se consideró para medir el error de aproximación en la población, y se consideraron como valores aceptables aquellos inferiores a 0,08 (Jaracz et al., 2022). Los índices incrementales, como el CFI (*Comparative Fit Index*) y el TLI (Tucker-Lewis Index), se priorizaron para comparar el modelo propuesto con un modelo nulo, con umbrales superiores a 0.95 como indicativos de un ajuste óptimo (Jaracz et al., 2022; Garson, 2022).

Además, se incluyó el IFI (*Incremental Fit Index*) dado su menor sensibilidad al tamaño muestral y el RNI (*Relative Noncentrality Index*). La utilización de esta multiplicidad de métricas se sustentó en la necesidad de abordar las limitaciones inherentes a cada índice y garantizar una evaluación integral del modelo (Sideridis & Jaffari, 2021).

La validez convergente se confirmó mediante la varianza media extraída (AVE) de cada factor, las cuales deben ser superiores a 0.50, según Garson (2020), mientras que la validez discriminante se verificó mediante la matriz HTMT (*Heterotrait-monotrait ratio*), cuyos valores deben ser todos inferiores a 0.85, como se indica en Nia et al. (2023).

3.4.3 Estimación del modelo de ecuaciones estructurales

Una vez verificada la validez y calidad del ajuste, se especificó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), con el objetivo de evaluar las relaciones causales entre constructos y su validez. Este enfoque permitió contrastar hipótesis sobre la interdependencia teórica entre dimensiones de la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones, fundamentales en el marco del estudio (King & DeCicco, 2020).

Hipótesis para la estimación del modelo (H₁):

H₁₁: Existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones racional.

H₁₂: Existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones intuitiva.

H₁₃: Existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones dependiente.

H₁₄: Existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones evitativa.

H₁₅: Existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones espontánea.

Hipótesis nulas (H₀):

H₀₁: No existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones racional.

H₀₂: No existe una correlación positiva entre inteligencia espiritual y la toma de decisiones intuitiva.

H₀₃: No existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones dependiente.

H₀₄: No existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones evitativa.

H₀₅: No existe una correlación positiva entre la inteligencia espiritual y la toma de decisiones espontánea.

Se utilizaron estimadores de máxima verosimilitud (ML), con métodos robustos de cálculo del error en JASP, así como las pruebas robustas de referencia basadas en el estadístico de prueba Chi-cuadrado ajustado en media y varianza, las cuales no son afectadas por la “desviación de las puntuaciones respecto a la distribución normal” (Pevce et al., 2023, p. 2).

El modelo SEM estimado, fue evaluado y optimizado a partir de los indicadores descritos y aplicados en la fase de AFC, además se restringieron las varianzas residuales a no más de 0.5, de manera que más del 50% de las varianzas de los ítems sea explicada por el modelo, en lugar de factores externos (Garson, 2020). Este modelo aportó la información correlacional y causal necesaria para diseñar el marco para la implementación de la Inteligencia Espiritual en la toma de decisiones gerenciales en

compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia de Guayas.

A partir de los resultados de la aplicación de los instrumentos y el análisis estadístico, tanto descriptivo como inferencial, se logró establecer las relaciones entre los constructos y diseñar los componentes del marco. El cual se estructuró en un sistema de pilares, etapas para su implementación, herramientas prácticas e indicadores de medición y ajuste.

3.5 Método Delphi para la validación del marco de integración

Por la necesidad objetiva de aplicar un método riguroso para validar la propuesta planteada en la presente investigación, se decidió implementar el método de consulta a expertos, conocido como Delphi. Este método asegura la formulación de cuestionamientos claros, evitando interpretaciones ambiguas, y permite obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas y tratadas estadísticamente de manera independiente o con interdependencias claramente identificadas (Reguant Álvarez & Torrado Fonseca, 2016). De esta forma, las opiniones de los expertos reflejan criterios personales, alejados de influencias directas de posiciones oficialistas o de intereses institucionales.

La aplicación del método Delphi en esta investigación se estableció en cuatro fases fundamentales, como se presenta en la figura 1.

Figura 1. Fases para la implementación del método Delphi



Fuente: Adaptación de la autora basada en Wilches et al. (2016)

3.5.1 Fase 1_ Identificación del problema

En la primera fase se identificó el problema de investigación declarado previamente, precisándose el objetivo a alcanzar con la aplicación del método Delphi. El objetivo planteado fue validar el marco propuesto para integrar la inteligencia espiritual en el proceso de toma de decisiones gerenciales en compañías suministradoras de abonos y productos químicos de la provincia del Guayas.

3.5.2 Fase 2_ Selección de expertos

En la segunda fase se conformó el panel de expertos, un aspecto central en los estudios Delphi, dado que la calidad del proceso y de sus resultados depende directamente de la adecuada selección de los expertos. Como paso previo a la selección, el investigador identificó a los posibles expertos bajo criterios de inclusión claramente definidos, ya que no resulta aceptable una selección aleatoria o sin fundamento (Cedeño & Mena, 2022).

Para esta investigación, el término experto se definió como aquella persona capaz de ofrecer, con el máximo nivel de competencia, valoraciones concluyentes sobre el problema de estudio, hacer pronósticos objetivos sobre la aplicabilidad y relevancia del modelo propuesto, y brindar recomendaciones fundamentadas para perfeccionarlo (Reguant Álvarez & Torrado Fonseca, 2016).

Se establecieron como requisitos básicos para la selección de los expertos: contar con antecedentes y experiencia afines al tema de estudio, así como estar dispuestos a revisar sus juicios iniciales durante el desarrollo del proceso Delphi (Cedeño & Mena, 2022).

A partir de una investigación preliminar sobre el perfil académico y profesional de posibles expertos, se definieron los siguientes indicadores para su calificación:

1. Formación académica y/o científica relacionada con la inteligencia espiritual y la toma de decisiones.

2. Cantidad de años de experiencia profesional en el ámbito gerencial o de investigación.
3. Participación en investigaciones afines al tema de estudio.
4. Número de publicaciones académicas relevantes sobre la temática analizada.
5. Frecuencia de referencias bibliográficas a sus trabajos en estudios relacionados.
6. Reconocida ética profesional.
7. Motivación y disposición para participar en el estudio de manera activa y constante.

De la calificación realizada según estos indicadores, se preseleccionó un grupo de 15 expertos con amplias credenciales académicas y profesionales. A cada uno se le envió una encuesta para medir su nivel de conocimiento sobre el tema y la fundamentación de sus opiniones. Con los resultados obtenidos, se calculó el coeficiente de competencia experta (K) (Cabero-Almenara et al., 2020), mediante la fórmula:

$$K = \frac{1}{2}(K_c + K_A)$$

Donde: donde, K_c representa el nivel de conocimiento del experto en la temática estudiada y K_A es el coeficiente de argumentación, que evalúa la capacidad del experto para fundamentar su juicio.

El coeficiente de conocimiento K_c fue determinado mediante una escala de 0 a 10, en la que el encuestado indicó el grado de conocimiento que poseía sobre el tema, asignándose el valor final multiplicado por 0.1.

El coeficiente de argumentación K_A se calculó considerando diversas fuentes de argumentación, cuya influencia se ponderó en tres niveles: alto, medio y bajo, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Evaluación de fuentes de argumentación y grado de influencia del experto

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico personal	0.3	0.2	0.1
Experiencia práctica	0.5	0.4	0.2
Conocimiento generado por intercambios académicos	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores nacionales sobre la temática	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros sobre la temática	0.05	0.05	0.05

Para interpretar el coeficiente de competencia, se utilizaron los siguientes rangos de escalas y categorías:

$0.8 < K \leq 1.0$: Coeficiente de competencia alto

$0.5 < K \leq 0.8$: Coeficiente de competencia medio

$K \leq 0.5$: Coeficiente de competencia bajo

Según el criterio establecido, se consideraron como expertos aquellos con coeficiente de competencia alto, es decir, aquellos cuyo valor de K se encontraba entre 0.8 y 1.0. Según este análisis, se seleccionaron 9 expertos para conformar el panel definitivo, quienes participaron en las sucesivas rondas del proceso Delphi.

3.5.3 Fase 3_Diseño y aplicación de rondas o cuestionarios

El cuestionario utilizado para la evaluación fue diseñado en cuatro secciones, con el objetivo de abarcar todas las dimensiones del marco propuesto:

1. Coherencia interna del marco: Se evaluó la estructura lógica, la consistencia entre las dimensiones y la claridad conceptual del marco.

2. Relevancia y aplicabilidad: Se analizó la pertinencia del marco para el contexto empresarial de la provincia del Guayas, así como su adecuación a las necesidades del sector.
3. Factibilidad: Se verificó la viabilidad práctica de implementar el marco, considerando los recursos disponibles y las capacidades de las compañías del sector.
4. Innovación y contribución: Se valoró el carácter innovador del marco y su contribución al desarrollo de nuevas prácticas gerenciales.

Cada sección incluyó entre cinco y siete ítems evaluados mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Muy en desacuerdo; 5 = Muy de acuerdo). Se añadió un espacio para comentarios abiertos al final de cada sección, para que los expertos pudieran justificar sus respuestas y aportar sugerencias adicionales.

En la primera ronda, se distribuyó el cuestionario (Anexo 8) a los expertos mediante correo electrónico, junto con una descripción detallada del marco y las instrucciones para su evaluación. Se otorgó un plazo de diez días para la devolución de las respuestas. Durante esta ronda, los expertos realizaron una primera valoración del marco, identificando aspectos que requerían mayor precisión o ajustes.

En la segunda ronda del proceso Delphi, los expertos recibieron el informe preliminar con los resultados de la primera ronda, que incluía sus comentarios y sugerencias. Se les pidió que revisaran los ajustes propuestos, proporcionaran una segunda valoración de los ítems y validaran las modificaciones realizadas para mejorar el marco propuesto. Esta ronda tuvo como objetivo ajustar las recomendaciones iniciales y asegurar la alineación con las expectativas de los expertos.

3.5.4 Fase 4_Obtención del consenso

Se empleó un procedimiento cuantitativo para validar el marco mediante la transformación de las respuestas obtenidas en la escala Likert a valores numéricos derivados de la función inversa de la distribución normal estándar. Para ello, se asignaron valores específicos a cada categoría de la escala (1 a 5): -3,500 para “Totalmente en desacuerdo” (categoría 1), -0,524 para “En desacuerdo” (categoría 2), 0 para “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (categoría 3), 0,524 para “De acuerdo” (categoría 4) y 3,500 para “Totalmente de acuerdo” (categoría 5). Se calculó el promedio ponderado de estos valores para cada ítem (denominado “Promedio”) y se definió el parámetro NP como la diferencia entre un valor de referencia (0) y dicho Promedio. Con estos datos se estimaron los puntos de corte que permitieron establecer los siguientes rangos de clasificación:

NP < -2,0122: Totalmente de acuerdo

-2,0122 ≤ NP < -0,2622: De acuerdo

-0,2622 ≤ NP < 0,2622: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

0,2622 ≤ NP < 2,0122: En desacuerdo

NP ≥ 2,0122: Totalmente en desacuerdo

3.6 Conclusiones del capítulo

El proceso de muestreo seleccionado y las estrategias empleadas garantizaron la representatividad y validez de los datos recopilados. El diseño de muestreo estratificado permitió seleccionar un conjunto de directivos que reflejó las características demográficas y organizacionales del sector agrícola en la provincia del Guayas. Este enfoque fue particularmente relevante en un contexto donde las empresas varían significativamente en tamaño, ubicación y estructura operativa. Además, el tamaño muestral resultó adecuado para los análisis estadísticos realizados, permitiendo obtener conclusiones con

un nivel de confianza aceptable y una generalización razonable de los hallazgos al universo poblacional.

El análisis de fiabilidad de las escalas de los instrumentos, basado en indicadores de alta relevancia estadística, permitirá verificar la consistencia interna de las medidas utilizadas, tanto en el cuestionario GDMSI como en el SISRI-24. Este aspecto fue fundamental para sustentar la validez de los resultados y asegurar que las variaciones observadas en los estilos de toma de decisiones y en la inteligencia espiritual sean atribuibles a diferencias reales entre los individuos y no a inconsistencias en las herramientas utilizadas.

La integración de metodologías AFE-AFC-SEM, resulta adecuada para identificar el modelo de mejor ajuste psicométrico, sus coeficientes y calidad. Los resultados derivados de este análisis inferencial serán utilizados para diseñar un marco para operacionalizar las dimensiones de inteligencia espiritual en la toma de decisiones en entornos empresariales.

La aplicación del método Delphi permitirá desarrollar un proceso riguroso para la validación del marco de integración, a partir del criterio de expertos con alta competencia en inteligencia espiritual y toma de decisiones gerenciales. La estructuración del proceso en fases definidas garantizará la formulación clara de cuestionamientos y la recopilación de valoraciones fundamentadas. Así mismo, la conversión de las respuestas en datos cuantificables propiciará un análisis preciso de la coherencia interna, aplicabilidad y viabilidad del marco propuesto.

Capítulo 4: Resultados y discusión

En el presente capítulo se de toma de decisiones y los niveles de inteligencia espiritual, en el contexto de las compañías dedicadas a la comercialización de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia del Guayas.

4.1 Análisis de fiabilidad de escala de los instrumentos aplicados

Los resultados obtenidos del análisis de fiabilidad de cada instrumento, se muestran en las tablas 5 y 6 respectivamente.

Tabla 5. Resultados del análisis de fiabilidad de escala para el cuestionario GDMSI.

Estimación	α de Cronbach	λ^2 de Guttman
Estimación puntual	0.750	0.792
IC Límite inferior	0.686	0.745
IC Límite superior	0.804	0.837
Si el ítem es eliminado		
Ítem	α de Cronbach	λ^2 de Guttman
R1	0.741	0.784
R2	0.745	0.787
R3	0.747	0.789
R4	0.743	0.785
R5	0.741	0.784
I1	0.745	0.787
I2	0.742	0.784
I3	0.748	0.789
I4	0.740	0.785
I5	0.751	0.791
D1	0.743	0.786
D2	0.746	0.787
D3	0.742	0.784
D4	0.740	0.783
D5	0.745	0.788
A1	0.741	0.784
A2	0.744	0.786
A3	0.735	0.780
A4	0.741	0.784
A5	0.745	0.787
S1	0.741	0.784

S2	0.738	0.781
S3	0.736	0.780
S4	0.739	0.783
S5	0.742	0.786

El análisis de fiabilidad realizado al instrumento GDSMI (Inventario de Estilos de Decisión) evidenció resultados consistentes y robustos que avalaron su adecuada consistencia interna. La estimación puntual del coeficiente α de Cronbach fue de 0.750, mientras que el coeficiente λ_2 de Guttman alcanzó 0,792, ambos valores superaron ampliamente el umbral de 0.7 identificado en la bibliografía como adecuado, lo cual permite asumir una adecuada fiabilidad del instrumento.

El análisis detallado de los valores obtenidos al eliminar cada ítem mostró que ninguna posible eliminación impactó significativamente la fiabilidad global del instrumento. Los coeficientes α de Cronbach fluctuaron entre 0.735 y 0.751, mientras que los valores de λ_2 de Guttman variaron entre 0.780 y 0.791 al excluir distintos ítems. Estos resultados indicaron que todos los ítems contribuyeron de manera uniforme y sustancial a la consistencia interna del instrumento, lo cual descartó la necesidad de eliminar preliminarmente cualquier ítem para optimizar su rendimiento.

Tabla 6. Resultados del análisis de fiabilidad de escala para el cuestionario SISRI-

24.

Estimación	α de Cronbach	λ_2 de Guttman
Estimación puntual	0.847	0.873
IC Límite inferior	0.808	0.843
IC Límite superior	0.879	0.897
Si el ítem es eliminado		
Ítem	α de Cronbach	λ_2 de Guttman
CSP1	0.834	0.862
CSP2	0.835	0.863
CSP3	0.841	0.869
CSP4	0.837	0.865
CSP5	0.835	0.865
CT1	0.843	0.870

CT2	0.848	0.874
CT3	0.842	0.869
CT4	0.843	0.870
CT5	0.845	0.871
CT6	0.844	0.870
CT7	0.846	0.872
EEC1	0.848	0.873
EEC2	0.850	0.875
EEC3	0.852	0.876
EEC4	0.850	0.875
EEC5	0.849	0.875
PCE1	0.838	0.866
PCE2	0.836	0.864
PCE3	0.834	0.863
PCE4	0.838	0.866
PCE5	0.837	0.866
PCE6	0.833	0.862
PCE7	0.833	0.861

Los resultados del análisis de fiabilidad del Inventario de autoevaluación de Inteligencia Espiritual (SISRI-24), aplicado a líderes de empresas en el contexto de esta investigación, indicaron una excelente consistencia interna. Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.847 y una lambda 2 de Guttman de 0.873, valores igualmente considerados como adecuados según Bushuven et al. (2023) y Kushwaha et al. (2024). Estos resultados sugirieron que la escala utilizada en el instrumento resultó confiable para medir la inteligencia espiritual entre los participantes. Además, los intervalos de confianza (IC) para ambos coeficientes fueron estrechos y superiores a 0.8; el IC para el alfa fue [0.808; 0.879] y para el lambda fue [0.843; 0.897], lo que reforzó la robustez del análisis de la fiabilidad de escala.

Al analizar los ítems individualmente, se observó que la eliminación de ninguno de ellos mejoraría significativamente los coeficientes de fiabilidad. Cabe apuntar que, en el caso del Alpha, solo algunos ítems relacionados con la expansión del estado consciente,

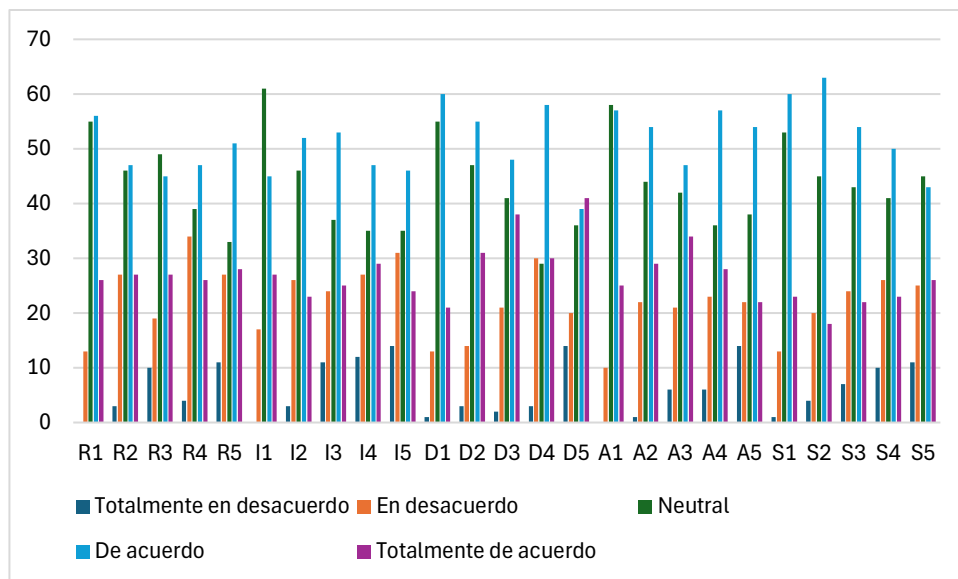
apuntan a una mejoría del indicador si fueran suprimidos (valores entre 0.748 y 0.752), pero estos aún están distantes del límite superior del IC.

Este análisis sugirió que la escala utilizada en el SISRI-24 resulta fiable para capturar las diversas dimensiones de la inteligencia espiritual, así como la homogeneidad de los ítems que tributan al pensamiento crítico existencial, la creación de significado personal, la conciencia trascendental y la expansión del estado consciente, en la muestra seleccionada.

4.2 Resultados de la aplicación del cuestionario GDMSI

En la figura 2 se presentan las frecuencias de los resultados de la aplicación del cuestionario GDMS, para cada una de las categorías de calificación por ítem.

