

Instrumento de evaluación del líder, propuesta (21 cualidades)

Leader assessment instrument, proposal (21 qualities)

Leslie Hanny Mancheno Jara

Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha

hmancheno@tecnologicopichincha.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3940-9068>

Vicente Xavier Novillo Orozco

Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha.

vnovillo@tecnologicopichincha.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2138-4747>

Alisson Nathaly Novillo Vinuesa

Universidad de las Américas

alisson.novillo@udla.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7816-1957>

Recibido: 21/05/2023

Aceptado: 12/07/2023

Publicado: 31/08/2023

RESUMEN

El liderazgo en las organizaciones lo componen el conjunto de habilidades que tiene una persona para dirigir un equipo y ser capaz de continuar para la consecución de objetivos. Por lo cual, el presente trabajo surge del interés de proponer un método mediante el cual se pueda evaluar el liderazgo de una persona, si bien es cierto, se pueden utilizar varios enfoques diferentes para determinar los puntos fuertes y débiles de un individuo y su eficacia general como líder, en este caso, se ha optado por un cuestionario, que contiene las 21 cualidades que John Maxwell identifica como rasgos principales, entre las cuales incluye aspectos como la confianza en uno mismo, la inteligencia emocional e incluso proporcionar una visión convincente del futuro, entre otros. El cuestionario en línea ha sido aplicado a los estudiantes de séptimo semestre de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Central del Ecuador, dónde a través de los resultados arrojados, los estudiantes identificaron la capacidad de un individuo para poder liderar, administrar y dirigir a otros. Encontrar a personal que tenga la aptitud y características para liderar es un gran desafío, pues de eso depende el éxito o fracaso de cualquier organización.

Palabras Clave: motivación, cualidad, encuesta, liderazgo, inteligencia emocional

ABSTRACT

Leadership in organizations is made up of the set of skills that a person has to lead a team and influence it to achieve objectives. Therefore, the present work arises from the interest of proposing a method by which a person's leadership can be evaluated, although it is true, several different approaches can be used to determine the strengths and weaknesses of an individual and their effectiveness. general as a leader, in this case, a questionnaire has been chosen, which contains the 21 qualities that John Maxwell identifies as main traits, including aspects such as self- confidence, emotional intelligence and even providing a convincing vision of the future, among others. The online questionnaire has been applied to the students of the seventh semester of the Public Administration Career of the Central University of Ecuador, where through the results obtained, the students identified the capacity of an individual to be able to lead, manage and direct others. Finding personnel who have the aptitude and characteristics to lead is a great challenge, since the success or failure of any organization depends on that.

Keywords: motivation, quality, survey, leadership, emotional intelligence

Introducción

Un buen líder impulsa el cambio, el presente trabajo de investigación pretende dar a conocer una propuesta de un instrumento de evaluación del líder, esto en base a la importancia de valorar a una persona que lidera un grupo de personas y verificar los resultados que genera el liderazgo de dicho individuo. A lo largo de la historia se han aparecido diversas figuras que se han convertido en un líder sea de forma internacional, nacional o local, dando una transformación del mundo, dejando huellas y de la misma forma una inspiración en las acciones realizadas durante su trayecto. Pues existen varios tipos de estilos de liderazgo que se deben identificar en base a su forma de ser o sus acciones, que se han podido definir estilos de liderazgo como: autocrático, democrático, laissez-faire, burocrático, transformacional, etc. Que por ello es necesario establecer instrumentos válidos para evaluar el desarrollo del líder. Sobre esta base (González y Durán, 2021), plantean que existen diversos modelos, que se utilizan para medir, se aplican desde los diversos enfoques desde las bases de comportamiento como:

- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
- Charismatic Leadership Scale (CHRSMA)
- Kouzes y Posner
- Escala de liderazgo grupal (TLS)
- Test de adjetivos de Pitcher
- Entre otros.