Figura 2. Histograma de frecuencias absolutas de la aplicación del GDMS



Los resultados de la encuesta GDMSI revelaron patrones distintivos en los estilos de toma de decisiones entre los participantes. En la dimensión racional, predominó una tendencia hacia la planificación cuidadosa, con un 51% de los encuestados manifestando acuerdo o total acuerdo con la afirmación "Planeo mis decisiones importantes cuidadosamente" (R1). Sin embargo, se observó un contraste en ítems como "Reviso mis fuentes de información para asegurarme de que mi información es correcta antes de tomar

decisiones" (R2), donde solo el 37% mostró acuerdo pleno, lo que sugiere que, aunque existe una base racional, no siempre se profundiza en la verificación sistemática de datos.

En el estilo intuitivo, destacó la confianza en las sensaciones internas, con un 46% de los participantes respaldando frases como "Cuando tomo decisiones, confío en mis instintos" (I1). No obstante, la neutralidad predominó en ítems vinculados a la satisfacción emocional postdecisión ("Normalmente tomo decisiones con las que me siento bien" [I3]), donde el 37% optó por una posición intermedia. Esto apunta a una brecha entre la intuición inicial y la seguridad en los resultados a largo plazo.

El análisis del estilo dependiente mostró una clara preferencia por el apoyo externo en contextos críticos. Por ejemplo, el 58% de los participantes concordó con afirmaciones como "Uso el consejo de otras personas para tomar mis decisiones importantes" (D4), mientras que la necesidad de guía constante ("Me gusta tener a alguien que me guíe en la dirección correcta" [D5]) recibió un acuerdo menor (39%), indicando que la colaboración se valora más en situaciones específicas que como práctica habitual.

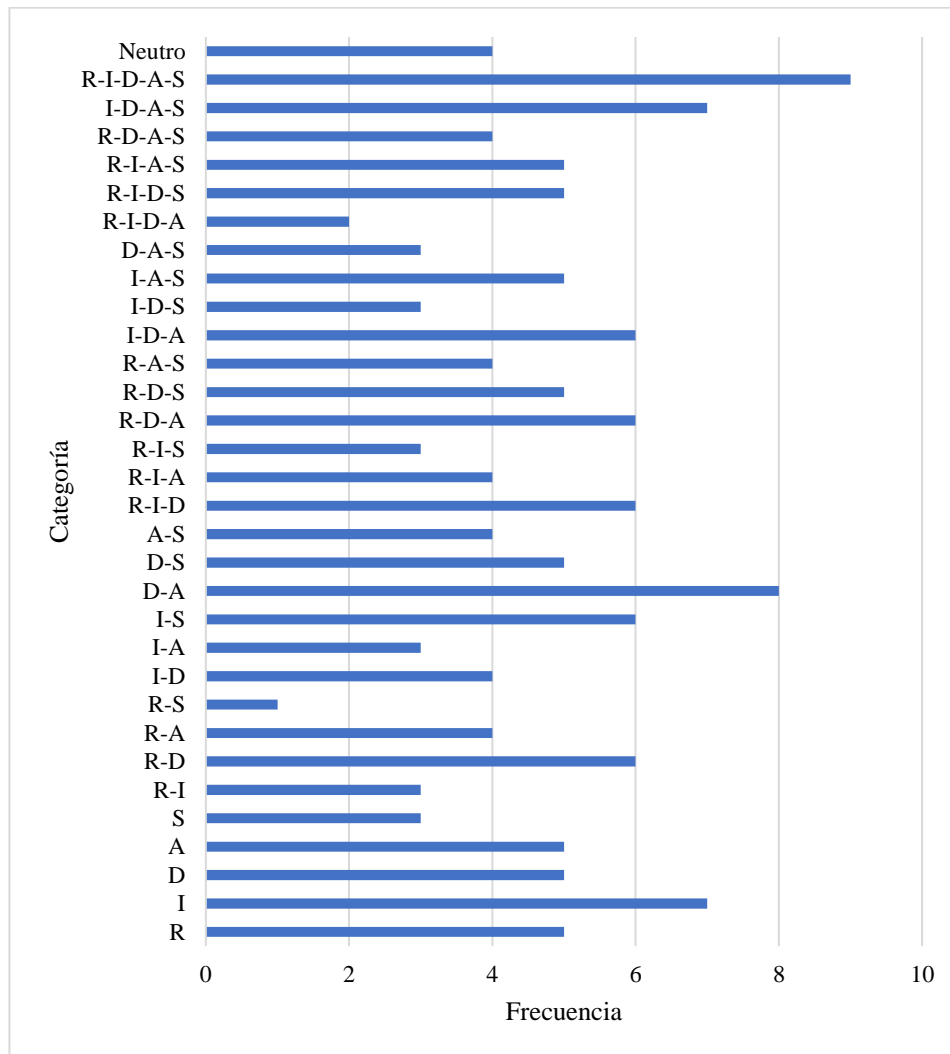
En el estilo evitativo, se identificó una dualidad: mientras el 57% evitó posiciones extremas en ítems como "Evito tomar decisiones importantes hasta que me siento presionado" (A1), se registró un acuerdo moderado (47%) con "A menudo aplazo la toma de decisiones importantes" (A3). Esto refleja que la postergación no se asocia necesariamente a una aversión general, sino a momentos de presión contextual.

Finalmente, en el estilo espontáneo, predominó la toma ágil de decisiones, con un 60% de acuerdo en "Normalmente tomo decisiones relámpago" (S1). No obstante, la impulsividad ("A menudo tomo decisiones impulsivas" [S4]) recibió solo un 23% de apoyo total, lo que subraya que la rapidez no equivale a falta de reflexión, sino a una capacidad adaptativa para responder a demandas inmediatas sin descuidar del todo la prudencia.

Estos hallazgos ilustran un perfil decisorio híbrido, donde coexisten la planificación racional, la intuición pragmática y la colaboración selectiva, matizado por una tendencia a evitar retrasos innecesarios sin caer en la impulsividad. La interacción entre estos elementos sugiere que los participantes priorizan la flexibilidad estratégica, equilibrando metodología y adaptabilidad según las exigencias del contexto.

Los resultados del cuestionario GDMSI aplicado a los 150 directivos de estas empresas comercializadoras de suministros agrícolas evidenciaron además una diversidad significativa en cuanto a su identificación con los estilos de toma de decisiones, tanto en su forma pura como en sus diversas combinaciones. La figura 3, recoge los resultados de las frecuencias observadas para todas las categorías obtenidas de la aplicación del cuestionario y su agrupamiento categórico.

Figura 3. Histograma de frecuencias absolutas de estilos puros y combinados.



Los resultados mostraron que, a partir de la evaluación agregada de los cinco ítems por estilo, se identificaron diferentes patrones en las categorías puras y en las combinaciones híbridas. Inicialmente, se observaron 25 casos en los que los directivos se adhirieron a un único estilo, distribuidos en 5 para el estilo racional, 7 para el intuitivo, 5 para el dependiente, 5 para el evitativo y 3 para el espontáneo. En este sentido, se destacó que el estilo intuitivo fue el más frecuente entre los estilos puros, mientras que el espontáneo se presentó en menor medida. Posteriormente, las combinaciones dobles se manifestaron en 41 casos, siendo la combinación dependiente-evitativo la más representativa con 8 casos, seguida por las combinaciones intuitivo-espontáneo y racional-dependiente, cada una con 6 casos. Estos hallazgos indicaron que la integración

de dos enfoques era una estrategia común, permitiendo equilibrar características complementarias en la toma de decisiones.

Asimismo, las combinaciones triples se registraron en 36 casos, con resultados relevantes en combinaciones como racional-intuitivo-dependiente, racional-dependiente-avoidante e intuitivo-dependiente-avoidante, cada una alcanzando 6 casos, lo que evidenció la frecuencia con la que los directivos incorporaron tres dimensiones en sus evaluaciones. Las combinaciones cuádruples se observaron en 22 casos, destacándose la combinación intuitivo-dependiente-avoidante-espontáneo, que se presentó en 7 ocasiones, y otras combinaciones con 5 casos, lo que sugirió que integrar cuatro estilos resultó factible, aunque menos habitual que las triples. Finalmente, se encontró que la integración completa de los cinco estilos se dio en 9 casos, lo cual reflejó una notable capacidad para combinar todos los enfoques en el proceso decisorio. Además, se identificaron 4 casos clasificados como “neutro”, donde los directivos no mostraron predominio de ningún estilo en particular.

En síntesis, la distribución de las categorías puras e híbridas reveló una tendencia marcada hacia la combinación de estilos, lo que subrayó la complejidad y diversidad de las estrategias de toma de decisiones en el contexto estudiado. Algunos autores, como Hodgkinson et al. (2023), destacan que la complejidad de este tema debe ser abordado desde el análisis de los mecanismos sociopsicológicos que moderan las relaciones básicas en la toma de decisiones organizacionales.

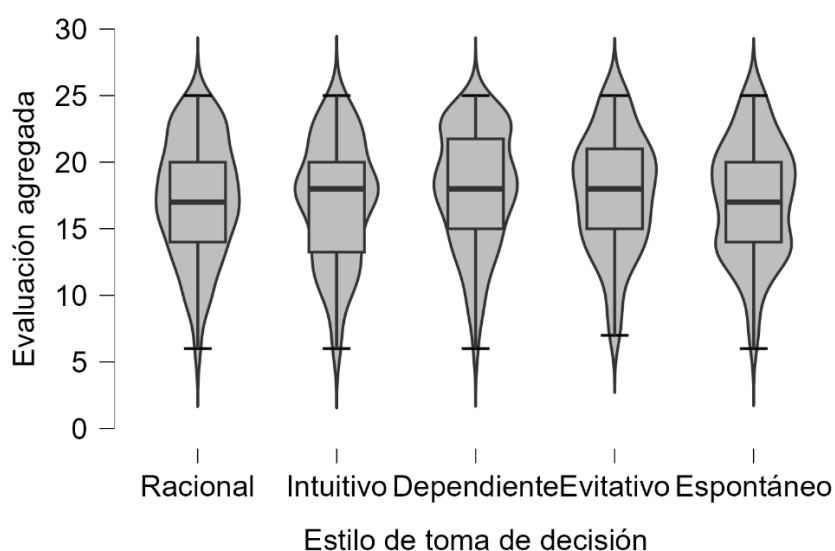
Combinaciones de estilos aparentemente opuestos pueden complementarse en la práctica. La percepción de oposición entre la rapidez o espontaneidad y la racionalización intuitiva se desdibuja en la práctica organizacional, donde decisiones ágiles suelen requerir un equilibrio entre ambos polos. Tabesh y Vera (2020) señalaron que existe una paradoja en la dualidad entre estos tipos de razonamiento cualitativamente distintos, lo

que probablemente se reflejaría en la adopción de enfoques divergentes en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la noción de que, en entornos cambiantes o de incertidumbre, evitar una decisión y delegarla en otros pueden funcionar como mecanismos correlacionados para gestionar riesgos. Al respecto afirma Jorquera Castro (2023) que “si las personas evitan tomar decisiones, pero al mismo tiempo necesitan tomarlas, podrían delegar dichas decisiones sólo en virtud de esa necesidad” (p. 8). Por tanto, los resultados obtenidos se alinean con teorías contemporáneas que enfatizan la flexibilidad decisional (Kase et al., 2022; Đumić & Veljković, 2024), y no consideran los estilos híbridos no son anomalías, sino como manifestaciones de la capacidad adaptativa de los individuos para enfrentar escenarios complejos.

Al verificar posibles diferencias entre los estilos, se obtuvo el gráfico de violín presentado en la figura 4, para obtener una visión comparativa previa de la distribución, rangos intercuartílicos y otros estadísticos relevantes, entre los estilos evaluados.

Figura 4. Diagramas de violín y *boxplot* para las EA de los diferentes estilos



Si bien las medianas fueron notablemente similares en todos los estilos, un análisis más detallado reveló diferencias sutiles en las distribuciones. El estilo Racional obtuvo la

puntuación media más alta (17.25), lo que sugiere una tendencia hacia evaluaciones ligeramente más elevadas en comparación con otros estilos. No obstante, el estilo Intuitivo exhibió la mayor dispersión en las puntuaciones, lo que implica una mayor variabilidad en las respuestas de los participantes.

En cuanto a la variabilidad, los estilos Dependiente y Evitativo presentaron desviaciones estándar ligeramente inferiores, lo que sugiere una menor dispersión en torno a sus respectivas medias. En contraste, los estilos Racional y Espontáneo compartieron la misma desviación estándar (4.33), lo que indica una variabilidad similar en sus evaluaciones. Sin embargo, es fundamental recordar que estas observaciones se basan únicamente en estadísticas descriptivas. Para determinar si estas diferencias aparentes son estadísticamente significativas, fue necesario realizar pruebas estadísticas apropiadas. Los resultados de los p-valores de las pruebas de normalidad aplicadas, se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Pruebas de normalidad EA. Aplicación del GDMSI

Test	p-valor para cada estilo				
	Racional	Intuitivo	Dependiente	Evitativo	Espontáneo
Kolmogorov-Smirnov	0.376	0.049	0.074	0.163	0.106
Cramér-von Mises	0.475	0.244	0.194	0.417	0.339
Anderson-Darling	0.368	0.246	0.110	0.390	0.377
Shapiro-Wilk	0.003	0.003	< .001	0.005	0.018

Los resultados de las pruebas de normalidad para cada estilo de toma de decisión indicaron diferencias en la adecuación de los datos a una distribución normal. En el caso de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, los valores p (excepto para el estilo intuitivo, $p=0.049$), resultaron superiores a 0.05, lo que sugirió las distribuciones del resto de los estilos no difieren significativamente de la normalidad (Hernandez, 2021).

Así mismo, las pruebas de Cramér-von Mises y Anderson-Darling arrojaron valores de p más elevados en todos los casos, lo que indicó una menor sensibilidad a las

desviaciones de normalidad, como aclaran Glinskiy et al. (2024). Sin embargo, la prueba de Shapiro-Wilk presentó valores p consistentemente inferiores a 0.001 para todos los estilos, lo que confirmó que ninguna de las distribuciones cumple con el supuesto de normalidad. Estas discrepancias sugirieron la necesidad de emplear pruebas estadísticas no paramétricas para comparar las evaluaciones entre los diferentes estilos de toma de decisión, como la Kruskal-Wallis (Okoye & Hosseini, 2024). Los resultados de la aplicación de esta prueba no paramétrica se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Resultados de la prueba Kruskal-Wallis de diferencia entre las EA del GDMS.

	Variable	Estilo de toma de decisión
Resultados de la prueba	Estadístico	4.901
	Grados de libertad	4
	p-valor	0.298
	Estimador ϵ^2	0.007
IC-95% para ϵ^2	Límite inferior	0.002
	Límite superior	0.032
Estimador η^2		0.001
IC-95% para η^2	Límite inferior	0.000
	Límite superior	0.022

Los resultados del test de Kruskal-Wallis confirmaron que no se encontraron diferencias significativas en los estilos de toma de decisión en el grupo analizado. El estadístico de prueba fue de 4.901 con 4 grados de libertad y un valor p de 0.298. Este valor p es considerablemente mayor que el nivel de significancia comúnmente utilizado de 0.05, lo que llevó a no rechazar la hipótesis nula que establece que las medianas de los grupos son iguales. En este contexto, esto implica que no hay evidencia suficiente para afirmar que al menos uno estilos de toma de decisión presentó una EA diferente.

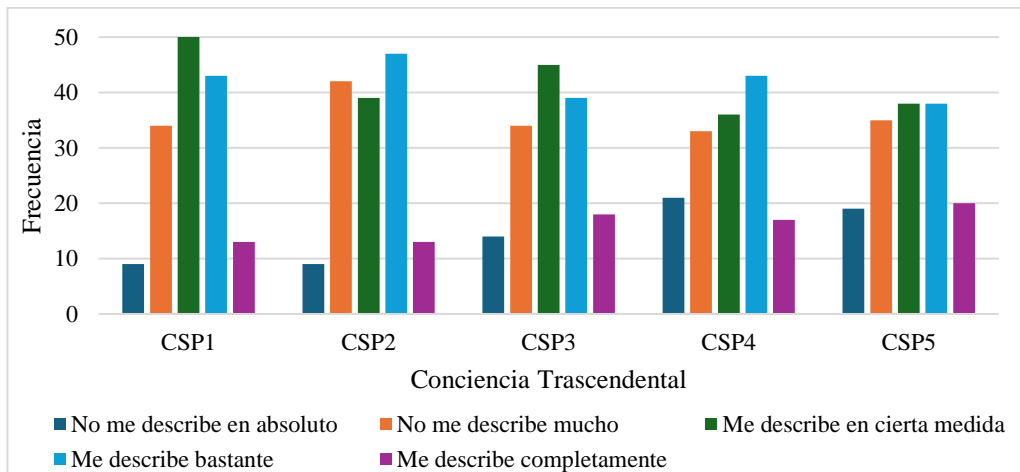
En adición, los intervalos de confianza del 95% para los tamaños del efecto epsilon y eta cuadrados resultaron bajos, con un ϵ^2 estimado de 0.007 (IC: [0.002, 0.032])

y un η^2 estimado de 0.000 (IC: [0.000, 0.022]). Ambos valores mostraron que el efecto de las variabilidades entre los diferentes estilos de toma de decisión, es prácticamente nula.

4.3 Resultados de la aplicación del cuestionario SISRI-24

La aplicación del cuestionario SISRI-24, permitió identificar las frecuencias absolutas individuales para cada uno de los ítems de sus respectivas dimensiones. Los histogramas que se muestran en las figuras 5-8, permitieron resumir los resultados primarios en términos de frecuencias absolutas.

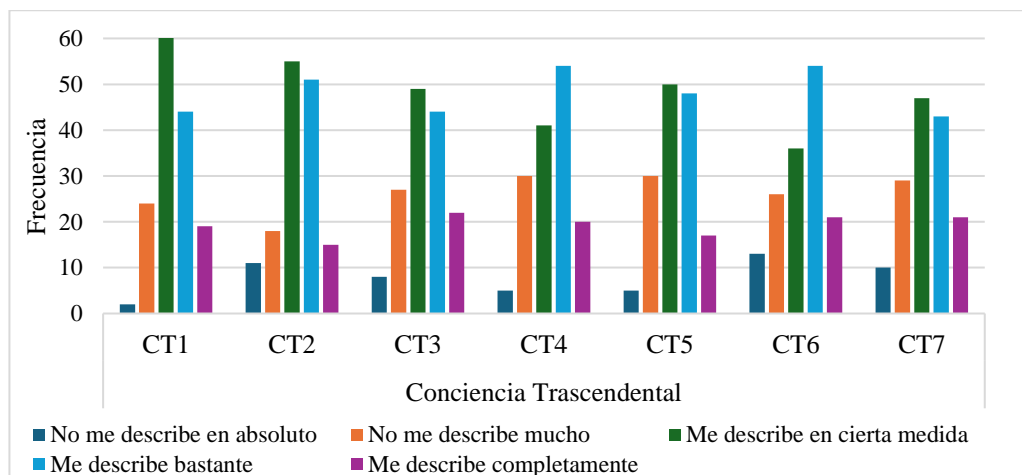
Figura 5. Histograma de frecuencias para la dimensión Creación de significado personal.



Los resultados reflejaron variaciones significativas en la percepción del significado personal en función del propósito vital. La categoría de mayor coincidencia con los participantes fue "Me describe en cierta medida", que tuvo una alta frecuencia en la adaptación al estrés mediante propósito vital (CSP1) con 51 respuestas, mientras que la toma de decisiones basada en propósito (CSP4) registró un menor respaldo en esta categoría con 36 respuestas. En contraste, la opción "No me describe en absoluto" alcanzó su punto más alto en CSP4, donde 21 personas expresaron no identificarse con este aspecto, lo que evidenció que vincular las decisiones con un propósito resultó un desafío para algunos.

Por otro lado, la afirmación "Me describe completamente" obtuvo su mayor expresión en la dimensión de significado encontrado en experiencias cotidianas (CSP5) con 20 respuestas, lo que indicó que esta fuente de sentido personal tuvo la mayor internalización, aunque apenas representa un 13.33%. En cambio, la menor identificación con esta categoría apareció en la adaptación al estrés (CSP1) y la definición de propósito (CSP2), ambas con 13 respuestas, lo que mostró que estos aspectos necesitaron mayor consolidación en la experiencia de los participantes. En términos generales, la mayoría de los participantes optó por niveles intermedios de identificación con los enunciados, lo que reflejó un proceso dinámico de construcción del significado personal.

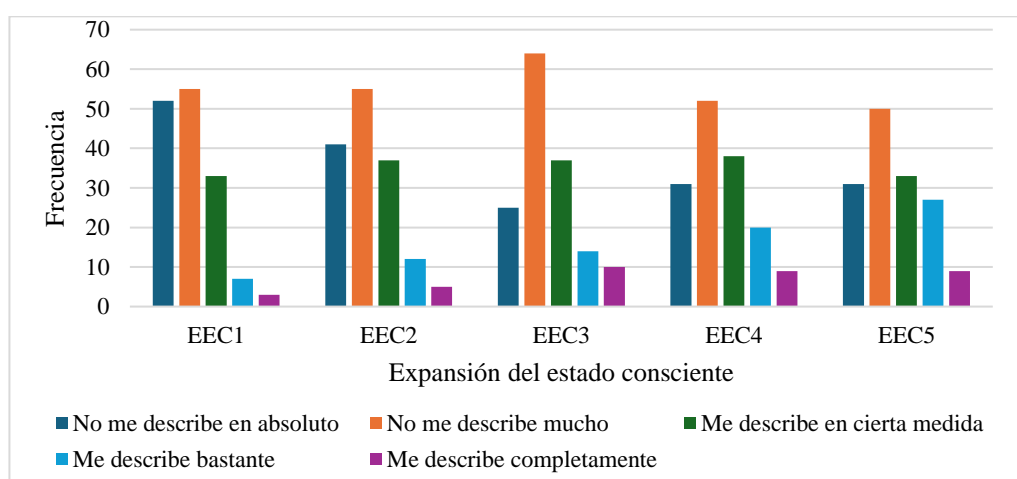
Figura 6. Histograma de frecuencias para la dimensión Conciencia trascendental.



En cuanto al reconocimiento de aspectos profundos personales (CT1), la mayoría de los participantes señaló que "los describía en cierta medida" (61), seguido de aquellos que indicaron que los describía bastante (44). Por el contrario, pocos eligieron las categorías extremas, como "no me describe en absoluto" (2). Mientras que en relación a la dificultad para sentir lo no material (CT2), hubo una mayor dispersión de respuestas, con una concentración en "me describe bastante" (51) y "me describe en cierta medida" (55), mientras que 11 participantes indicaron que no los describía en absoluto.

En cuanto a CT3 (conexión profunda con otras personas), las categorías con mayor frecuencia fueron "me describe bastante" (44) y "me describe completamente" (22). Para CT4 (definición personal basada en sentido profundo), las respuestas estuvieron distribuidas de manera similar, con predominancia en "me describe bastante" (54) y "me describe en cierta medida" (41). En CT5 (conciencia de aspectos no materiales de la vida), las frecuencias se concentraron principalmente en "me describe en cierta medida" (50) y "me describe bastante" (48), mientras que en CT6 (reconocimiento de cualidades significativas en otros), destacaron las categorías "me describe en cierta medida" (36) y "me describe bastante" (54). Finalmente, en CT7 (centrado mediante reconocimiento de lo no material), las respuestas siguieron un patrón similar, con predominancia en "me describe en cierta medida" (47) y "me describe bastante" (43). Estos resultados sugirieron una tendencia general hacia una identificación moderada con los aspectos evaluados, con menores frecuencias en las categorías extremas.

Figura 7. Histograma de frecuencias para la dimensión Expansión del estado consciente.

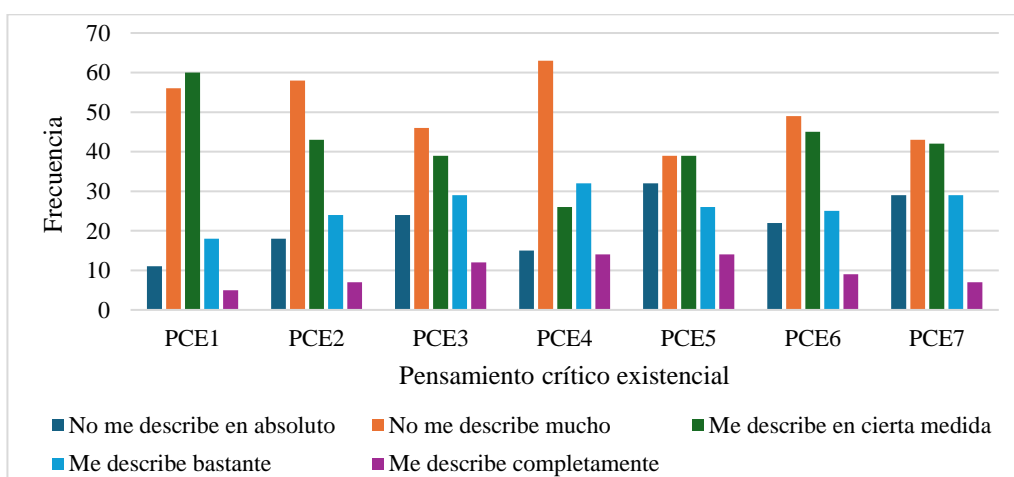


Se observó una predominancia de categorías que reflejaron una baja identificación con los aspectos evaluados. Respecto a la capacidad de alcanzar estados superiores de conciencia (EEC1), la mayor cantidad de respuestas se ubicó en "no me describe mucho"

(55) y "no me describe en absoluto" (52), mientras que solamente 3 encuestados asignaron la máxima categoría al ítem. Un patrón similar se verificó en EEC2 (control sobre entrar en estados superiores), donde predominó "no me describe mucho" (55), seguido de "no me describe en absoluto" (41).

Así mismo, respecto a la libertad para moverse entre niveles de conciencia (EEC3), las respuestas se concentraron en las categorías más bajas (valores de escala 2 y 1), con 64 y 25 participantes respectivamente. Sin embargo, en el caso de EEC4 (claridad en problemas durante estados superiores), se observó un ligero incremento en las categorías intermedias y superiores, con 38 respuestas en "me describió en cierta medida" y 20 en "me describió bastante". Por último, en EEC5 (desarrollo de técnicas para estados superiores de conciencia), se este aumento en las categorías más altas resultó más evidente, con 27 y 9 participantes respectivamente en las categorías 4 y 5, respectivamente.

Figura 8. Histograma de frecuencias para la dimensión *Pensamiento crítico existencial*.



En esta última dimensión, al igual que en la anterior, la mayoría de los encuestados tendió a identificarse de manera limitada con los aspectos evaluados. En PCE1 (contemplación sobre propósito de existencia), la categoría "me describe en cierta

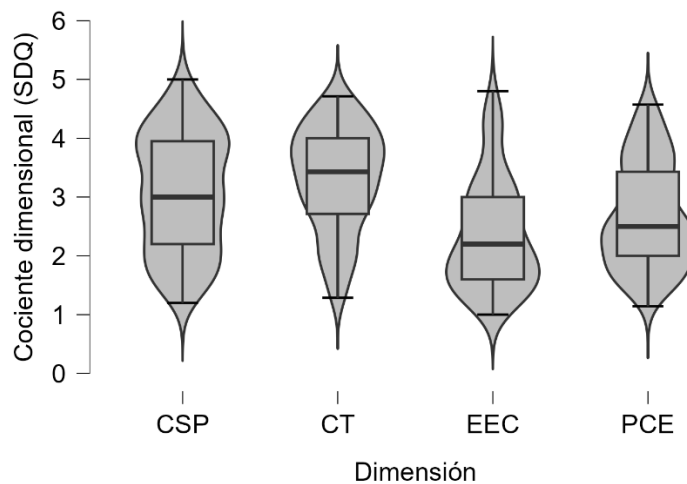
medida" predominó con 60 respuestas, seguida de "no me describe mucho" (56), lo cual representa más del 77% de los encuestados. En cambio, en PCE2 (contemplación sobre lo que sigue tras la muerte), las respuestas se distribuyeron principalmente entre "no me describe mucho" (58) y "me describe en cierta medida" (43).

Para PCE3 (desarrollo de teorías sobre vida y existencia), se obtuvo una mayor concentración en "no me describe mucho" (46), mientras que las categorías más altas, como "me describe bastante" y "me describe completamente", alcanzaron 29 y 12 respuestas, respectivamente. En PCE4 (contemplación del significado de experiencias), las respuestas se concentraron en "no me describió mucho" (63), aunque 32 participantes indicaron que "los describió bastante", reflejando una mayor inclinación hacia categorías intermedias y altas en comparación con otros indicadores.

Para PCE5 (contemplación de relación con el universo) y PCE6 (contemplación sobre existencia de fuerzas mayores), las respuestas estuvieron más equilibradas, con categorías intermedias como "me describió en cierta medida" y "me describió bastante" obteniendo entre 39 y 46 respuestas cada una. En PCE7 (cuestionamiento de la naturaleza de la realidad), predominaron las categorías más bajas, "no me describió en absoluto" (29) y "no me describió mucho" (43).

Estos resultados reflejaron una tendencia general hacia una identificación baja o moderada con los indicadores evaluados, aunque algunos ítems, como PCE1, 2 y 4, mostraron los resultados más negativos. En la figura 9 se muestran las distribuciones de los cocientes espirituales de cada dimensión, calculados a partir de la información recopilada.

Figura 9. Gráfica de violín y *boxplot* para los cocientes dimensionales



Se pudieron identificar tendencias diferenciadas entre estas dimensiones, por lo que se evidencian niveles desiguales de desarrollo alcanzado por parte de los encuestados. Las dimensiones CSP y CT presentaron distribuciones similares, con medianas cercanas al valor 3 y una densidad de respuestas concentrada en el rango de 2 a 4. Por lo que se apreció una similitud entre la capacidad de los participantes para construir significado personal y su conciencia trascendental, lo cual es consistente con la idea de que ambas dimensiones reflejan aspectos complementarios de la inteligencia espiritual. Además, se observaron algunas puntuaciones extremas en valores más altos, lo que indicó que ciertos individuos declararon haber alcanzado niveles más avanzados en estas áreas.

Por otro lado, la dimensión PCE mostró una distribución que, aunque similar en rango y dispersión a CSP y CT, evidenció una mayor densidad en valores medios. Esto reflejó que los encuestados, en promedio, tendieron a posicionarse en niveles intermedios de pensamiento crítico existencial, una faceta que implica la capacidad de reflexionar sobre cuestiones fundamentales de la existencia. La relativa uniformidad en esta dimensión destacó que los participantes no se alejaron significativamente de un patrón común, lo que podría denotar una homogeneidad en la forma de abordar estos aspectos existenciales.

En contraste, la dimensión EEC presentó una distribución diferente, ya que las puntuaciones se concentraron mayoritariamente en los niveles más bajos, con una mediana cercana al valor 2. Esta distribución evidenció que, en general, los encuestados reportaron una menor frecuencia o intensidad de experiencias relacionadas con la expansión del estado consciente. La menor dispersión en esta dimensión, en comparación con las demás, sugirió que este aspecto de la inteligencia espiritual podría estar aún menos desarrollado en la muestra estudiada, lo que abrió la posibilidad de que sea un área menos explorada o practicada por los participantes.

En la tabla 9 se muestran los principales estadísticos descriptivos del cociente espiritual calculado para cada uno de los encuestados.

Tabla 9. Estadísticas descriptivas del SQ

Estadísticos	Valores
Media	2,874
Error estándar	0,042
Mediana	2,875
Moda	3,208
Desviación típica	0,519
Varianza de la muestra	0,270
Intervalo	2,542
Mínimo	1,667
Máximo	4,208
Recuento	150
Nivel de confianza (95,0%)	0,084

Como se puede apreciar en la tabla, el SQ medio se situó en 2.874, lo que indica un nivel general moderado en la muestra estudiada. La mediana, cercana al valor promedio (2.875), sugirió una distribución simétrica de los datos, mientras que la moda, de 3.042, señaló que el nivel de inteligencia espiritual más frecuentemente reportado por los participantes se ubicó en el nivel medio.

La dispersión de los datos, medida por la desviación típica de 0.519 y una varianza de 0.270, reveló una variabilidad entre los encuestados del 18.06% en relación a su media, lo que permitió identificar diferencias individuales en los niveles de desarrollo de la inteligencia espiritual. El rango intercuartílico, definido por un intervalo de 3 entre el valor mínimo (1.542) y el máximo (4.542), confirmó la amplitud de la distribución de los cocientes espirituales. Por último, el nivel de confianza del 95 %, equivalente a 0.084, reflejó la precisión del cálculo de los valores medios, lo que aporta confiabilidad a la interpretación de los resultados. Estas estadísticas constituyen una base sólida para entender las características generales y la variabilidad del SQ en la muestra analizada.

4.4 Análisis factoriales y estimación del modelo de ecuaciones estructurales

En la profundización del análisis de los resultados, se realizaron los estudios correlacionales basados en el análisis factorial y las ecuaciones estructurales.

4.4.1 Resultados del análisis factorial exploratorio

En la tabla 10 se muestran los factores identificados y depurados mediante el AFE realizado a los resultados de aplicación del cuestionario GDMSI. Se siguieron los criterios de ajuste descritos en el capítulo anterior. El resto de las salidas de JASP sobre este análisis se encuentran en el Anexo 4.

Tabla 10. Factores identificados AFE-GDMSI

Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Unicidad
S2	0.866					0.227
S3	0.804					0.326
S4	0.800					0.340
S1	0.777					0.393
S5	0.700					0.505
D4		0.842				0.290
D2		0.832				0.307
D3		0.789				0.374
D1		0.736				0.422
D5		0.735				0.463

A3			0.822			0.312
A4			0.815			0.334
A5			0.788			0.361
A1			0.763			0.413
A2			0.759			0.417
R2				0.853		0.272
R1				0.776		0.389
R5				0.770		0.374
R4				0.750		0.421
R3				0.732		0.451
I1					0.899	0.200
I3					0.819	0.314
I2					0.802	0.340
I5					0.718	0.477

El análisis factorial exploratorio aplicado al GDMSI reveló una estructura subyacente coherente con los presupuestos teóricos relacionados con los estilos de toma de decisiones. La adecuación muestral, medida mediante el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0.798), confirmó pertinencia del modelo, respaldada por la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 2136.95$, $p < 0.001$). Los cinco factores extraídos explicaron colectivamente el 63.7% de la varianza tras la rotación, con cargas factoriales robustas (superiores a 0.6, excepto I4 el cual presentó además unicidad superior a 0.5, por lo que fue eliminada) que agruparon los ítems en dimensiones claramente diferenciadas.

Esta distribución replicó la estructura pentagonal clásica propuesta en la literatura, aunque respaldó la confiabilidad de los ítems para operacionalizar los estilos, la unicidad variable (observada en. S5=0.505; I5=0.477) subrayó la necesidad de profundizar en la especificidad de algunos ítems. Los hallazgos reforzaron la validez del modelo GDMSI al alinear los factores empíricos con los constructos teóricos, aunque la varianza explicada moderada (63.7%) apuntó a la presencia de influencias contextuales no medidas, como variables culturales o situacionales. La consistencia en cargas factoriales elevadas respaldó la confiabilidad de los ítems para operacionalizar los estilos.

De igual modo, en el Anexo 5 se pueden consultar las salidas del AFE realizado sobre las respuestas al cuestionario SISRI-24, mientras que en la tabla 11 se muestran los factores identificados, con sus respectivos ítems, sus cargas y unicidades.

Tabla 11. Factores identificados AFE- SISRI-24

Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Unicidad
PCE2	0.836				0.350
PCE1	0.828				0.347
PCE7	0.799				0.250
PCE6	0.661				0.314
PCE3	0.652				0.448
EEC1		0.855			0.276
EEC4		0.830			0.315
EEC2		0.814			0.311
EEC3		0.797			0.362
EEC5		0.717			0.466
CT1			0.885		0.193
CT6			0.799		0.349
CT2			0.763		0.381
CT7			0.756		0.404
CT3			0.737		0.432
CSP1				0.740	0.262
CSP2				0.711	0.364
CSP5				0.691	0.478
CSP4				0.646	0.462

El análisis factorial exploratorio del SISRI-24 identificó una estructura de cuatro factores que explicó el 64.4% de la varianza total, que respalda la multidimensionalidad teórica de la inteligencia espiritual. La adecuación de los datos, evaluada mediante el test de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0.835$), y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 1877.77$, $p < 0.001$), confirmaron la viabilidad del modelo. Los factores emergentes agruparon coherentemente las dimensiones teóricas y algunos ítems mostraron cargas factoriales superiores a 0.8. El Factor 1 integró los ítems de “pensamiento crítico existencial” (PCE2: 0.836; PCE1: 0.828), el Factor 2 los vinculados a la “expansión del estado consciente” (EEC1: 0.855; EEC4: 0.830), el Factor 3 los relacionados con la “conciencia trascendental” (CT1: 0.885; CT6: 0.799), y

el Factor 4 los asociados a la creación de “significado personal” (CSP1: 0.740; CSP2: 0.711).

La consistencia en las cargas factoriales, particularmente en dimensiones como la conciencia trascendental (CT1: unicidad = 0.193) y el pensamiento crítico existencial (PCE7: 0.799), reforzó la validez convergente del instrumento. Sin embargo, la moderada varianza explicada por el cuarto factor (12.7%) y la unicidad elevada en ítems como CSP4 (0.462) sugirieron que ciertos aspectos de la creación de significado podrían requerir ajustes debido a posibles superposiciones conceptuales entre las dimensiones teóricas de la inteligencia espiritual.

Sin embargo, la espiritualidad no es un conjunto de habilidades aisladas, sino un sistema dinámico donde la reflexión sobre el propósito vital, la capacidad de acceder a estados elevados de conciencia y la búsqueda de sentido se retroalimentan (Amram & Dryer, 2023). Esto está ligado con lo que algunos autores llaman "metacognición espiritual", donde la mente no solo piensa, sino que observa y transforma su propia experiencia. En este tema Kumar & Singh, (2023) refieren el desarrollo de la conciencia cognitiva espiritual y los conocimientos metacognitivos en el ámbito empresarial.

Se puede afirmar que el AFE de la aplicación de los cuestionarios GDMSI y SISRI-24, validaron las estructura factoriales propuestas y destacaron la calidad psicométrica de los instrumentos, a pesar de la superposición de algunos elementos. Sin embargo, se deben interpretar los resultados con cautela y complementarlos con índices y métodos estadísticas más avanzados, como los que ofrece el AFC y el SEM.

4.4.2 Resultados del análisis factorial confirmatorio

Al realizar el AFC que abarcó los factores obtenidos mediante ambos AFE, se obtuvo un modelo relacional “Estilos de toma de decisión-Inteligencia espiritual”. En el anexo 6 se presenta el modelo final de mejor ajuste obtenido por esta vía, después de

aplicadas las medidas de ajuste declaradas en el capítulo anterior. En la tabla 12 se muestran los factores identificados y ajustados mediante AFC de este modelo. En el Anexo 6 se presentan las salidas del JASP para este análisis.

Tabla 12. Factores identificados

Factor	Indicador	Carga	Std. Error	z-valor	p-valor	Intervalo de confianza 95%	
						Inferior	Superior
Factor 1	R1	0.655	0.057	11.414	< .001	0.542	0.767
	R2	0.907	0.064	14.214	< .001	0.782	1.032
	R4	0.819	0.069	11.949	< .001	0.685	0.953
Factor 2	I1	0.800	0.051	15.803	< .001	0.701	0.899
	I2	0.815	0.065	12.497	< .001	0.687	0.943
	I3	0.948	0.074	12.887	< .001	0.804	1.092
Factor 3	D1	0.610	0.070	8.724	< .001	0.473	0.747
	D2	0.820	0.065	12.544	< .001	0.692	0.948
	D3	0.827	0.068	12.195	< .001	0.694	0.960
	D4	0.903	0.066	13.743	< .001	0.774	1.032
Factor 4	A1	0.615	0.058	10.532	< .001	0.501	0.730
	A2	0.740	0.075	9.891	< .001	0.594	0.887
	A4	0.900	0.078	11.485	< .001	0.747	1.054
Factor 5	S1	0.685	0.059	11.610	< .001	0.569	0.800
	S2	0.816	0.056	14.623	< .001	0.707	0.926
	S3	0.859	0.071	12.025	< .001	0.719	0.998
	S4	0.890	0.073	12.206	< .001	0.747	1.033
Factor 6	CSP2	0.814	0.075	10.863	< .001	0.667	0.960
	CSP1	0.963	0.062	15.571	< .001	0.842	1.084
Factor 7	CT1	0.827	0.057	14.591	< .001	0.716	0.938
	CT3	0.982	0.066	14.896	< .001	0.853	1.111
Factor 8	EEC1	0.793	0.070	11.351	< .001	0.656	0.930
	EEC2	0.922	0.069	13.439	< .001	0.787	1.056
	EEC3	0.866	0.080	10.824	< .001	0.709	1.022
Factor 9	PCE1	0.743	0.062	11.932	< .001	0.621	0.866
	PCE2	0.844	0.074	11.331	< .001	0.698	0.990
	PCE6	0.875	0.075	11.669	< .001	0.728	1.021

El análisis factorial confirmatorio mostró un ajuste adecuado del modelo teórico que integra estilos de toma de decisiones con dimensiones de inteligencia espiritual. Los índices de bondad de ajuste respaldaron la estructura propuesta: CFI (0.948) y TLI (0.937) superaron el umbral de 0.90, mientras que el RMSEA (0.052, IC90%: 0.040–0.063) y SRMR (0.057) se ubicaron dentro de rangos aceptables. Aunque el test de χ^2 fue

significativo ($\chi^2 = 404.625, p < .001$), común en muestras moderadas-grandes, el valor de Hoelter ($N = 122.809, \alpha = .05$) indicó que el modelo era adecuado para la muestra analizada.