Pero también existen encuestas online en donde también se identifica el tipo de liderazgo, sobre la base de una serie de preguntas para determinar el tipo de liderazgo y de la misma manera evalúan el desarrollo del líder. Frente a lo mencionado, se propone una nueva forma de evaluación del líder esto en base al libro de las 21 cualidades indispensable de un líder propuesto por el autor John Maxwell, 2000; que tuvo como fin reconocer, desarrollar y refinar las características personales que se necesitan para

ser un líder verdaderamente efectivo. Es por lo que se toma como referencia las cualidades expuesto por el autor y formular una serie de preguntas con un nivel de frecuencia de calificación, para posterior aplicar en una encuesta direccionado a un líder en particular dentro un entorno académico. Pero antes de ello se detallan a continuación las 21 cualidades y el concepto de cada uno de ellos de forma personal en base a una serie de investigaciones;

1. CARÁCTER: Sé un pedazo de roca
2. CARISMA: La primera impresión puede ser determinante
3. COMPROMISO: Esto es lo que separa a los hacedores de los soñadores.
4. COMUNICACIÓN: Sin ella, viajas solo.
5. CAPACIDAD: Si la desarrollas, ellos vendrán
6. VALENTÍA: Una persona con valentía es mayoría
7. DISCERNIMIENTO: Pon fin a los misterios no resueltos
8. CONCENTRACIÓN: Mientras más aguda sea, más agudo serás tú
9. GENEROSIDAD: Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros
10. INICIATIVA: No deberías salir de casa sin ella.
11. ESCUCHAR: Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos
12. PASIÓN: Toma la vida y ámala.
13. ACTITUD POSITIVA: Si crees que puedes, puedes.
14. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: No puedes dejar que tus problemas sean un problema.
15. RELACIONES: Si tomas la iniciativa, te imitarán
16. RESPONSABILIDAD: Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo
17. SEGURIDAD: La competencia nunca compensa la inseguridad
18. AUTODISCIPLINA: La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo.
19. SERVICIO: Para progresar, pone a los demás primero
20. APRENDER: Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo
21. VISIÓN: Puedes conseguir solo lo que puedes ver

Materiales y métodos

El presente trabajo tiende a ser a una investigación cualitativa en la que se utiliza, como técnica, la aplicación de una herramienta de recolección de datos por medio de una encuesta. Esta encuesta fue aplicada a los estudiantes de los séptimos semestres de la Carrera de Administración Pública, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador, tomando.

Se tomó como referencia un líder educativo, en este caso al presidente de dicho curso, el cual ha trascendido como líder en diversos periodos académicos. Para la realización de la encuesta y la formulación de las preguntas se tomaron como referencia las veintiuna (21) cualidades indispensables de un líder expuestas por John Maxwell y se procedió a una ponderación de valoración diferencial de los factores a evaluar expuesta por el grupo de investigación.

Como fuente de información secundaria se realizó una revisión documental de diferentes artículos que abordaban la temática objeto de investigación.

Resultados

Los resultados, de los componentes que permitieron evaluar a un buen líder fueron sustentados en las 21 cualidades de John Maxwell.

Descripción de la muestra

La encuesta dirigida a los miembros que conforman la carrera de Administración Pública, del séptimo semestre de la Universidad Central del Ecuador arrojó los siguientes resultados:

Tabla 1: Número de estudiantes encuestados

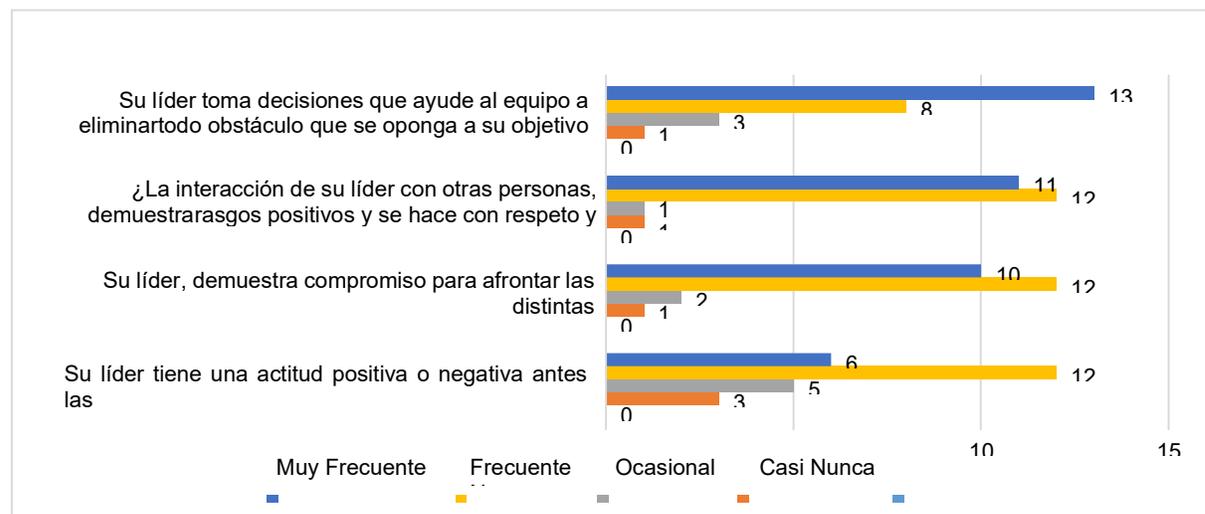
Institución	Carrera	Nivel	Cantidad
Universidad Central del Ecuador	Estudiantes de la Carrera de Administración Pública	Séptimo semestre	25 encuestas

La encuesta estaba destinada a evaluar primordialmente a la persona que direccionaba al grupo, el presidente que administra y vela por las actividades de este.

Análisis de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y el análisis producto de las encuestas aplicadas en cada una de las cualidades:

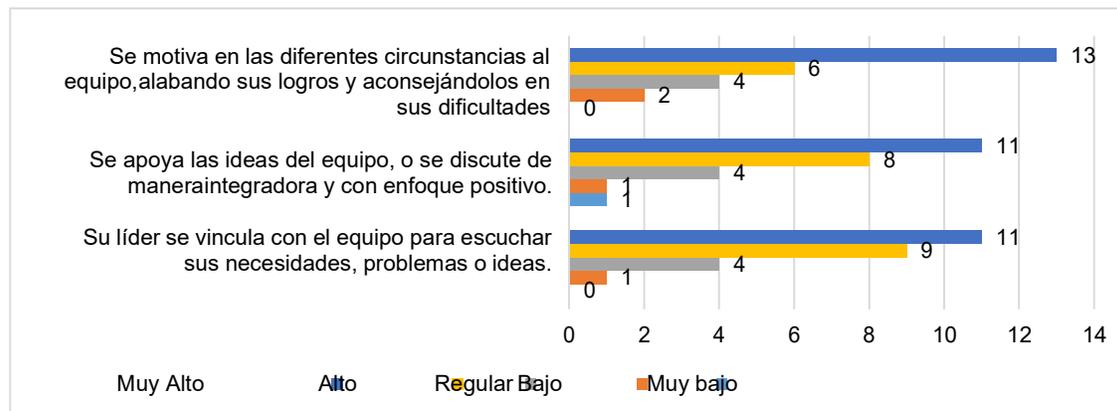
Figura 1: Calidad del Carácter



La Figura 1, muestra que la persona líder del grupo cumple con la cualidad, ya que al sumar el total en el nivel Nunca: 0 puntos, Casi Nunca: 6 puntos, Ocasional: 11 puntos, Frecuente: 44 puntos y Muy Frecuente: 40, es decir que el máximo nivel, tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad medianamente.