La fiabilidad de los constructos resultó sólida, con coeficientes ω y α superiores a 0.82 en todos los factores, destacaron la consistencia interna de dimensiones como el estilo intuitivo ($\omega = 0.873$) y la expansión del estado consciente ($\omega = 0.876$). Las varianzas residuales fueron bajas en más de un 80% de los ítems, aunque R4 y CSP2 mostraron valores ligeramente superiores a 0.5, lo que indicó mayor variabilidad no explicada y sugirió posibles influencias externas no capturadas por el modelo.

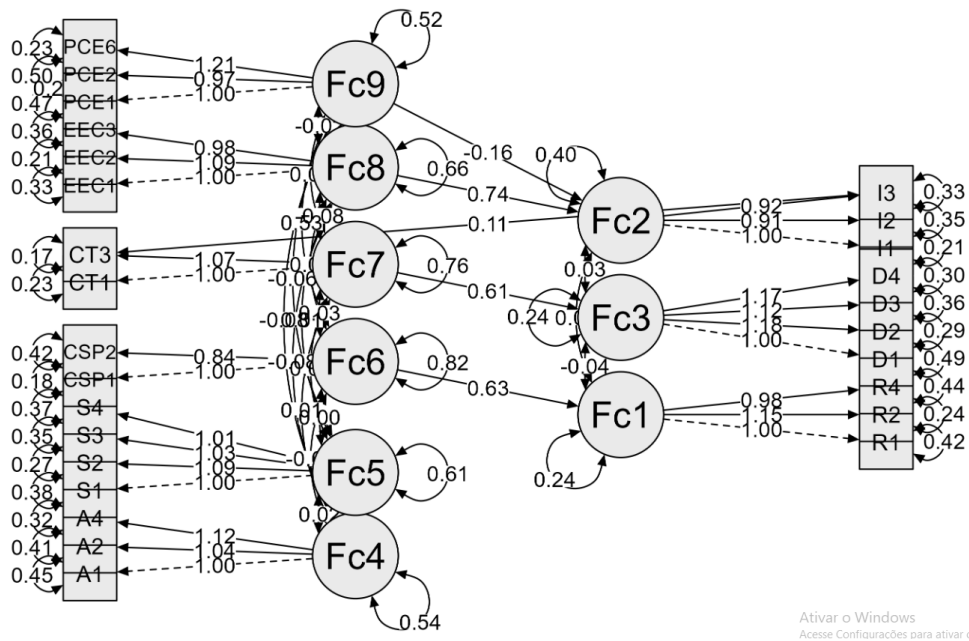
Entre las covarianzas significativas, resaltó la fuerte asociación entre el estilo racional (Factor 1) y la creación de significado personal (Factor 6: $0.744, p < .001$), así como con el pensamiento crítico existencial (Factor 9: $0.604, p < .001$). El estilo intuitivo (Factor 2) correlacionó positivamente con la expansión del estado consciente (Factor 8: $0.694, p < .001$), mientras que el estilo dependiente (Factor 3) mostró un vínculo robusto con la conciencia trascendental (Factor 7: $0.712, p < .001$).

4.4.3 Resultados de la estimación del modelo de ecuaciones estructurales

Estas interacciones subrayaron sinergias clave para el SEM a estimar, de la misma forma que la ausencia de covarianzas significativas entre factores como racional-intuitivo ($-0.059, p = 0.523$) reforzó su independencia teórica. Durante el refinamiento del modelo, se eliminaron varios ítems de los cuestionarios originales, lo que sugirió que ciertos conceptos no aportaron una contribución significativa a la estructura relacional esperada. Todos estos resultados, validaron la estructura medida, y delinearon caminos prioritarios para explorar relaciones causales en fases posteriores, particularmente en cómo la creación de significado y la conciencia trascendental modulan estilos decisorios en el contexto analizado.

En la figura 10 se presenta el diagrama de trayectoria del modelo de ecuaciones estructurales obtenido a partir de los análisis factoriales desarrollados hasta aquí, y los ajustes realizados durante el proceso de estimación del modelo. En el Anexo 7 se presentan las principales salidas de JASP para el modelo especificado.

Figura 10. Diagrama de trayectoria para el modelo SEM ETD-IE.



El modelo mostró un ajuste adecuado según los índices más utilizados en la evaluación de modelos de ecuaciones estructurales. El índice de ajuste comparativo (CFI) alcanzó un valor de 0.958, mientras que el índice de ajuste incremental de Bollen (IFI) fue de 0.959, lo que indicó un ajuste satisfactorio. De manera consistente, el índice de no centralidad relativa (RNI) obtuvo un valor de 0.958, lo que reforzó la solidez del modelo. El error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) fue de 0.046, con un intervalo de confianza del 90 % entre 0.032 y 0.058, y un valor p de 0.705, lo que sugiere que el modelo no se alejó significativamente de los datos observados. Además, el residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR) fue de 0.064, situándose dentro del rango aceptable para un buen ajuste.

La validez convergente se respaldó con valores elevados de varianza media extraída (AVE), con factores como el séptimo y el sexto que superaron 0.70, mientras que otros factores oscilaron entre 0.598 y 0.700, lo que indicó una buena capacidad de las variables latentes para explicar la varianza de sus respectivos ítems. En cuanto a la validez discriminante, los valores de la razón *heterotrait-monotrait* (HTMT) fueron bajos, lo que sugirió una adecuada diferenciación entre los constructos. Asimismo, los coeficientes de confiabilidad alfa y omega oscilaron entre 0.819 y 0.915, lo que refuerza la consistencia interna del modelo.

El análisis sustentado en los coeficientes estandarizados permitió profundizar en las relaciones identificadas y sus implicaciones teóricas. El estilo racional (Factor 1), caracterizado por una planificación cuidadosa (R2: Reviso mis fuentes de información, con $\beta = 0.870$), mostró una relación positiva y significativa con la creación de significado personal (Factor 6: $\beta = 0.756$, $p < .001$). Esto sugiere que los individuos que priorizan decisiones metódicas tienden a alinear sus acciones con un propósito vital claro (CSP1: Adaptación al estrés mediante propósito vital, $R^2 = 0.823$). La covarianza entre ambos factores (0.744) reforzó la idea de que la racionalidad no se opone a la espiritualidad, sino que se enriquece al integrar objetivos trascendentales.

Así mismo, se identificó que el estilo intuitivo (Factor 2), vinculado a la confianza en instintos (I1: Confío en mis instintos, $\beta = 0.885$), se asoció fuertemente con la expansión del estado consciente (Factor 8: $\beta = 0.680$, $p < .001$). Esta dimensión de la IE, que incluye claridad mental en situaciones complejas (EEC1: Capacidad para estados superiores de conciencia, $R^2 = 0.668$), parece actuar como un puente entre la intuición y la percepción holística. Quienes acceden a estados conscientes elevados pueden procesar información de manera no lineal, y facilitar decisiones rápidas, pero no necesariamente impulsivas.

De forma similar, el estilo dependiente (Factor número 3), que refleja la necesidad de apoyo externo (D4: Uso el consejo de otros, $\beta = 0.846$), correlacionó significativamente con la conciencia trascendental (Factor 7: $\beta = 0.733$, $p < .001$). Esto indica que la búsqueda de guía en otros se vincula con una conexión profunda con el prójimo (CT3: Conexión profunda con otras personas, $\beta = 0.935$). La interdependencia social, en este caso, no sería un signo de indecisión, sino una expresión de reconocimiento de las cualidades ajenas, alineada con una visión trascendente de las relaciones humanas.

Sin embargo, contrariamente a lo esperado, el estilo intuitivo no mostró una relación significativa con el pensamiento crítico existencial (Factor 9: $\beta = -0.132$, $p = 0.109$). Aunque ambos constructos involucran procesos internos, la falta de asociación sugiere que la reflexión sobre temas como el propósito de la existencia (PCE1: $\beta = 0.724$) opera de manera independiente a la toma de decisiones basada en intuiciones inmediatas. Esto podría deberse a que el pensamiento existencial requiere un nivel de abstracción que no siempre se traduce en respuestas intuitivas prácticas.

Estos resultados desafían la dicotomía tradicional entre racionalidad y espiritualidad, al proponer un modelo integrador donde la segunda potencia a la primera. Este resultado concuerda con lo planteado por Alam (2020), al afirmar que la capacidad de conectar ideas existenciales y experiencias de vida proporciona una base para la autoeficacia y una empatía por los demás al “buscar respuestas existenciales que apoyen una orientación teórica racional” (p.14033).

La creación de significado personal resaltó como un catalizador para decisiones racionales éticas, mientras la expansión del estado consciente redefine la intuición como un proceso sofisticado, no meramente impulsivo. Además, la conexión entre dependencia y conciencia trascendental resalta el rol de la conexión espiritual con otros en la toma de decisiones cooperada o en el reconocimiento de las capacidades ajenas.

En general, los resultados indicaron un modelo bien ajustado y con propiedades psicométricas robustas, que permitió verificar las hipótesis planteadas, así como identificar relaciones estadísticamente significativas entre la Inteligencia espiritual y algunos Estilos de toma de decisiones. El análisis estadístico aportó elementos suficientes para rechazar las hipótesis nulas H_{01} , H_{02} y H_{03} , que plantearon la falta de influencia de la IE en los ETD racional, intuitivo y dependiente (respectivamente). Sin embargo, no se logró demostrar la relación de causalidad de la inteligencia espiritual en los ETD evitativo y espontáneo, al no conseguir rechazar las respectivas hipótesis nulas asociadas (H_{04} y H_{05}).

Con hipótesis similares, Satpathy & Samanta (2022), obtuvieron este mismo resultado relacional, en una muestra de 306 profesionales de I+D, aunque en su modelo SEM incluyeron variables demográficas, obtuvieron índices de ajuste inferiores a los resultantes en este estudio. Estos autores, no presentaron un aporte metodológico que viabilice la implementación de los resultados obtenidos, para su aplicación práctica en contextos empresariales.

Por otra parte, Alam (2020), identificó relaciones fuertes entre la inteligencia espiritual y únicamente los estilos Racional (relación positiva) y Dependiente (relación negativa). El autor propuso un marco analítico para la contratación de líderes, que se sustenta en la relación entre la IES y el proceso de toma de decisiones en contextos organizacionales. Sin embargo, aunque Adam (2020) contribuyó con una herramienta útil para las futuras contrataciones, no aportó soluciones para mejorar los niveles de IES de los actuales líderes. A diferencia del presente estudio, en el que se utilizaron los elementos del análisis estadístico, como núcleo analítico para sustentar y acometer el desarrollo de un Marco para la implementación de la Inteligencia espiritual en la toma de decisiones

gerenciales en Compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia Guayas.

Por lo que la novedad científica de este proyecto, radica en la formulación y validación de un marco de trabajo innovador para la toma de decisiones gerenciales en compañías agrícolas ecuatorianas, basado en las dimensiones de la inteligencia espiritual de sus directivos. Este enfoque representa una ruptura con las prácticas tradicionales de liderazgo al reconocer la importancia de aspectos más profundos y trascendentales en la toma de decisiones empresariales en compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola. Al proporcionar un modelo concreto y rigurosamente validado, la investigación ofrece una herramienta práctica y efectiva para mejorar la calidad y la ética en la toma de decisiones gerenciales en el sector.

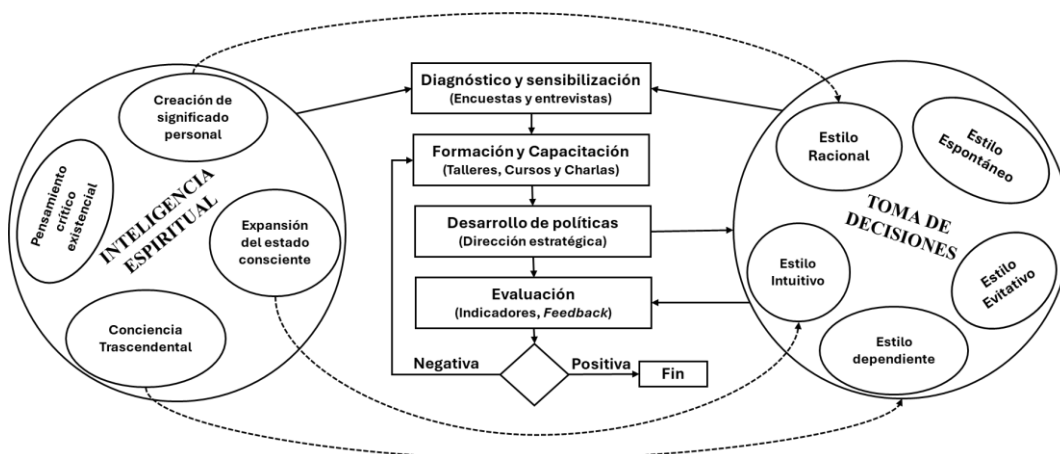
4.5 Marco para la implementación de la Inteligencia Espiritual en la toma de decisiones gerenciales en Compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia Guayas

A partir de toda lo anterior, se diseñó el marco que da nombre a esta obra, el cual está estructurado en tres componentes fundamentales. El componente Inteligencia espiritual que abarca cuatro dimensiones, de las cuales tres están relacionadas con elementos del segundo componente, denominado toma de decisiones, y cuyos principales elementos se configuraron como estilos de toma de decisión. El tercer componente (Relacional) tiene un rol mediador entre los primeros, e incluye las etapas e indicaciones metodológicas para efectivizar la implementación de las relaciones entre los elementos de la inteligencia espiritual y la toma de decisiones.

Resultaron especialmente útiles los descubrimientos relacionados con los niveles de inteligencia espiritual y frecuencias de estilos de decisión, así como las principales relaciones identificadas para optimizar la eficiencia del marco propuesto, en el contexto

específico del estudio. En la figura 11 se muestra el esquema representativo del marco de implementación, en el cual se representaron con líneas discontinuas las relaciones más fuertes y estadísticamente significativas, así como el diagrama de flujo que resume el componente procedimental.

Figura 11. Esquema del marco de implementación de la IE en la TD



El componente procedimental se configuró en cuatro etapas, las cuales indican los principales elementos a tener en cuenta para aplicar los resultados de esta investigación, desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico.

Diseño del Marco para la Implementación de la Inteligencia Espiritual en la Toma de Decisiones Empresariales.

El objetivo principal de este marco para la implementación de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones empresariales reside en su capacidad para transformar de manera profunda la cultura organizacional del sector de suministros químicos para la agricultura, mediante la integración de valores éticos y sostenibles en cada aspecto del proceso decisional. Al enfatizar la importancia de la inteligencia espiritual, se busca fomentar una conexión más significativa entre los líderes y colaboradores, alentándolos a reflexionar sobre su propósito y el impacto de sus decisiones en la sociedad y el medio ambiente, a largo plazo.

La implementación de la inteligencia espiritual se proyecta como un elemento clave para empoderar a los individuos dentro de la organización. Esto les permite tomar decisiones que no solo son eficientes y rentables, sino que también favorecen el bienestar colectivo y promueven la sostenibilidad. Al adoptar esta inteligencia, las empresas pueden asegurar que sus acciones estén alineadas con principios éticos y transformar la toma de decisiones en un acto de responsabilidad y compromiso social.

Con este marco se pretende establecer una metodología clara para incorporar la inteligencia espiritual, así como sentar las bases para establecer una cultura organizacional en la que la coherencia entre valores y acciones sea imprescindible. Esta coherencia se traduce en la creación de políticas empresariales que prioricen no solo la rentabilidad económica, sino también la integridad y el bienestar de las comunidades, haciendo de la inteligencia espiritual una herramienta esencial para enfrentar los retos del presente y construir un futuro más sostenible.

Componente procedimental.

El objetivo del componente procedimental en el marco para la implementación de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones empresariales consiste en establecer un proceso integral que permita diagnosticar, sensibilizar, formar y evaluar la integración de la inteligencia espiritual en las prácticas decisionales de las empresas. Los valores metodológicos de este componente se orientan hacia un enfoque participativo y reflexivo, que promueve la colaboración entre líderes y empleados para redefinir la misión corporativa y alinearla con principios de ética y sostenibilidad. Desde un punto de vista práctico, este enfoque busca facilitar la internalización de conceptos espirituales y éticos, y asegurar que estas ideas se traduzcan en comportamientos concretos y decisiones alineadas con el bienestar colectivo y la responsabilidad social. Esto se logra a través de

herramientas como análisis de decisiones, sesiones de retroalimentación y evaluaciones continuas que fortalecen la cultura organizacional hacia un propósito trascendental.

ETAPA 1. Diagnóstico y sensibilización

La fase inicial del marco se centra en comprender la cultura decisional vigente, los niveles de inteligencia espiritual de los tomadores de decisiones y su nivel de disposición para sembrar las bases de integración de la inteligencia espiritual en los procesos de decisión empresariales. Para ello, se emplea propone un enfoque mixto que combina datos cuantitativos y cualitativos, para obtener una visión holística de las prácticas actuales y las oportunidades de transformación.

El proceso comienza con la aplicación de cuestionarios validados, como el GDMSI para evaluar estilos de toma de decisiones y el SISRI-24 para medir dimensiones de inteligencia espiritual. Estos instrumentos se adaptan al contexto de los suministros químicos para la agricultura, por lo que se sugiere incorporar ítems específicos sobre sostenibilidad y responsabilidad en el manejo de agroquímicos. Los resultados se deben triangular con entrevistas semiestructuradas a líderes y empleados clave, donde se exploren narrativas personales sobre dilemas éticos enfrentados, como el equilibrio entre rentabilidad y reducción de impacto ambiental.

Paralelamente, se realizará un análisis documental de decisiones estratégicas recientes, desde la selección de proveedores hasta políticas de seguridad laboral. Esto se complementará con debates internos moderados por facilitadores externos, donde equipos multinivel discutan casos emblemáticos, como la transición a envases biodegradables o la gestión de residuos tóxicos. Estos espacios no solo revelarían inconsistencias entre los valores declarados y las acciones, sino que también activarán la reflexión crítica sobre el papel de la espiritualidad en la coherencia organizacional.

Para cerrar esta etapa, se organizarán ciclos de webinarios y charlas interactivas con expertos en ética aplicada y sostenibilidad. Estas sesiones, ilustradas con casos de empresas líderes que han integrado la inteligencia espiritual, tendrán como principal objetivo despertar conciencia sobre cómo decisiones técnicas, como la formulación de fertilizantes, pueden alinearse con propósitos profundos como estados de conciencia, autocontemplación y aceptación, o trascendentales, como la preservación de suelos, la salud comunitaria o la supervivencia del planeta. Materiales complementarios, como podcasts con testimonios de agricultores afectados por prácticas irresponsables, reforzarían la conexión emocional e intelectual con los objetivos del marco.

ETAPA 2. Formación y capacitación

La formación en inteligencia espiritual para su vinculación a los procesos decisionales se articulará en tres ejes interconectados, diseñados para transformar prácticas individuales y colectivas. Cada eje combina estrategias teóricas y experiencias prácticas, donde se priorice la adaptabilidad a contextos organizacionales complejos, como el sector de los suministros químicos en la agricultura.

Primer Eje Creación de significado personal para la toma de decisiones racionales

El primer eje se centra en la vinculación entre propósito vital y decisiones racionales. Para ello, se proponen generar espacios de reflexión guiada donde los participantes identifican valores personales clave y los alinean con objetivos estratégicos. A través de simulaciones de crisis, como escenarios de escasez de recursos o conflictos éticos, se entrena la capacidad de priorizar acciones sostenibles desde una base valórica sólida. Esto no solo fortalece la coherencia entre decisiones y principios, sino que también cultiva resiliencia ante la incertidumbre, al anclar cada elección en un sentido de propósito claro.

Segundo Eje Expansión del estado consciente como base espiritual de la intuición

En segundo lugar, se debe abordar la integración de estados conscientes elevados en la intuición estratégica. Mediante técnicas de mindfulness y ejercicios de atención plena, se desarrollarán habilidades para acceder a niveles de claridad mental que permitan procesar información de manera holística. Estas prácticas se complementarán con dinámicas de rol donde se simulen decisiones bajo presión, como el lanzamiento de productos o la gestión de riesgos ambientales. En estos contextos, se integrarán las percepciones y experiencias obtenidas de estados conscientes para equilibrar rapidez y profundidad, a la vez que se evita la toma de decisiones impulsiva. La intuición, así entrenada, se convierte en un recurso complementario a la lógica en lugar de su antítesis.

Tercer Eje Conciencia trascendental vs dependencia decisional

Finalmente, el tercer eje explora el equilibrio entre autoconocimiento profundo y colaboración, con el fin de reducir dependencias disfuncionales. A través de talleres participativos, se identificarán inseguridades individuales que limitan la autonomía, como el temor al error o la sobrevaloración y dependencia de opiniones externas. Paralelamente, se fomentará la construcción de redes colaborativas basadas en conexiones significativas, donde la diversidad de perspectivas enriquece el proceso decisional sin suplantar la responsabilidad personal. Esto se logra mediante ejercicios grupales que recreen desafíos reales, como negociaciones con comunidades afectadas por malas prácticas empresariales, donde la empatía y el reconocimiento mutuo guíen las soluciones.

La capacitación se enriquece con recursos pedagógicos diseñados para facilitar la internalización de conceptos y su aplicación práctica. Talleres estructurados en autoconocimiento y trascendencia, por ejemplo, emplean técnicas como el *mapeo de valores personales* y la *narrativa biográfica*, donde los participantes identifican hitos

vitales que han influido en su forma de decidir. Estas sesiones se complementan con dinámicas grupales que fomentan la interconexión, como círculos de diálogo en los que se analizan decisiones complejas desde múltiples perspectivas, promoviendo la escucha activa y la co-creación de soluciones. Para ilustrar la integración de intuición, racionalidad y colaboración, se utilizan simulaciones basadas en estudios de caso reales del sector, como el diseño de políticas de sostenibilidad ante crisis ambientales, donde se evalúan tanto datos técnicos como impactos comunitarios. El material didáctico incluye guías descargables con ejercicios reflexivos, videoclips de líderes que aplican inteligencia espiritual en entornos desafiantes, y artículos que vinculan teoría con experiencias prácticas, creando un corpus accesible para distintos estilos de aprendizaje.

La implementación efectiva requiere un enfoque multimodal que combine presencialidad y virtualidad. Se recomienda el uso de plataformas interactivas que permitan el acceso a módulos formativos en línea, con ejercicios prácticos como diarios digitales para registrar decisiones clave y su alineación con propósitos personales. Estas herramientas incluyen foros moderados donde los participantes comparten avances y desafíos, fomentando una comunidad de aprendizaje colaborativo. Adicionalmente, se incorporan aplicaciones móviles con recordatorios para prácticas de mindfulness y rutinas breves de reflexión trascendental, integrando la formación en la cotidianidad. Para garantizar la adaptabilidad, las actividades se ajustan a ritmos individuales mediante evaluaciones diagnósticas iniciales y sesiones de retroalimentación personalizada, donde se identifican áreas de mejora y se refuerzan logros. Este marco metodológico, asegura que la inteligencia espiritual se traduzca en hábitos decisionales concretos, transformando no solo procesos, sino también la cultura organizacional que los sustenta.

Para cerrar este ciclo formativo, se implementarán evaluaciones continuas que midan la internalización de conceptos y su aplicación en casos concretos. Las métricas

incluirán análisis de decisiones simuladas, retroalimentación entre pares y autoevaluaciones estructuradas. Este enfoque asegurará que la inteligencia espiritual no se reduzca a teoría abstracta, sino que se traduzca en herramientas concretas para decisiones éticas, ágiles y alineadas con el bienestar colectivo. La superación constante, flexible pero rigurosa, facilitará elevar la calidad de los procesos de toma de decisiones, así como sentar las bases para la creación de políticas estratégicas que deriven en la instauración de una cultura organizacional ligada a propósitos trascendentales.

ETAPA 3. Desarrollo de políticas empresariales estratégicas sustentadas en valores espirituales

La construcción de políticas estratégicas sustentadas en valores espirituales requiere un enfoque integral que vincule propósito, ética y acción colectiva. Para comenzar, se propone un proceso participativo donde líderes y colaboradores redefinan la misión corporativa, de manera que trascienda objetivos económicos para incorporar ideales como la integridad, la sostenibilidad y el bienestar comunitario. Esto se logra mediante la creación de espacios colaborativos en los que se facilite el uso de técnicas de mapeo de valores y narrativas colectivas, donde los responsables actores de la implementación de este marco identifiquen cómo sus roles contribuyen a un impacto social positivo. Estas sesiones, deben constituirse en el marco para la revisión y actualización de los objetivos estratégicos de las empresas del sector, en los que se pondere el manejo responsable de los agroquímicos y se alcance la conexión entre las decisiones técnicas y sus consecuencias trascendentales en ecosistemas y comunidades.

Para fortalecer la calidad de las decisiones, se implementarán comités éticos multifuncionales que evalúen proyectos desde dimensiones financieras, ambientales y sociales. Estos grupos emplearán herramientas como matrices de impacto a largo plazo y simulaciones de escenarios críticos, donde se analicen dilemas comunes, como la

transición a ingredientes biodegradables o el establecimiento de canales de comunicación con proveedores, colaboradores, clientes y comunidades de interés. Se recomienda implementar plataformas digitales interactivas que permitan el monitoreo en tiempo real de indicadores de sostenibilidad para facilitar la transparencia y el ajuste continuo de las estrategias. Se deben introducir, paralelamente a los programas de capacitación de inteligencia espiritual aplicada, espacios de práctica del mindfulness para líderes, diseñados para equilibrar presión operativa a través de la reflexión y la introspección.

La cultura organizacional se debe transformar mediante políticas de recursos humanos que prioricen la empatía, la sensibilización y la colaboración para integrar los nuevos enfoques. Iniciativas como círculos de diálogo mensuales fomentarían la comunicación abierta, mientras que sistemas de reconocimiento y estímulo permitirían reconocer y premiar acciones alineadas con valores corporativos, como la innovación en prácticas sostenibles o la resolución pacífica de conflictos. Espacios físicos dedicados a la reflexión, como salas de meditación o jardines temáticos, se complementarían con entornos virtuales donde los equipos compitan en desafíos de mejora de indicadores socioambientales.

La resiliencia organizacional se cultivará mediante rutinas de autoevaluación reflexiva, donde se analicen tanto éxitos como fracasos en reuniones sin jerarquías, para promover una mentalidad de crecimiento. Líderes entrenados en técnicas de IE guiarán sesiones de retrospectivas estratégicas, en las que se sugiera el uso de herramientas como diarios de gratitud corporativos o mapas visuales de lecciones aprendidas.

Estas políticas deben formalizarse en documentos accesibles, con cláusulas específicas sobre ética, adaptabilidad y responsabilidad socioambiental, de forma que aseguren que cada decisión, desde la cadena de suministro hasta la relación con clientes, refleje el compromiso con un legado humanista y sostenible. Al seguir estos pasos, la

organización puede integrar efectivamente la inteligencia espiritual en su cultura organizacional, mejorar la calidad y la ética en la toma de decisiones gerenciales. Establecer indicadores de rendimiento que midan el impacto de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones empresariales.

ETAPA 4. Evaluación y monitoreamiento

Para asegurar una medición efectiva y un procesamiento eficiente de la información de los indicadores propuestos, se sugiere implementar las siguientes estrategias metodológicas de cálculo de indicadores generales:

1. Indicadores de Eficiencia en la Toma de Decisiones:

Tiempo de Toma de Decisiones: Se registrará el tiempo transcurrido desde la identificación del problema hasta la toma de la decisión, utilizando herramientas de seguimiento de proyectos o software de gestión. Se calculará el promedio de tiempo para cada tipo de decisión y se analizarán las tendencias a lo largo del tiempo.

Número de Decisiones Revisadas: Se llevará un registro de las decisiones que fueron revisadas o modificadas después de su implementación. Se analizará la frecuencia de revisiones y los motivos detrás de ellas, buscando patrones que puedan indicar la necesidad de ajustes en el proceso de toma de decisiones.

2. Indicadores de Calidad en Decisiones:

Tasa de Éxito de Decisiones: Se definirán criterios claros para determinar si una decisión fue exitosa o no, basándose en los objetivos propuestos. Se realizará un seguimiento de los resultados de las decisiones y se calculará el porcentaje de éxito.

Feedback del Equipo: Se realizarán encuestas de satisfacción periódicas a los empleados para evaluar su percepción sobre la calidad de las decisiones tomadas. Se utilizarán escalas numéricas y preguntas abiertas para obtener información cuantitativa y cualitativa.

3. Indicadores de Impacto en el Ambiente Organizacional:

Clima Laboral: Se realizarán encuestas de clima organizacional de forma periódica (por ejemplo, cada seis meses) para medir la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo. Se utilizarán cuestionarios estandarizados y se analizarán las tendencias a lo largo del tiempo.

Índice de Moral del Empleado: Se utilizarán indicadores como la retención de personal y la satisfacción laboral para evaluar el impacto de la inteligencia espiritual en el bienestar de los empleados. Se recopilarán datos de los departamentos de Recursos Humanos y se analizarán las tendencias a lo largo del tiempo.

4. Indicadores de Ética y Sostenibilidad:

Número de Iniciativas Éticas Implementadas: Se llevará un registro de las iniciativas que se implementen con un enfoque ético y sostenible. Se clasificarán las iniciativas por área y se analizará su impacto en la organización y en la sociedad.

Sostenibilidad de Proyectos: Se evaluará el impacto ambiental y social de las decisiones tomadas a través de indicadores específicos para cada proyecto. Se utilizarán herramientas de evaluación de impacto y se analizarán los resultados para identificar áreas de mejora.

5. Indicadores de Formación y Desarrollo Espiritual

Capacitación en Inteligencia Espiritual: Se registrará el número de sesiones de formación impartidas y el porcentaje de directivos capacitados. Se evaluará la efectividad de la capacitación a través de encuestas y evaluaciones de desempeño.

Cambio en los Estilos de Liderazgo: Se realizarán evaluaciones pre y post capacitación para medir el impacto en el estilo de liderazgo de los directivos. Se utilizarán cuestionarios estandarizados y se analizarán los resultados para identificar cambios significativos.

Es importante destacar que estos indicadores deben ser especificados en correspondencia con las particularidades de cada empresa y que se deben establecer metas claras y realistas para cada indicador. La utilización de herramientas de software para la recopilación y el análisis de datos facilitará el seguimiento, almacenamiento, organización e interpretación de los resultados. Se recomienda además utilizar el método Delphi para realizar una revisión anual del marco diseñado, basada en la retroalimentación recibida y los resultados obtenidos de la opinión de expertos sobre la pertinencia del marco de trabajo. Se realizarán rondas de preguntas y respuestas y se analizarán los resultados para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las estrategias implementadas. Se documentarán los cambios realizados y se comunicarán a todos las partes interesadas.

Este sistema evaluativo, con su enfoque en indicadores clave, permitirá a la dirección estratégica obtener una visión clara y detallada del impacto de la inteligencia espiritual (IE) en la toma de decisiones. Los resultados de este análisis no solo ofrecerán una radiografía del presente, sino que también marcará el camino hacia el futuro, mediante su impacto en la estructuración y renovación de los procesos de capacitación y superación, así como en el perfeccionamiento de las políticas empresariales implementadas.

4.6 Validación de la pertinencia de la propuesta

Para la validación del marco y según los criterios establecidos (sección 2.5) se seleccionaron 9 expertos para conformar el panel definitivo, quienes participaron en las sucesivas rondas del proceso Delphi. Los expertos seleccionados incluyeron académicos de universidades nacionales y privadas, así como consultores especializados en liderazgo organizacional y estudios sobre inteligencia espiritual.

El panel estuvo compuesto por: cuatro docentes universitarios con grado de doctorado en administración de empresas y especialización en modelos de toma de decisiones; tres investigadores reconocidos en el área de la inteligencia emocional y espiritual, con publicaciones en revistas indexadas de alto impacto y dos directivos de empresas del sector agrícola, con más de 15 años de experiencia en la gestión estratégica y la toma de decisiones en entornos dinámicos.

El análisis de los resultados de la primera ronda (Anexo 9) mostró un consenso general entre los expertos, con medias superiores a 4 en la mayoría de los ítems evaluados. En la Sección 1: Coherencia Interna del Marco, se identificó la necesidad de precisar algunas relaciones entre las dimensiones y ajustar la redacción de ciertos conceptos para garantizar mayor claridad. En la Sección 3: Factibilidad Práctica, se sugirió incorporar ejemplos concretos que ilustren la viabilidad de las acciones propuestas y mejorar la descripción de las herramientas operativas para su implementación.

El resto de las secciones presentó un nivel de acuerdo alto, lo que confirmó la pertinencia y aplicabilidad del marco en el contexto empresarial. El análisis de la desviación estándar indicó que no se requieren modificaciones estructurales, sino ajustes puntuales para optimizar la comprensión y facilitar la implementación práctica del marco.

Las Tablas 13 y 14 resumen los resultados obtenidos en la segunda ronda: en la Tabla 14 se presentan, para cada ítem, la media original, el Promedio obtenido tras la transformación y el valor NP, mientras que la Tabla 15 detalla los rangos de clasificación.

Tabla 13. Transformación de la escala Likert en valores estándar inversos y cálculo de NP

Sección	Ítem	Media	Promedio (valor estándar inverso)	NP (0 – Promedio)
1. Coherencia interna	1.1	4.7	2,607	-2,607

	1.2	4.6	2,310	-2,310
	1.3	4.5	2,161	-2,161
	1.4	4.8	2,905	-2,905
	1.5	4.6	2,310	-2,310
2. Relevancia y aplicabilidad	2.1	4.8	2,905	-2,905
	2.2	4.7	2,607	-2,607
	2.3	4.6	2,310	-2,310
	2.4	4.9	3,202	-3,202
	2.5	4.7	2,607	-2,607
3. Factibilidad	3.1	4.6	2,310	-2,310
	3.2	4.7	2,607	-2,607
	3.3	4.6	2,310	-2,310
	3.4	4.8	2,905	-2,905
	3.5	4.7	2,607	-2,607
4. Innovación y contribución	4.1	4.8	2,905	-2,905
	4.2	4.9	3,202	-3,202
	4.3	4.7	2,607	-2,607
	4.4	4.8	2,905	-2,905
	4.5	4.7	2,607	-2,607

Tabla 14. Rangos de clasificación según los puntos de corte

Rango de NP	Clasificación
NP < -2,0122	Totalmente de acuerdo
$-2,0122 \leq \text{NP} < -0,2622$	De acuerdo

$-0,2622 \leq NP < 0,2622$	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
$0,2622 \leq NP < 2,0122$	En desacuerdo
$NP \geq 2,0122$	Totalmente en desacuerdo

El análisis evidenció que todos los ítems arrojaron valores NP inferiores a $-2,0122$, lo que sitúa las respuestas en la categoría “Totalmente de acuerdo”. La transformación de las respuestas de la escala Likert, mediante la función inversa de la distribución normal estándar, y la posterior clasificación a través de puntos de corte, permitieron cuantificar de forma objetiva las valoraciones del panel de expertos. Se alcanzó el consenso en la segunda ronda, lo que evitó la necesidad de realizar rondas adicionales. En consecuencia, se valida la aceptación del marco propuesto, confirmándose su pertinencia y aplicabilidad para la implementación en el contexto empresarial de la provincia del Guayas.

4.6.1 Limitaciones de la investigación

A pesar de los resultados positivos derivados del proceso de validación de la propuesta, la autora identificó las siguientes limitaciones del presente estudio.

1. Cantidad reducida de estudios similares, lo cual limita la contrastación de los resultados obtenidos.
2. Tamaño muestral inferior a los niveles óptimos sugeridos para la aplicación de métodos de análisis factorial y modelación de ecuaciones estructurales.
3. No inclusión de variables socio demográficas en el estudio.
4. Alta reducción de ítems de los instrumentos propuestos durante el ajuste del modelo, que puede generar pérdidas de elementos teóricos relevantes.

4.6.2 Trabajos futuros

Dadas las limitaciones identificadas, se propone la realización de futuras investigaciones que amplíen la muestra a empresas de otros subsectores agrícolas para

evaluar la aplicabilidad del marco en distintos entornos organizacionales y analizar posibles variaciones en la relación entre inteligencia espiritual y toma de decisiones. Asimismo, la incluir variables sociodemográficas para identificar diferencias en los estilos decisionales y en la integración de aspectos espirituales en la gestión, desde una comprensión más detallada de su impacto en perfiles directivos diversos. Se propone además, realizar estudios longitudinales para enriquecer y profundizar el estudio al incluir el análisis temporal de la efectividad del marco propuesto y de su influencia en la cultura organizacional y la sostenibilidad de las empresas del sector.

4.7 Conclusiones del capítulo

El análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario GDMSI permitieron descubrir que los directivos de las compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia de Guayas presentaban una marcada inclinación hacia el estilo racional de toma de decisiones. Este predominio sugirió que la mayoría de los líderes analizaban detalladamente la información antes de optar por una alternativa, lo que refleja un enfoque estructurado y fundamentado en la evaluación de riesgos y beneficios. No obstante, también algunos participantes mostraron una tendencia combinada que incorporaba elementos intuitivos o dependientes. Esta combinación destacó la influencia de la experiencia previa en la toma de decisiones y la importancia de la consulta con terceros en contextos de incertidumbre.

Sin embargo, la presencia de estilos evitativos y espontáneos, aunque minoritaria, planteó desafíos en términos de planificación estratégica y coherencia organizacional. Estos resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer el desarrollo de competencias gerenciales que equilibren el rigor analítico con la flexibilidad necesaria para responder con eficiencia a entornos dinámicos.

Por otro lado, el análisis de los datos obtenidos a partir del cuestionario SISRI-24 indicó que los participantes exhibían niveles moderados en dimensiones clave como el pensamiento existencial crítico y la producción de significado personal, lo que sugirió una inclinación hacia la reflexión sobre el propósito y el impacto de sus decisiones. Sin embargo, la conciencia trascendental y la expansión del estado de conciencia presentaron variaciones significativas entre los encuestados. Estas disparidades reflejaron la diversidad en la manera en que los directivos integran aspectos espirituales en su proceso decisonal y subrayaron la importancia de promover una comprensión más amplia de la inteligencia espiritual como un recurso estratégico dentro del liderazgo organizacional.

En términos metodológicos, los análisis factoriales y la estimación del modelo de ecuaciones estructurales ofrecieron evidencia empírica sobre la relación entre la inteligencia espiritual y los estilos de toma de decisiones. Se constató que el pensamiento existencial crítico y la producción de significado personal guardan una correlación positiva con el estilo racional, lo que reforzó la idea de que la introspección y la búsqueda de propósito influyen en una toma de decisiones más fundamentada. A su vez, se identificaron asociaciones significativas entre la conciencia trascendental y el estilo intuitivo, lo que sugirió que aquellos directivos con una mayor apertura a dimensiones trascendentales tendieron a confiar en su intuición para la resolución de problemas.

Sin embargo, la baja relación entre la inteligencia espiritual y los estilos dependiente y evitativo apuntó a la necesidad de explorar con mayor profundidad las condiciones en las que la dimensión espiritual podría haber influido en una mayor autonomía y seguridad en la toma de decisiones.