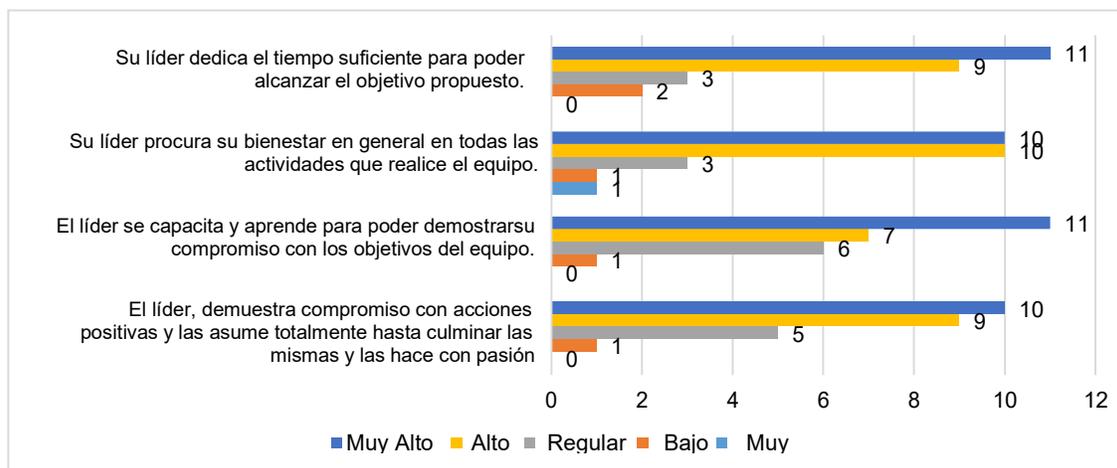
Acerca de la cualidad del “carácter”, se obtuvieron los siguientes resultados,

Figura 2: Calidad del Carisma



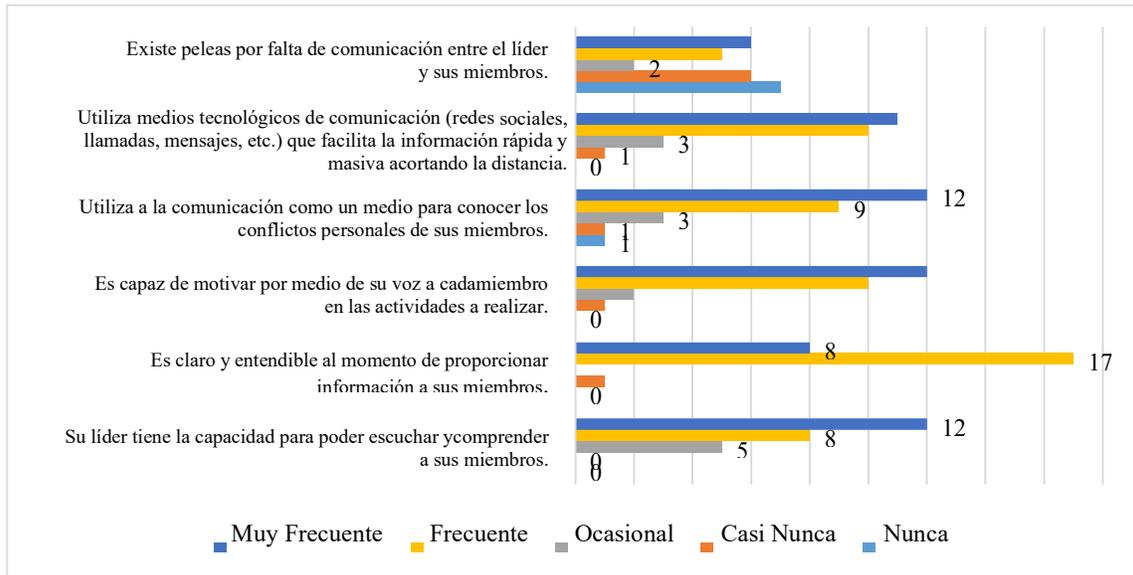
En la Figura 2 se afirma que la persona líder del grupo cumple con la cualidad, ya que al sumar el total en el nivel Muy Bajo: 1 puntos, Bajo: 4 puntos, Regular: 12 puntos, Alto: 23 puntos y Muy Alto: 35, es decir que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad. Asimismo, en la cualidad “carisma”, se obtuvieron los siguientes resultados, donde en cada una de las acciones que engloban el mismo, van los niveles de calificación de muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto.