El desarrollo del marco para la implementación de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones gerenciales se fundamentó en los hallazgos previos y se orientó hacia la integración de principios espirituales en la administración empresarial. La propuesta

estableció lineamientos enfocados en fortalecer la autoconciencia, fomentar la toma de decisiones con propósito y consolidar un liderazgo basado en valores trascendentes de los directivos y trabajadores.

La validación del modelo mediante el criterio de expertos respaldó su aplicabilidad, aunque subrayó la necesidad de futuras adaptaciones que consideren la diversidad de enfoques y experiencias dentro del sector. Con ello, se consolidó un aporte innovador que invitó a repensar el papel de la inteligencia espiritual en la gestión empresarial contemporánea.

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación permitieron establecer que la inteligencia espiritual desempeñó un papel relevante en la configuración de los estilos de toma de decisiones de los directivos en las compañías suministradoras de abonos y productos químicos de uso agrícola en la provincia de Guayas. La revisión teórica evidenció que la inteligencia espiritual, al integrar la reflexión sobre el propósito, la autoconciencia y los valores trascendentales, influye en la forma en que los individuos evalúan y procesan la información para la toma de decisiones. Sin embargo, su impacto no resultó homogéneo en todos los estilos decisionales, lo que subraya la complejidad de su interacción con otros factores cognitivos y emocionales.

Los análisis empíricos confirmaron que las dimensiones de la inteligencia espiritual guardaron una relación significativa con los estilos racional, intuitivo y dependiente. En particular, el pensamiento existencial crítico y la producción de significado personal mostraron una correlación positiva con el estilo racional, lo que sugiere que los directivos con mayor tendencia a la reflexión sobre el propósito adoptaron un enfoque más estructurado y analítico en la toma de decisiones. Asimismo, la conciencia trascendental presentó una asociación con el estilo intuitivo, indicando que quienes demostraron una mayor apertura a la trascendencia confiaron más en su intuición para la resolución de problemas. En contraste, no se identificaron relaciones significativas con los estilos evitativo y espontáneo, lo que sugiere que la inteligencia espiritual no actuó como un factor determinante en decisiones caracterizadas por la postergación o la impulsividad.

El desarrollo del marco para la integración de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones gerenciales se sustentó en estos hallazgos y se orientó a fortalecer la autoconciencia, fomentar decisiones con propósito y consolidar un liderazgo basado en

valores trascendentes. La validación del modelo a través del método Delphi proporcionó evidencia sobre su aplicabilidad, aunque subrayó la necesidad de ajustes que consideren la diversidad de enfoques gerenciales dentro del sector. Con ello, la investigación aportó un modelo innovador que invita a repensar el papel de la inteligencia espiritual en la gestión organizacional, ofreciendo una alternativa metodológica para su implementación en contextos empresariales.

Recomendaciones

Para garantizar la efectividad del marco, se recomienda que los directivos estimulen la participación de todos los funcionarios de sus organizaciones, en la priorización de la integración de la inteligencia espiritual en la toma de decisiones estratégicas.

Es fundamental que los responsables, incorporen a las estrategias de comunicación empresarial, la promoción de una cultura que valore la autoconciencia y el pensamiento crítico existencial y ético, para estimular a que las decisiones no solo respondan a criterios económicos, sino también a principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

Los especialistas de capital humano deben realizar una adecuada gestión de la superación de todos los implicados, así como apoyar los procesos formativos y establecer mecanismos de comunicación para recibir retroalimentación cualitativa y cuantitativa sobre estos procesos formativos.

Se aconseja además, que la máxima dirección de cada empresa fortalezca la colaboración con otros actores estratégicos del sector agrícola, a fin de compartir experiencias y mejorar la implementación del enfoque propuesto.

Referencias bibliográficas

- Abadie Aguilera, J. D. (2023). Compliance y la formación ciudadana en Ecuador. *Conrado*, 19(92), 491-498.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000300491&lng=es&tlng=es.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge/Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Ahmed, A. (2024). Integration of Spirituality, Values and Ethics in Leadership Practice and Theory in Egypt. *International Journal of Leadership and Governance*, 4(1), 1 – 12.
<https://doi.org/10.47604/ijlg.2406>
- Alam, I. (2020). Spiritual intelligence as schema for decision making-the untapped frontier. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 14024-14049. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4021>
- Al-Hamdan, Z., Al-Ta'amneh, I. A., Rayan, A., & Bawadi, H. (2018). The impact of emotional intelligence on conflict management styles used by jordanian nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 560–566.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12711>
- Alarcón Orozco, E. (2023). Avanzando hacia el desarrollo íntegro de la persona: Aproximación al concepto de inteligencia espiritual. *International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 18.
<https://doi.org/10.37467/revhuman.v18.4898>
- Amirkhani, A., Alizadeh, M. K., & Rasouli, R. (2024). Designing the behavioral pattern of political intelligence of organizational employees in the development of

- competitiveness. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(3), 155–172. <http://dx.doi.org/10.22075/ijnaa.2023.30880.4512>
- Amram, Y., & Dryer, C. (2008). The integrated spiritual intelligence scale (ISIS): Development and preliminary validation. In *116th Annual Conference of the American Psychological Association* (Vol. 1, p. 46). Boston, MA: American Psychological Association. https://www.researchgate.net/profile/Christopher-Dryer/publication/228385379_The_Integrated_Spiritual_Intelligence_Scale_ISIS_Development_and_preliminary_validation/links/0912f510d3bed75443000000/The-Integrated-Spiritual-Intelligence-Scale-ISIS-Development-and-preliminary-validation.pdf
- Amram, Y. J. (2022). The intelligence of spiritual intelligence: making the case. *Religions*, 13(12), 1140. <https://doi.org/10.3390/rel13121140>
- Arsang-Jang, S., Khoramirad, A., Pourmarzi, D., & Raisi, M. (2017). Relationship between spiritual intelligence and ethical decision making in Iranian nurses. *Journal of Humanistic Psychology*, 60(3), 330–341. <https://doi.org/10.1177/0022167817704319>
- Atroszko, P. A., Skrzypińska, K., & Balcerowska, J. M. (2021). Is there a general factor of spiritual intelligence? Factorial validity of the Polish adaptation of Spiritual Intelligence Self-Report Inventory. *Journal of Religion and Health*, 60(5), 3591–3605. <https://doi.org/10.1007/s10943-021-01350-2>
- Bag, S., Rahman, M. S., Srivastava, G., Shore, A., & Ram, P. (2023). Examining the role of virtue ethics and big data in enhancing viable, sustainable, and digital supply chain performance. *Technological Forecasting & Social Change/Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122154>

- Basu, S., & Dixit, S. (2021). Role of metacognition in explaining decision-making styles: A study of knowledge about cognition and regulation of cognition. *Personality and Individual Differences, 185*, 111318. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111318>
- Baykal, E. (2024). Utilizing spiritual intelligence and workplace spirituality in creating collective awareness: the U-journey perspective. *Frontiers in Psychology, 15*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1359562>
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management, 89*, 104406. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104406>
- Bazghaleh, M., Abbasi, M., Bahonar, E., Ghomian, Z., Sadeghi, M., & Norouzadeh, R. (2023). Perceived stress, moral distress, and spiritual intelligence of clinical nurses in the coronavirus disease 2019 pandemic. *Annals of Military and Health Sciences Research, 21*(1). <https://doi.org/10.5812/amh-134088>
- Bhui, R., Lai, L., & Gershman, S. J. (2021). Resource-rational decision making. *Current Opinion in Behavioral Sciences, 41*, 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2021.02.015>
- Bonelli, M. I. (2023). *Rational strategic decision-making during crises: a process approach* | *International Journal of Management and Decision Making*. International Journal of Management and Decision Making. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMDM.2023.134050?journalCode=ijmdm>
- Brock, M. (2023). *Journeys of Faith: Religion, Spirituality, and Humanistic Psychology*. Wipf and Stock Publishers.
- Bushuven, S., Bentele, M., Gerber, B., Michalsen, A., Ilkilic, I., & Inthorn, J. (2023). Single-rater reliability of a three-dimensional instrument for decision-making in tertiary

- triage and ICU- prioritization—a case vignette simulation study. *BMC Anesthesiology*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12871-023-02173-2>
- Canda, E. R., Furman, L. D., & Canda, H. J. (2019). *Spiritual diversity in social work practice: The heart of helping*. Oxford University Press, USA.
- Chaves, A. (2023). Limitações do modelo de legitimidade democrática na era da globalização econômica e a interdependência dos Estados . *Jus Scriptum's International Journal of Law*, [S. l.], v. 7, n. Especial, 7–26. <https://doi.org/10.29327/1276866.2-1>
- Collins, L. L. (2021.). *An examination of the influence of fire chief leadership style on budget Decision-Making*. [Tesis Doctoral, Saint Leo University]. <https://www.proquest.com/openview/527ea4a09dc1b675849496a29bbc736b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Collins, M. (2010). Spiritual Intelligence: Evolving transpersonal potential toward ecological actualization for a sustainable future. *World Futures*, 66(5), 320–334. <https://doi.org/10.1080/02604020903423527>
- Connors, B. L., & Rende, R. (2018). Embodied Decision-Making style: below and beyond cognition. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01123>
- Cornejo Mayorga, A. del R., & Núñez Portilla, J. E. (2024). Técnicas de visualización de datos en la comprensión de información cuantitativa: una revisión en la interpretación de resultados. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(5), 1734 – 1748. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2738>
- Cox, L. A. (2023). Rational decision and risk analysis and irrational human behavior. In *International series in management science/operations research/International series in operations research & management science* (pp. 3–35). https://doi.org/10.1007/978-3-031-32013-2_1

- Crosby, G. (2021). *Spirituality and emotional intelligence: Wisdom from the world's spiritual sources applied to EQ for leadership and professional development*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Datta, S. (2022). The Influence of Spiritual Intelligence to promote Ethical behaviour in the Organizations. *Asian Journal of Management*, 262–266. <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2022.00045>
- de León, D. (2023). *Evaluation of the Hispanic Paradox: conceptualized through the lens of generational Decision-Making styles of First-, Second-, and Third-Plus-Generation Hispanic leaders*. [Tesis Doctoral, Southeastern University, College of Education]. <https://www.proquest.com/openview/212728fe547f923593675b8ca5e4c947/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Dong, Y. (2023). Descriptive Statistics and Its Applications. *Highlights in Science, Engineering and Technology*, 47, 16-23. <https://doi.org/10.54097/hset.v47i.8159>
- Đumić, T., & Veljković, B. (2024). The interaction of personality and competence in the process of complex (Business) Decision-Making. *Komunikacija I Kultura Online*, 15(15), 20–45. <https://doi.org/10.18485/kkonline.2024.15.15.2>
- Elrehail, H., Aljahmani, R., Taamneh, A. M., Alsaad, A. K., Al-Okaily, M., & Emeagwali, O. L. (2023). The role of employees' cognitive capabilities, knowledge creation and decision-making style in predicting the firm's performance. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/emjb-03-2022-0057>
- Fan, L. (2020). A Conceptual Framework of Financial Advice-Seeking and Short- and Long-Term Financial Behaviors: An Age comparison. *Journal of Family and Economic Issues*, 42(1), 90–112. <https://doi.org/10.1007/s10834-020-09727-3>

- Fidelis, A., Moreira, A. C., & Vitória, A. (2024). Multiple perspectives of spiritual intelligence: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100879. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100879>
- Filho, W. L., Salvia, A. L., Ulluwishewa, R., Abubakar, I. R., Mifsud, M., LeVasseur, T. J., Correia, V., Consorte-McCrea, A., Paço, A., Fritzen, B., Ray, S., Gordon, N., Luetz, J. M., Borsari, B., Venkatesan, M., Mukul, S. A., Carp, R. M., Begum, H., Nunoo, E. K., Farrugia, E. (2022). Linking sustainability and spirituality: A preliminary assessment in pursuit of a sustainable and ethically correct world. *Journal of Cleaner Production*, 380, 135091. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135091>
- Gambetti, E., & Giusberti, F. (2019). Personality, decision-making styles and investments. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.002>
- Gambetti, E., Zucchelli, M. M., Nori, R., & Giusberti, F. (2022). Default rules in investment decision-making: trait anxiety and decision-making styles. *Financial Innovation*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00329-y>
- Garson, G. D. (2022). *Factor analysis and dimension reduction in R: A social scientist's toolkit*. Routledge.
- Ghosh, S., Mukherjee, S. (2020). The Relevance of Spirituality and Corporate Social Responsibility in Management Education: Insights from Classical Indian Wisdom. *Philosophy of Management* 19, 469–497. <https://doi.org/10.1007/s40926-020-00141-1>
- Gillin, L. M. (2020). Facilitating intuitive decision-making and an entrepreneurial mindset in corporate culture—a case study. In *Handbook of Intuition Research as Practice* (pp. 226-240). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788979757.00027>

- Glinskiy, V., Ismayilova, Y., Khrushchev, S., Logachov, A., Logachova, O., Serga, L., Yambartsev, A., & Zaykov, K. (2024). Modifications to the Jarque–Bera test. *Mathematics*, 12(16), 2523. <https://doi.org/10.3390/math12162523>
- Golverdi, M. (2014). Spiritual intelligence: aspects, components, and guidelines to promote it. *International Journal of Management, Accounting, and Economics*, 1(2), 163-175.
- Halis, M., Bolel, B., & Yücel, D. (2024). Relationship between open innovation decision-making and behavioural strategy. *Anatolia an International Journal of Tourism and Hospitality/Anatolia an International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/13032917.2024.2329319>
- Hasani, N., Asgari, A., & Pourshafei, H. (2016). Assessing Spiritual intelligence and its role in Predicting conflict management styles. *INTERNATIONAL JOURNAL*, 3(1). https://www.researchgate.net/profile/Ali-Asgari-8/publication/304625089_Assessing_Spiritual_intelligence_and_its_role_in_Predicting_conflict_management_styles/links/5775151308aead7ba06fdfa7/Assessing-Spiritual-intelligence-and-its-role-in-Predicting-conflict-management-styles.pdf
- Henderson, R. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. PublicAffairs.
- Hernandez, H. (2021). Testing for Normality: What is the Best Method? *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13926.14406>
- Hirst, M. E. (2022). *Leader-follower decision-making style congruence, follower trust, and decision-making participation*. [Tesis Doctoral, Grand Canyon University]. <https://www.proquest.com/openview/bf51c835a94d7bcc732f6fc39913be7c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P., & Leite, H. (2023). The cognitive micro-foundations, and socio-psychological mechanisms, of organizational decision-making in public

- management. *British Journal of Management*, 34(2), 787–804.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12629>
- Hubbard, T. L. (2023). Immanence, Transcendence, and Cognition. *Journal of Mind & Behavior*, 44 (12), 71.
<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A6%3A25575590/detailv2?bquery=IS%200271-0137%20AND%20VI%2044%20AND%20IP%201/2%20AND%20DT%202023&page=1>
- Indradevi, R. (2020). Workplace spirituality: Successful mantra for modern organization. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 437. <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.06.77>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (junio de 2024). *Sistema integrado de consulta de clasificaciones y nomenclaturas (SIN)*.
https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=A0321.02&ciiu=12#
- Inostroza, M., Velásquez, J. S., & Ortúzar, S. (2023). Gender and decision-making styles in male and female managers of Chilean SMEs. *Academia*, 36(3), 289–334.
<https://doi.org/10.1108/arla-05-2022-0115>
- Jacobs, E. (2023). Transformative experience and informed consent to psychedelic-assisted psychotherapy. *Frontiers in Psychology*, 14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1108333>
- Jaracz, K., Grabowska-Fudala, B., Kleka, P., Tomczak, M., Smelkowska, A., Pawlicka, A., & Górna, K. (2022). Desarrollo y propiedades psicométricas de la escala de carga del cuidador en cuidadores polacos de pacientes con accidente cerebrovascular. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 665–675.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S348972>

- Johnson, J. (2022). Automating the OODA loop in the age of intelligent machines: reaffirming the role of humans in command-and-control decision-making in the digital age. *Defence Studies*, 23(1), 43–67. <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2102486>
- Jorquera Castro, R. D. P. (2023). Desempeño financiero de Pymes en Chile: estilos de toma de decisiones del CEO. *Revista Summa de Arithmetica*, (8). ISSN: 2735-7317. <https://www.revista-sda.cl/index.php/sda/article/download/51/58>
- Jumbo Ordóñez, D. P., Campuzano Vásquez, J. A., Vega Jaramillo, F. Y., & Luna Romero, Á. E. (2020). Crisis económicas y covid-19 en Ecuador: impacto en las exportaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 103-110. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1883>
- Kase, S. E., Hung, C. P., Krayzman, T., Hare, J. Z., Rinderspacher, B. C., & Su, S. M. (2022). The future of Collaborative Human-Artificial Intelligence Decision-Making for Mission Planning. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.850628>
- Khari, C., Sinha, S. (2021). Workplace Spirituality: An Antidote to Employee Burnout. In: Dhiman, S.K. (eds) *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_86
- Kim, G., Kim, J., & Kim, Y.-S. (2023). “Explain What a Treemap is”: Exploratory Investigation of Strategies for Explaining Unfamiliar Charts to Blind and Low Vision Users. *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '23)*, April 23–28, Hamburg, Germany. ACM. <https://doi.org/10.1145/3544548.3581139>
- Kolar, E., & Tušak, M. (2022). *The decision-making style structure of Slovenian sports managers*. <https://dirros.openscience.si/IzpisGradiva.php?id=16348>

- Kumar, N., & Singh, U. (2023). Development and Standardization of Gurukula Kangri Metacognition Awareness Scale in higher education students. *Research Square (Research Square)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2617744/v1>
- Kushwaha, S., Srivastava, R., Bhadada, S. K., Sagar, V., & Khanna, P. (2024). Reliability and Structure of Diabetes Diet Adherence Scale (D-DAS): A Follow-up Study among Type 2 Diabetes Patients of India. *medRxiv (Cold Spring Harbor Laboratory)*. <https://doi.org/10.1101/2024.05.25.24307586>
- Larson-Garcia, C. (2017). *Mindfulness: A practice for improved middle manager decision making* [Tesis Doctoral, University of Maryland]. <https://media.proquest.com/media/hms/ORIG/2/vGG1H?s=opPNoCbw85xGKdYa7qtXiXOpWwM%3D>
- Latief, F., & Asniwati, A. (2023). The Contribution of Intellectual Intelligence, Emotional Intelligence, and Spiritual Intelligence on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 235–249. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i1.512>
- Lee, H., & Cham, H. (2024). Comparing Accuracy of Parallel Analysis and Fit Statistics for Estimating the Number of Factors With Ordered Categorical Data in Exploratory Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*. <https://doi.org/10.1177/00131644241240435>
- Leung C.H., Pong H.K. (2021) Crosssectional study of the relationship between the spiritual wellbeing and psychological health among university Students. *Plos One* 16(4), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249702>
- Li, C., Chen, Y., & Shang, Y. (2022). A review of industrial big data for decision making in intelligent manufacturing. *Engineering Science and Technology, an International Journal*, 29, 101021. <https://doi.org/10.1016/j.jestch.2021.06.001>

- Li, Y., Li, K., Wei, W., Dong, J., Wang, C., Fu, Y., Li, J., & Peng, X. (2021). Critical thinking, emotional intelligence and conflict management styles of medical students: A cross-sectional study. *Thinking Skills and Creativity*, 40, 100799. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100799>
- Lohr, S. L. (2022). *Sampling: Design and analysis* (3rd ed.). CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Malik, M. S., & Tariq, S. (2016). Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 289-297. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/366984>
- Martín, M., & Valiña, M. D. (2023). Heuristics, Biases and the Psychology of Reasoning: State of the art. *Psychology*, 14(02), 264–294. <https://doi.org/10.4236/psych.2023.142016>
- Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Artinger, F., & Van Dick, R. (2021). Defensive decision making: Operationalization and the relevance of psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 616–644. <https://doi.org/10.1111/joop.12353>
- Michinov, E., Robin, G., Hémon, B., Béranger, R., & Boissart, M. (2024). Protective resources against stress among student nurses: Influences of self-efficacy, emotional intelligence and conflict management styles. *Nurse Education in Practice*, 74, 103849. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103849>
- Mi, L., Prentice, C., Taskin, N., & Pauleen, D. (2024). Demystifying Intuitional and Rational Decision-Marking: Symmetrical and Asymmetrical analysis. *Australasian Marketing Journal*. <https://doi.org/10.1177/14413582241244811>