Figura 3: Calidad del Compromiso



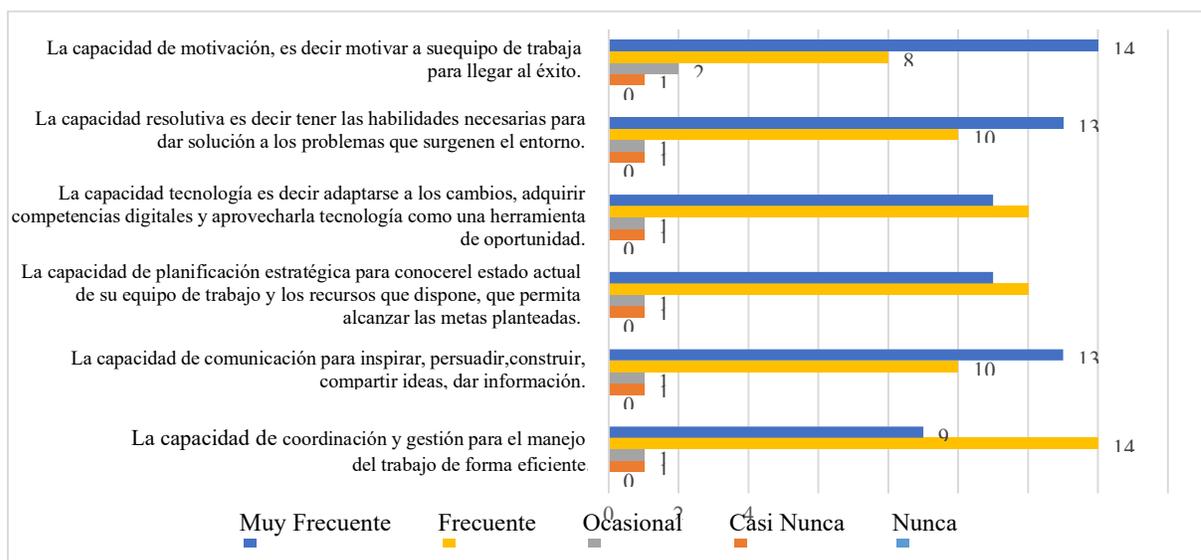
La Figura 3 muestra que la persona líder del grupo cumple con la cualidad, ya que al sumar el total en el nivel Muy Bajo: 1 punto, Bajo: 5 puntos, Regular: 17 puntos, Alto: 35 puntos y Muy Alto: 42, es decir que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad en la persona seleccionada. Asimismo, en la cualidad “compromiso”, se obtuvieron los siguientes resultados, donde en cada una de las acciones que engloban el mismo, van los niveles de calificación de muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto.