- Mondal, H., Mondal, S., Majumder, R., & De, R. (2022). Conduct common statistical tests online. *Indian Dermatology Online Journal*, 13(4), 539–542. https://doi.org/10.4103/idoj.idoj_605_21
- Motlounge, M., & Lew, C. (2023). Drivers and consequences of strategic leader indecision: an exploratory study in a complex case. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(4), 453–473. <https://doi.org/10.1108/loj-10-2021-0457>
- Mucha-Hospinal, L. F., Chamorro-Mejía, R., Oseda-Lazo, M. E., & Alania-Contreras, R. D. (2021). Evaluación de procedimientos que se toman para la población y muestra en trabajos de investigación. *REVISTA DESAFÍOS*, 12(1). <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- Mukhopadhyay, S., & Ray, S. (2023). Happiness and Decisional Choice: A Probe Into the Relationship. In *Understanding Happiness: An Explorative View* (pp. 131-155). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Muntwiler, C., Eppler, M., Unfried, M., & Buder, F. (2022). The Awareness of Bias Susceptibility and Individual Bias Blind Spots in Managerial Decisions.[Working paper, University of St. Gallen]. <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/108768>
- Nia, H. S., She, L., Froelicher, E. S., Marôco, J., Moshtagh, M., & Hejazi, S. (2023). Psychometric evaluation of the Connor-Davidson Resilience Scale among Iranian population. *BMC Psychiatry*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12888-023-04580-8>
- Okoye, K., & Hosseini, S. (2024). Mann–Whitney U Test and Kruskal–Wallis H Test Statistics in R. In: *R Programming*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-3385-9_11

- Oman, D. (2013). Defining religion and spirituality. In R. F. Paloutzian & C. L. Park (Eds.), *Handbook of the psychology of religion and spirituality* (2nd ed., pp. 23–47). Guilford Press.
- Ortiz Mosquera, C. G., & Guillín Llanos, X. M. (2023). Impuestos y economía digital en Ecuador: Desafíos y perspectivas del comercio electrónico: Un análisis bibliográfico. *Journal of Science and Research*, 8(CIID-EQ-2023), 18–33. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2979>
- Palmiero, M., Nori, R., Piccardi, L., & D'Amico, S. (2020). Divergent Thinking: The role of Decision-Making Styles. *Creativity Research Journal*, 32(4), 323–332. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1817700>
- Pandey, A. (2022). El yo humano, el trabajo y el ser humano: cosmovisión india e implicaciones para las prácticas de gestión y la investigación. En: Pandey, A., Budhwar, P., Bhawuk, DPS (eds) *Gestión indígena india*. Palgrave Studies in Indian Management. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87906-8_2.
- Pandit, S. (2022). Corporate Management and Spirituality. In: Sahni, S.P., Bhatnagar, T., Gupta, P. (eds) *Spirituality and Management*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-1025-8_13
- Parattukudi, A., Maxwell, H., Dubois, S., & Bédard, M. (2021). Women's Spiritual Intelligence is Associated With Fewer Depression Symptoms: Exploratory Results From a Canadian Sample. *Journal of Religion and Health*, 61(1), 433–442. <https://doi.org/10.1007/s10943-021-01412-5>
- Peralta Sarmiento, E. G., & Becerra Molina, E. (2023). Análisis financiero de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Biblián y su impacto frente a

- la emergencia sanitaria en el año 2019-2020. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.33262/rmc.v8i1.2808>
- Pevec, T., Albrecht, T., & Turk, E. (2023). Safety culture in the operating room: translation, validation of the safety attitudes questionnaire – operating room version. *BMC Health Services Research*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09539-9>
- Pinto, C. T., Veiga, F., Guedes, L., Pinto, S., & Nunes, R. (2023). Models of spiritual intelligence interventions: A scoping review. *Nurse Education in Practice*, 73, 103829. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103829>
- Ponce, M. L., & Allaica, J. C. M. (2021). La gestión de calidad y su incidencia en la rentabilidad. Caso empresa “Aseos Delfín SA”, Portoviejo-Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 582-598. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8149641>
- Quintana, G. R., Santibáñez-Palma, F., & Escudero-Pastén, J. (2024). For Better or Worse: The Relation between Sexual Functioning and Sexual Behavior Frequency during the SARS-CoV-2 Pandemic and Social Distancing Measures in a Chilean Sample. *Research Square (Research Square)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5006077/v1>
- Rabadán-Pérez, F., Berumen, S. A., Guianca-Lapido, J., & Hernández Mora, C. (2022). Reconstrucción y consistencia factorial: la regla del codo aplicada al RMSEA, análisis paralelo y otras pruebas confirmatorias. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 33, 353–385. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5464>
- Rahmawaty, N. A., Rokhman, N. W., Bawono, N. A., & Irkhani, N. N. (2021). Emotional intelligence, spiritual intelligence and employee performance: the mediating role of communication competence. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 734–752. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3754.2021>

- Rana, A., Anwar, A., & Hasan, M. N. (2017). Cognitive intelligence and spiritual management for effective managerial decision making. *Independent Business Review*, 10(1/2), 43-64.
- Ricardo, R. (2022). Literature review of factors affecting decision making: leadership style, personality and strategy. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 3(2), 317–326. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i2.1224>
- Rosmarin, D. H., Pargament, K. I., & Koenig, H. G. (2021). Spirituality and mental health: challenges and opportunities. *The Lancet. Psychiatry*, 8(2), 92–93. [https://doi.org/10.1016/s2215-0366\(20\)30048-1](https://doi.org/10.1016/s2215-0366(20)30048-1)
- Rusu, M. (2019). The Process of Self-Realization—From the Humanist Psychology perspective. *Psychology*, 10(08), 1095–1115. <https://doi.org/10.4236/psych.2019.108071>
- Samul, J. (2020). Emotional and spiritual intelligence of future Leaders: Challenges for education. *Education Sciences*, 10(7), 178. <https://doi.org/10.3390/educsci10070178>
- Satpathy, T., & Samanta, S. (2022). Impact of spiritual intelligence on decision making style; A structural equation modeling perspective. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4037665>
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in Corporate decision making: A new Sustainability-Based Risk Management System in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management/Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(S2), 107–132. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- Schreiber, J. B. (2020). Issues and recommendations for exploratory factor analysis and principal component analysis. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(5), 1004–1011. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.07.027>

- Skrzypińska, K. (2021). Does Spiritual Intelligence (SI) Exist? A Theoretical Investigation of a Tool Useful for Finding the Meaning of Life. *Journal of Religion and Health*, 60(2), 500-516. <https://doi.org/10.1007/s10943-020-01005-8>
- Sicora, A., Taylor, B. J., Alfandari, R., Enosh, G., Helm, D., Killick, C., Lyons, O., Mullineux, J., Przeperski, J., Rölver, M., & Whittaker, A. (2021). Using intuition in social work decision making. *European Journal of Social Work*, 24(5), 772–787. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1918066>
- Sideridis, G. D., & Jaffari, F. (2021). An R function to correct fit indices and omnibus tests in confirmatory factor analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*. <https://doi.org/10.1080/07481756.2021.1906159>
- Soelton, M., Sudiro, A., Saratian, E. T. P., Oktaviar, C., Imaningsih, E. S., Arief, H., Parmariza, Y., & Handayani, N. (2020). Liberalization of social welfare institutions raises spiritual intelligence in service and organizational citizenship behavior attractivity: theory and empirical review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(10), 2269-2290. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/5004>
- Sudirman, S., Sari, S. P., Ramli, A., Mahendika, D., & Leuwol, F. S. (2023). The analysis of relationship between student bullying behavior and student spiritual intelligence. *ejournal.insud.ac.id*. <https://doi.org/10.55352/mudir.v5i2.601>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (SCVS). (junio de 2024). <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>
- Svenson, F., Peuser, M., Çetin, F., Aidoo, D. C., & Launer, M. A. (2024). Decision-making styles and trust across farmers and bankers: Global survey results. *Decision Analytics Journal*, 10, 100427. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2024.100427>

- Szanto, R. (2022). Intuitive decision-making and firm performance. *Journal of Decision Systems*, 31(sup1), 50–59. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2080796>
- Thakadipuram, T. (2023). *Leadership wholeness: A model of spiritual intelligence* (Vol. 1). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-08053-1>
- Thakadipuram, T. (2024.a). Applications of the Wholeness/Spiritual Intelligence model. In *Palgrave studies in workplace spirituality and fulfillment* (pp. 233–282). https://doi.org/10.1007/978-3-031-28967-5_6
- Thakadipuram, T. (2024.b). Servant Leadership and Spiritual Intelligence: A Synergistic Approach. En: *Leadership Wholeness*, Volume 2. Palgrave Studies in Workplace Spirituality and Fulfillment. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28967-5_5
- Thaker, K. B. (2009). Approaches to implement Spirituality in business. *Journal of Human Values*, 15(2), 185–198. <https://doi.org/10.1177/097168581001500208>
- Tillé, Y. (2020). Sampling and Estimation from Finite Populations. *Wiley series in probability and statistics*. John Wiley & Sons Ltd.
- Van Schalkwyk, A. (2023). *Establishing the relationship between managerial personality traits and decision-making styles within an agri-business* (Doctoral dissertation, North-West University (South Africa)).
- Vasconcelos, A. F. (2015). The Spiritually-Based Organization: A Theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 183–205. <https://doi.org/10.1590/1679-395110386>
- Vas, E.G. (2017). Spiritual intelligence: a secret key to employee engagement. *International Journal of Engineering Technology Science and Research.*, 4 (10), 441-449.

- Vasconcelos, A. F. (2020). Spiritual intelligence: a theoretical synthesis and work-life potential linkages. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 109–134. <https://doi.org/10.1108/ijoa-04-2019-1733>
- Verma, N., & Rangnekar, S. (2015). General decision making style: evidence from India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 85–109. <https://doi.org/10.1108/sajgbr-09-2013-0073>
- Verrier, M. M. (2021). A psychospiritual exploration of the transpersonal self as the ground of healing. *Religions*, 12(9), 725. <https://doi.org/10.3390/rel12090725>
- Wachowicz, T., Roszkowska, E., & Filipowicz-Chomko, M. (2023). Identifying decision-making style: Do REI-20 and GDMS measure the same? *DECISION*, 50(4), 415–437. <https://doi.org/10.1007/s40622-024-00373-4>
- Watts, F., & Dorobantu, M. (2023). Is there ‘Spiritual Intelligence’? an evaluation of strong and weak proposals. *Religions*, 14(2), 265. <https://doi.org/10.3390/rel14020265>
- Wigglesworth, C. (2014). *SQ21: The twenty-one skills of spiritual intelligence*. SelectBooks, Inc.
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance. *the International Journal of Conflict Management/International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450–478. <https://doi.org/10.1108/ijcma-06-2014-0039>
- Zhu, X. S., Wolfson, M. A., Dalal, D. K., & Mathieu, J. E. (2020). Team Decision making: The dynamic effects of team decision style composition and performance via decision strategy. *Journal of Management*, 47(5), 1281–1304. <https://doi.org/10.1177/0149206320916232>
- Zsolnai, L. (2024). *Twenty years of European SPES: 2004-2024*. Business Ethics Society. Corvinus Research Archive. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/10646/>

Zu, L. (2022). Five Principles of Taoism for Purpose-Driven Leadership. En: *Responsible and Sustainable Business*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91117-1_14

ANEXOS

Anexos

ANEXOS

Anexo 2. Cuestionario GDMSI.

Encuesta GDMSI (*general decision making styles inventory*).

Esta encuesta forma parte de una investigación doctoral y, a través de sus respuestas, podremos obtener información valiosa sobre cómo las personas toman decisiones importantes y cómo estos estilos impactan en diferentes contextos. Agradecemos su participación y el tiempo dedicado a completar esta encuesta, la cual es esencial para el éxito de este estudio.

A continuación, se presentan una serie de enunciados que describen diferentes formas de tomar decisiones. Por favor, indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno, utilizando la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo. Coloque el número que mejor represente su opinión en el espacio subrayado al final de cada enunciado. Lea atentamente y responda con sinceridad según sus propias experiencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ya que buscamos conocer sus preferencias personales.

Enunciados

1. Planeo mis decisiones importantes cuidadosamente. _____
2. Reviso mis fuentes de información para asegurarme de que mi información es correcta antes de tomar decisiones. _____
3. Tomo decisiones de forma lógica y sistemática. _____
4. Mi toma de decisiones requiere una cuidadosa reflexión. _____
5. Cuando tomo una decisión, considero varias posibilidades para lograr un objetivo. _____
6. Cuando tomo decisiones, confío en mis instintos. _____
7. Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mi intuición. _____
8. Normalmente tomo decisiones con las que me siento bien. _____
9. Cuando tomo una decisión, es más importante para mí sentir que la decisión es correcta que tener una razón racional para tomarla. _____
10. Cuando tomo una decisión, confío en mis sentimientos y reacciones. _____
11. A menudo necesito la ayuda de otra persona cuando tomo decisiones importantes. _____
12. Raramente tomo decisiones importantes sin consultárselas a otras personas. _____
13. Si tengo el apoyo de otras personas, es fácil para mí tomar decisiones importantes. _____
14. Uso el consejo de otras personas para tomar mis decisiones importantes. _____
15. Me gusta tener a alguien que me guíe en la dirección correcta cuando me enfrento a decisiones importantes. _____
16. Evito tomar decisiones importantes hasta que me siento presionado a hacerlo. _____
17. Pospongo la toma de decisiones siempre que sea posible. _____
18. A menudo aplazo la toma de decisiones importantes. _____
19. Normalmente tomo las decisiones importantes en el último minuto. _____
20. Pospongo la toma de decisiones porque pensar en ellas me inquieta. _____
21. Normalmente tomo decisiones relámpago. _____
22. A menudo tomo decisiones respondiendo a un impulso. _____
23. Tomo decisiones rápidas.

ANEXOS

Anexo 2. Cuestionario GDMSI. (Continuación)

24. A menudo tomo decisiones impulsivas. _____

25. Cuando tomo decisiones, hago lo que me parece natural en ese momento. _____

Agradecemos sinceramente su tiempo y disposición para participar en esta encuesta. Su valiosa contribución será clave para el desarrollo y éxito de este estudio, proporcionando información fundamental que permitirá avanzar en el conocimiento y generar mejoras significativas en el campo de investigación. Cada una de sus respuestas es de gran importancia, y estamos profundamente comprometidos en aplicar los resultados de manera constructiva. ¡Gracias por su colaboración y apoyo a esta investigación!

ANEXOS

Anexo 3. Cuestionario SISRI-24.

Encuesta SISRI-24 (*self-report measure of spiritual intelligence*).

El Inventario de Autoinforme de Inteligencia Espiritual (SISRI-24) tiene como objetivo evaluar diversos aspectos relacionados con la espiritualidad en el proceso de toma de decisiones y la percepción personal de la realidad. Esta encuesta forma parte de una investigación doctoral que busca explorar cómo los administrativos experimentan y comprenden su espiritualidad.

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones. Por favor, lee cada una cuidadosamente y elige la respuesta que mejor te describa. Responde de manera honesta y en función de cómo eres realmente, no en base a cómo te gustaría ser. Utiliza la siguiente escala: 1 = No me describe en absoluto; 2 = No me describe mucho; 3 = Me describe en cierta medida; 4 = Me describe bastante; 5 = Me describe completamente. Coloca el número correspondiente en la celda indicada a la derecha de cada enunciado.

Afirmación	Respuesta
A menudo he cuestionado o ponderado la naturaleza de la realidad.	
Reconozco aspectos de mí mismo que son más profundos que mi cuerpo físico.	
He pasado tiempo contemplando el propósito o la razón de mi existencia.	
Soy capaz de entrar en estados superiores de conciencia o conciencia.	
Soy capaz de contemplar profundamente lo que sucede después de la muerte.	
Es difícil para mí sentir otra cosa que no sea lo físico y lo material.	
Mi capacidad para encontrar significado y propósito en la vida me ayuda a adaptarme a situaciones estresantes.	
Puedo controlar cuándo entro en estados superiores de conciencia o conciencia.	
He desarrollado mis propias teorías sobre cosas como la vida, la muerte, la realidad y la existencia.	
Soy consciente de una conexión más profunda entre yo y otras personas.	
Soy capaz de definir un propósito o una razón para mi vida.	
Soy capaz de moverme libremente entre niveles de conciencia o conciencia.	
Con frecuencia contemplo el significado de los acontecimientos de mi vida.	
Me defino a mí mismo por mi sentido más profundo, no físico.	
Cuando experimento un fracaso, todavía soy capaz de encontrarle sentido.	
A menudo veo los problemas y las elecciones con más claridad mientras estoy en estados superiores de conciencia.	
A menudo he contemplado la relación entre los seres humanos y el resto del universo.	
Soy muy consciente de los aspectos no materiales de la vida.	
Soy capaz de tomar decisiones de acuerdo con mi propósito en la vida.	
Reconozco cualidades en las personas que son más significativas que su cuerpo, personalidad o emociones.	

Anexo 3. Cuestionario SISRI-24. (Continuación)

ANEXOS

He contemplado profundamente si existe o no algún poder o fuerza mayor (por ejemplo, dios, diosa, ser divino, energía superior, etcétera).	
Reconocer los aspectos no materiales de la vida me ayuda a sentirme centrado.	
Soy capaz de encontrar significado y propósito en mis experiencias cotidianas.	
He desarrollado mis propias técnicas para entrar en estados superiores de conciencia o consciencia.	

Agradecemos profundamente su tiempo y colaboración para completar esta encuesta. Su participación será clave para el éxito de este estudio, proporcionando datos valiosos que permitirán avanzar en la comprensión de la inteligencia espiritual y sus implicaciones. ¡Gracias por su apoyo!

ANEXOS

Anexo 4. Salidas JASP del AFE sobre el cuestionario GDMSI.

Prueba Kaiser-Meyer-Olkin

Item	MSA
Overall	0.798
R1	0.815
R2	0.761
R3	0.788
R4	0.791
R5	0.800
I1	0.743
I2	0.778
I3	0.729
I5	0.813
D1	0.840
D2	0.740
D3	0.814
D4	0.758
D5	0.804
A1	0.807
A2	0.848
A3	0.820
A4	0.800
A5	0.858
S1	0.809
S2	0.821
S3	0.841
S4	0.773
S5	0.829

Pruebas estadísticas

Prueba	X ²	df	p
Bartlett's Test	2136,95	276	< .001
Chi-squared Test	197,23	166	0.049

Autovalores, cargas factoriales y varianza explicada

Factores	Valores propios	Solución no rotada			Solución rotada		
		Suma. Carg. Cuad	Proporción var.	Acumulativo	Suma. Carg. Cuad	Proporción var.	Acumulativa
Factor 1	3.907	3.542	0.148	0.148	3.194	0.133	0.133
Factor 2	3.568	3.212	0.134	0.281	3.181	0.133	0.266
Factor 3	3.511	3.147	0.131	0.413	3.154	0.131	0.397
Factor 4	3.308	2.948	0.123	0.535	3.065	0.128	0.525
Factor 5	2.767	2.436	0.101	0.637	2.686	0.112	0.637

ANEXOS

Anexo 5. Salidas JASP del AFE sobre el cuestionario SISRI-24

Prueba Kaiser-Meyer-Olkin

Ítem	MSA
Overall MSA	0.835
CSP1	0.894
CSP2	0.886
CSP4	0.911
CSP5	0.907
CT1	0.737
CT2	0.787
CT3	0.676
CT6	0.803
CT7	0.826
EEC1	0.802
EEC2	0.757
EEC3	0.789
EEC4	0.728
EEC5	0.831
PCE1	0.884
PCE2	0.871
PCE3	0.931
PCE6	0.885
PCE7	0.867

Pruebas estadísticas

Prueba	X ²	df	p
Bartlett's Test	1877.772	171.000	< .001
Chi-squared Test	199.002	101	< .001

Autovalores, cargas factoriales y varianza explicada

	Valores propios	Solución no rotada			Solución rotada		
		Suma. Carg. Cuadradas	Proporción varianza.	Acum	Suma. Carg. Cuadradas	Proporción varianza.	Acum
Factor 1	5.471	5.118	0.269	0.269	3.413	0.180	0.180
Factor 2	3.918	3.577	0.188	0.458	3.248	0.171	0.351
Factor 3	3.159	2.817	0.148	0.606	3.155	0.166	0.517
Factor 4	1.099	0.724	0.038	0.644	2.419	0.127	0.644

ANEXOS

Anexo 6. Salidas JASP del AFC conjunto GDMSI_SISRI-24

Chi-square test

Model	X ²	df	p
Baseline model	2.601.180	351	
Factor model	404.625	288	< .001

Additional fit measures

<i>Fit indices</i>	
Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.948
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.937
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.937
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.844
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.693
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.810
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.950
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.948

Other fit measures

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.052
RMSEA 90% CI lower bound	0.040
RMSEA 90% CI upper bound	0.063
RMSEA p-value	0.384
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.057
Hoelter's critical N ($\alpha = .05$)	122.809
Hoelter's critical N ($\alpha = .01$)	129.547
Goodness of fit index (GFI)	0.844
McDonald fit index (MFI)	0.678
Expected cross validation index (ECVI)	3.898

Reliability

Factors	Coefficient ω	Coefficient α
Factor 1	0.837	0.827
Factor 2	0.873	0.866
Factor 3	0.875	0.872
Factor 4	0.823	0.814
Factor 5	0.881	0.879
Factor 6	0.825	0.819
Factor 7	0.886	0.880
Factor 8	0.876	0.871
Factor 9	0.855	0.846
Total	0.889	0.743

ANEXOS

Anexo 6. Salidas JASP del AFC GDMSI_SISRI-24 (continuación)**Parameter estimates. Factor loadings**

						95% Confidence Interval	
Factor	Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Factor 1	R1	0.655	0.057	11.414	< .001	0.542	0.767
	R2	0.907	0.064	14.214	< .001	0.782	1.032
	R4	0.819	0.069	11.949	< .001	0.685	0.953
Factor 2	I1	0.800	0.051	15.803	< .001	0.701	0.899
	I2	0.815	0.065	12.497	< .001	0.687	0.943
	I3	0.948	0.074	12.887	< .001	0.804	1.092
Factor 3	D1	0.610	0.070	8.724	< .001	0.473	0.747
	D2	0.820	0.065	12.544	< .001	0.692	0.948
	D3	0.827	0.068	12.195	< .001	0.694	0.960
	D4	0.903	0.066	13.743	< .001	0.774	1.032
Factor 4	A1	0.615	0.058	10.532	< .001	0.501	0.730
	A2	0.740	0.075	9.891	< .001	0.594	0.887
	A4	0.900	0.078	11.485	< .001	0.747	1.054
Factor 5	S1	0.685	0.059	11.610	< .001	0.569	0.800
	S2	0.816	0.056	14.623	< .001	0.707	0.926
	S3	0.859	0.071	12.025	< .001	0.719	0.998
	S4	0.890	0.073	12.206	< .001	0.747	1.033
Factor 6	CSP2	0.814	0.075	10.863	< .001	0.667	0.960
	CSP1	0.963	0.062	15.571	< .001	0.842	1.084
Factor 7	CT1	0.827	0.057	14.591	< .001	0.716	0.938
	CT3	0.982	0.066	14.896	< .001	0.853	1.111
Factor 8	EEC1	0.793	0.070	11.351	< .001	0.656	0.930
	EEC2	0.922	0.069	13.439	< .001	0.787	1.056
	EEC3	0.866	0.080	10.824	< .001	0.709	1.022
Factor 9	PCE1	0.743	0.062	11.932	< .001	0.621	0.866
	PCE2	0.844	0.074	11.331	< .001	0.698	0.990
	PCE6	0.875	0.075	11.669	< .001	0.728	1.021

ANEXOS

Anexo 6. Salidas JASP del AFC GDMSI_SISRI-24 (continuación)

Factor Covariances

						95% Confidence Interval		
			Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Factor 1	↔	Factor 2	-0.059	0.093	-0.639	0.523	-0.241	0.122
Factor 1	↔	Factor 3	0.021	0.084	0.251	0.802	-0.144	0.187
Factor 1	↔	Factor 4	0.039	0.093	0.420	0.674	-0.143	0.220
Factor 1	↔	Factor 5	-0.033	0.097	-0.344	0.731	-0.223	0.156
Factor 1	↔	Factor 6	0.744	0.064	11.575	< .001	0.618	0.870
Factor 1	↔	Factor 7	0.193	0.090	2.136	0.033	0.016	0.369
Factor 1	↔	Factor 8	-0.023	0.101	-0.231	0.817	-0.220	0.174
Factor 1	↔	Factor 9	0.604	0.087	6.981	< .001	0.435	0.774
Factor 2	↔	Factor 3	-0.060	0.093	-0.643	0.520	-0.242	0.123
Factor 2	↔	Factor 4	-0.010	0.093	-0.108	0.914	-0.192	0.172
Factor 2	↔	Factor 5	0.057	0.090	0.638	0.523	-0.119	0.234
Factor 2	↔	Factor 6	-0.053	0.089	-0.601	0.548	-0.228	0.121
Factor 2	↔	Factor 7	-0.188	0.100	-1.889	0.059	-0.383	0.007
Factor 2	↔	Factor 8	0.694	0.074	9.365	< .001	0.549	0.839
Factor 2	↔	Factor 9	-0.219	0.097	-2.253	0.024	-0.410	-0.029
Factor 3	↔	Factor 4	0.029	0.094	0.314	0.753	-0.154	0.213
Factor 3	↔	Factor 5	0.050	0.092	0.546	0.585	-0.130	0.230
Factor 3	↔	Factor 6	-0.026	0.082	-0.310	0.757	-0.187	0.136
Factor 3	↔	Factor 7	0.712	0.054	13.086	< .001	0.606	0.819
Factor 3	↔	Factor 8	-0.033	0.086	-0.386	0.699	-0.203	0.136
Factor 3	↔	Factor 9	-0.012	0.082	-0.145	0.885	-0.172	0.148
Factor 4	↔	Factor 5	0.038	0.084	0.457	0.648	-0.126	0.203
Factor 4	↔	Factor 6	-0.115	0.102	-1.135	0.256	-0.315	0.084
Factor 4	↔	Factor 7	-8.742×10 ⁻⁴	0.101	-0.009	0.993	-0.200	0.198
Factor 4	↔	Factor 8	-0.133	0.091	-1.461	0.144	-0.311	0.045
Factor 4	↔	Factor 9	-0.145	0.108	-1.347	0.178	-0.356	0.066
Factor 5	↔	Factor 6	0.011	0.093	0.118	0.906	-0.172	0.194
Factor 5	↔	Factor 7	0.084	0.094	0.891	0.373	-0.101	0.268
Factor 5	↔	Factor 8	0.004	0.082	0.044	0.965	-0.156	0.163
Factor 5	↔	Factor 9	-0.072	0.088	-0.818	0.413	-0.245	0.101
Factor 6	↔	Factor 7	0.018	0.093	0.198	0.843	-0.163	0.200
Factor 6	↔	Factor 8	0.023	0.090	0.252	0.801	-0.153	0.199
Factor 6	↔	Factor 9	0.735	0.054	13.524	< .001	0.628	0.841
Factor 7	↔	Factor 8	-0.102	0.100	-1.017	0.309	-0.298	0.094
Factor 7	↔	Factor 9	0.107	0.090	1.189	0.235	-0.069	0.283
Factor 8	↔	Factor 9	-0.047	0.100	-0.474	0.635	-0.243	0.148

ANEXOS

Anexo 6. Salidas JASP del AFC GDMSI_SISRI-24 (continuación)**Residual variances**

Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
R1	0.323	0.057	5.702	< .001	0.212	0.435
R2	0.266	0.077	3.438	< .001	0.114	0.417
R4	0.525	0.081	6.514	< .001	0.367	0.683
I1	0.194	0.036	5.325	< .001	0.123	0.266
I2	0.356	0.062	5.733	< .001	0.234	0.477
I3	0.431	0.094	4.582	< .001	0.246	0.615
D1	0.365	0.060	6.099	< .001	0.248	0.483
D2	0.276	0.051	5.361	< .001	0.175	0.377
D3	0.407	0.081	5.056	< .001	0.250	0.565
D4	0.353	0.072	4.890	< .001	0.211	0.494
A1	0.316	0.050	6.288	< .001	0.218	0.415
A2	0.415	0.094	4.399	< .001	0.230	0.599
A4	0.359	0.114	3.166	0.002	0.137	0.582
S1	0.290	0.050	5.854	< .001	0.193	0.387
S2	0.250	0.051	4.931	< .001	0.150	0.349
S3	0.396	0.106	3.744	< .001	0.189	0.604
S4	0.483	0.076	6.350	< .001	0.334	0.633
CSP2	0.511	0.089	5.752	< .001	0.337	0.685
CSP1	0.160	0.070	2.282	0.022	0.023	0.297
CT1	0.200	0.040	4.998	< .001	0.122	0.279
CT3	0.219	0.057	3.822	< .001	0.107	0.331
EEC1	0.304	0.053	5.767	< .001	0.201	0.408
EEC2	0.236	0.079	2.982	0.003	0.081	0.390
EEC3	0.420	0.090	4.669	< .001	0.244	0.596
PCE1	0.256	0.049	5.180	< .001	0.159	0.353
PCE2	0.361	0.092	3.925	< .001	0.181	0.542
PCE6	0.444	0.089	5.002	< .001	0.270	0.618

Anexo 7. Salidas JASP del SEM estimado**Chi-squared test**

				Baseline test		
	AIC	BIC	n	χ^2	df	p
Model 1	9.415.655	9.650.484	150	86.537	67.680	0.061

Note. Baseline tests based on mean and variance adjusted test-statistic.

Additional fit measures

<i>Fit indices</i>	
Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.958
T-size CFI	0.922
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.951
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.951
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.848
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.725
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.823
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.959
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.958

Other fit measures

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.046
RMSEA 90% CI lower bound	0.032
RMSEA 90% CI upper bound	0.058
RMSEA p-value	0.705
T-size RMSEA	0.058
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.064
Hoelter's critical N ($\alpha = .05$)	130.801
Hoelter's critical N ($\alpha = .01$)	137.839
Goodness of fit index (GFI)	0.849
McDonald fit index (MFI)	0.730

R-Squared

Ítem	R ²	Ítem	R ²
R1	0.571	S3	0.651
R2	0.758	S4	0.624
R4	0.554	CSP1	0.823
I1	0.783	CSP2	0.576
I2	0.644	CT1	0.764
I3	0.669	CT3	0.839
D1	0.517	EEC1	0.668
D2	0.711	EEC2	0.789
D3	0.641	EEC3	0.640
D4	0.702	PCE1	0.528
A1	0.543	PCE2	0.495
A2	0.590	PCE6	0.770
A4	0.675	Factor1	0.572
S1	0.615	Factor2	0.484
S2	0.725	Factor3	0.537

ANEXOS

Anexo 7. Salidas JASP del SEM estimado

Reliability

	Coefficient α	Coefficient ω
Factor1	0.832	0.830
Factor2	0.872	0.873
Factor3	0.874	0.903
Factor4	0.819	0.819
Factor5	0.883	0.883
Factor6	0.819	0.819
Factor7	0.885	0.915
Factor8	0.872	0.876
Factor9	0.852	0.767
Total	0.743	0.886

Average variance extracted

Latent	AVE
Factor1	0.625
Factor2	0.696
Factor3	0.658
Factor4	0.603
Factor5	0.654
Factor6	0.700
Factor7	0.822
Factor8	0.699
Factor9	0.598

Heterotrait-monotrait ratio

Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8	Factor9
1.000								
0.065	1.000							
0.054	0.082	1.000						
0.041	0.048	0.047	1.000					
0.066	0.000	0.116	0.069	1.000				
0.734	0.093	0.037	0.066	0.033	1.000			
0.196	0.183	0.709	0.048	0.081	0.043	1.000		
0.067	0.714	0.067	0.107	0.059	0.039	0.047	1.000	
0.616	0.194	0.083	0.085	0.075	0.754	0.100	0.059	1.000

ANEXOS

Anexo 7. Salidas JASP del SEM estimado (continuación)

Parameter estimates

Latent	Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized	
						Lower	Upper	All	LV
Factor1	R1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.756	0.752
	R2	1.151	0.108	10.655	< .001	0.939	1.363	0.870	0.865
	R4	0.985	0.096	10.272	< .001	0.797	1.173	0.744	0.740
Factor2	I1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.885	0.881
	I2	0.907	0.083	10.964	< .001	0.745	1.069	0.802	0.799
	I3	0.922	0.065	14.234	< .001	0.795	1.049	0.818	0.812
Factor3	D1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.719	0.723
	D2	1.176	0.142	8.290	< .001	0.898	1.454	0.843	0.851
	D3	1.116	0.133	8.406	< .001	0.856	1.376	0.801	0.807
	D4	1.169	0.140	8.372	< .001	0.896	1.443	0.838	0.846
Factor4	A1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.737	0.734
	A2	1.043	0.124	8.381	< .001	0.799	1.287	0.768	0.766
	A4	1.115	0.118	9.416	< .001	0.883	1.347	0.822	0.819
Factor5	S1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.785	0.782
	S2	1.086	0.091	11.953	< .001	0.908	1.264	0.852	0.849
	S3	1.029	0.097	10.657	< .001	0.840	1.218	0.807	0.804
	S4	1.007	0.101	9.953	< .001	0.809	1.205	0.790	0.787
Factor6	CSP1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.907	0.904
	CSP2	0.837	0.072	11.648	< .001	0.696	0.978	0.759	0.757
Factor7	CT1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.874	0.871
	CT3	1.073	0.081	13.190	< .001	0.913	1.232	0.916	0.935
Factor8	EEC1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.817	0.814
	EEC2	1.087	0.081	13.422	< .001	0.929	1.246	0.888	0.886
	EEC3	0.979	0.083	11.750	< .001	0.816	1.142	0.800	0.797
Factor9	PCE1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.726	0.724
	PCE2	0.969	0.097	10.025	< .001	0.779	1.158	0.704	0.701
	PCE6	1.208	0.119	10.185	< .001	0.975	1.440	0.877	0.874

Parameter estimates

Outcome	Predictor	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized	
						Lower	Upper	All	LV
Factor1	Factor6	0.629	0.080	7.893	< .001	0.473	0.785	0.756	0.756
Factor2	Factor8	0.735	0.105	7.028	< .001	0.530	0.940	0.680	0.680
	Factor9	-0.161	0.100	-1.604	0.109	-0.358	0.036	-0.132	-0.132
Factor3	Factor7	0.608	0.089	6.858	< .001	0.434	0.782	0.733	0.733

ANEXOS

Anexo 8. Cuestionario para la validación por expertos

Estimado experto:

En el marco de la evaluación del **Marco para la implementación de la Inteligencia Espiritual para la toma de decisiones** en el contexto empresarial del sector agrícola en la provincia del Guayas, le solicitamos su colaboración en la evaluación detallada de las afirmaciones presentadas a continuación. Su opinión es fundamental para garantizar la calidad y aplicabilidad de este marco.

A continuación, encontrará un cuestionario organizado en cuatro secciones. Cada afirmación debe ser evaluada de acuerdo con su nivel de acuerdo utilizando la siguiente escala de 1 a 5, donde 1 = Muy en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Muy de acuerdo.

Por favor, asegúrese de seleccionar la opción que mejor refleje su juicio profesional sobre cada afirmación. Al final de cada sección, tendrá un espacio para proporcionar comentarios y sugerencias adicionales. Le pedimos que incluya sus observaciones detalladas, ya que sus aportes serán esenciales para mejorar la relevancia y aplicabilidad del marco.

Sección 1: Coherencia Interna	1	2	3	4	5
1.1 El marco presenta una estructura lógica y bien definida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Las dimensiones del marco están claramente identificadas y explicadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Existe coherencia adecuada entre las distintas dimensiones del marco.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 El marco facilita la comprensión del proceso de toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Las relaciones entre las dimensiones están bien fundamentadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios y sugerencias adicionales:					
Sección 2: Relevancia y Aplicabilidad del Marco	1	2	3	4	5
2.1 El marco es relevante para el contexto de las compañías del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Las dimensiones reflejan aspectos clave para la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 El marco aborda adecuadamente las necesidades actuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Es aplicable a la práctica gerencial en compañías del sector agrícola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Las recomendaciones del marco son útiles y prácticas para los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios y sugerencias adicionales:					

ANEXOS

Anexo 8. Cuestionario para la validación por expertos (continuación)

Sección 3: Factibilidad	1	2	3	4	5
3.1 El marco es factible de implementar con los recursos disponibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Las acciones propuestas son realizables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Proporciona herramientas claras para su aplicación práctica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Es adaptable a diferentes tipos de compañías del sector agrícola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 El proceso de implementación es comprensible y estructurado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios y sugerencias adicionales:					
Sección 4: Innovación y Contribución del Marco	1	2	3	4	5
4.1 El marco representa un enfoque innovador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 La integración de la inteligencia espiritual es un aporte significativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 El marco contribuye a la mejora de la calidad de las decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Puede influir positivamente en el desempeño y sostenibilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 La propuesta es original y complementa otros enfoques tradicionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios y sugerencias adicionales:					

Agradecemos mucho su tiempo y esfuerzo en la realización de este ejercicio.

ANEXOS

Anexo 9. Resultados de la primera ronda del método Delphi

Sección	Ítem	Media	Moda	Desviación estándar	Observaciones
Sección 1: Coherencia interna					
1.1	El marco presenta una estructura lógica y bien definida.	4.4	5	0.8	Requiere mayor detalle en la descripción de la relación entre dimensiones.
1.2	Las dimensiones del marco están claramente identificadas y explicadas.	4.5	5	0.7	Sin observaciones relevantes.
1.3	Existe coherencia adecuada entre las distintas dimensiones del marco.	4.3	4	0.9	Sugerencia de mayor precisión en algunos conceptos clave.
1.4	El marco facilita la comprensión del proceso de toma de decisiones.	4.6	5	0.6	Sin observaciones relevantes.
1.5	Las relaciones entre las dimensiones están bien fundamentadas.	4.2	4	1.0	Requiere aclaración en el fundamento de ciertas relaciones propuestas.
Sección 2: Relevancia y aplicabilidad					
2.1	El marco es relevante para el contexto de las compañías del sector.	4.7	5	0.5	Sin observaciones relevantes.
2.2	Las dimensiones reflejan aspectos clave para la toma de decisiones.	4.6	5	0.6	Sin observaciones relevantes.
2.3	El marco aborda adecuadamente las necesidades actuales.	4.5	5	0.7	Sin observaciones relevantes.
2.4	Es aplicable a la práctica gerencial en compañías del sector agrícola.	4.8	5	0.4	Sin observaciones relevantes.
2.5	Las recomendaciones del marco son útiles y prácticas para los directivos.	4.6	5	0.5	Sin observaciones relevantes.
Sección 3: Factibilidad					
3.1	El marco es factible de implementar con los recursos disponibles.	4.3	4	0.9	Sugerencia de incluir ejemplos prácticos de implementación.
3.2	Las acciones propuestas son realizables.	4.4	4	0.8	Sin observaciones relevantes.
3.3	Proporciona herramientas claras para su aplicación práctica.	4.2	4	1.0	Se recomienda mejorar la descripción de las herramientas prácticas.
3.4	Es adaptable a diferentes tipos de compañías del sector agrícola.	4.5	5	0.7	Sin observaciones relevantes.
3.5	El proceso de implementación es comprensible y estructurado.	4.6	5	0.6	Sin observaciones relevantes.
Sección 4: Innovación y contribución					
4.1	El marco representa un enfoque innovador.	4.7	5	0.5	Sin observaciones relevantes.
4.2	La integración de la inteligencia espiritual es un aporte significativo.	4.8	5	0.4	Sin observaciones relevantes.

ANEXOS

Anexo 9. Resultados de la primera ronda del método Delphi (continuación)

Sección	Ítem	Media	Moda	Desviación estándar	Observaciones
4.3	El marco contribuye a la mejora de la calidad de las decisiones.	4.6	5	0.6	Sin observaciones relevantes.
4.4	Puede influir positivamente en el desempeño y sostenibilidad.	4.7	5	0.5	Sin observaciones relevantes.
4.5	La propuesta es original y complementa otros enfoques tradicionales.	4.5	5	0.7	Sin observaciones relevantes.