Figura 4: Calidad del Comunicación



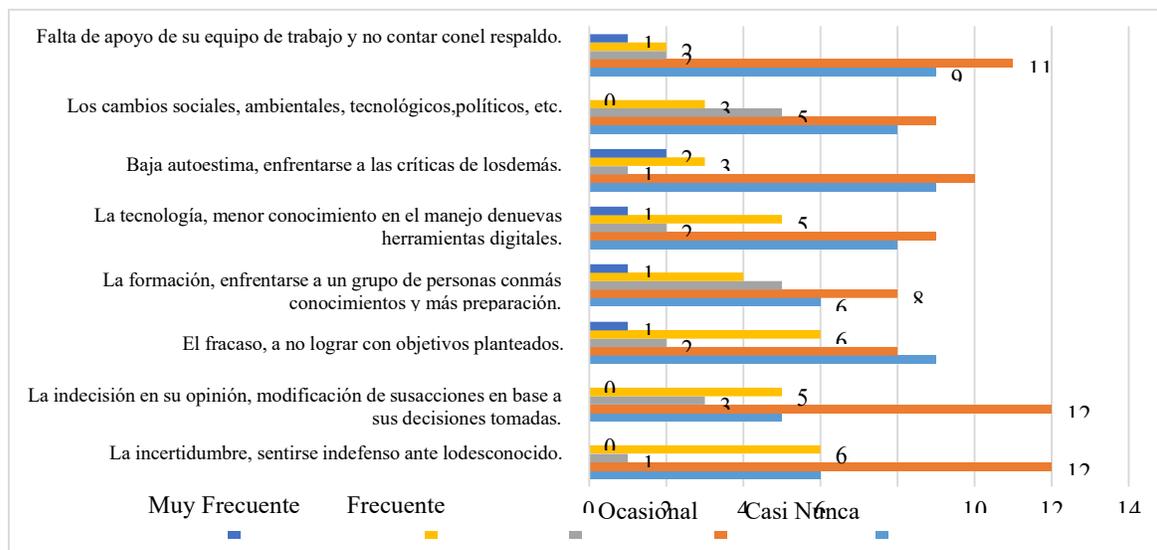
Con referencia a la figura 4, se puede afirmar que el líder estudiado si cumple con la calidad de comunicación con relación a su grupo, esto en base a los resultados obtenido de la encuesta realizada en el cual se refleja: Muy Frecuente: 61 puntos, Frecuente: 59 puntos; Ocasional: 15 puntos; Casi Nunca: 10 puntos y Nunca: 8 puntos, es decir el líder si es capaz de utilizar la comunicación como un medio de comprensión, motivación, resolución de conflictos y utiliza medios tecnológicos como manera comunicación rápida. Pero cabe mencionar que también pueden existir peleas por falta de comunicación entre líder y sus miembros, cuando la información no es entendible y claro, esto se debe a que cada uno tiene diferente percepción de entendimiento de cierta información.

Figura 5: Calidad del Capacidad



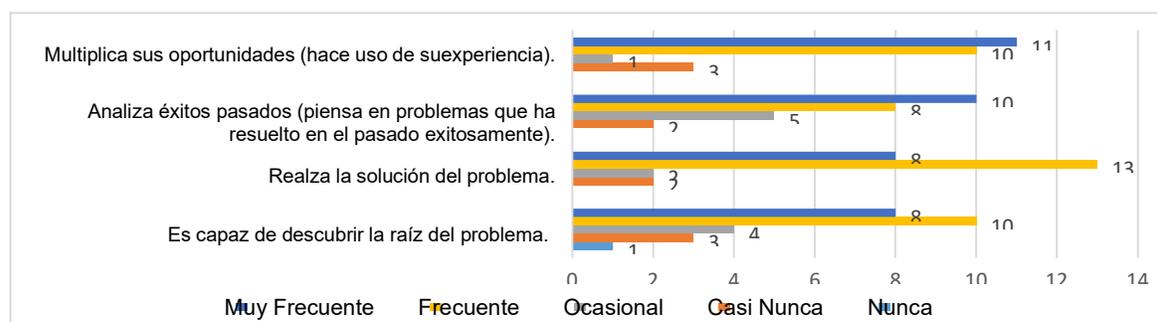
Con referencia a la figura 5, se puede afirmar que el líder estudiado cumple con la cualidad de capacidad frente a diversos aspectos a los cuales se puede enfrentar, esto en base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada en la que se refleja: Muy Frecuente: 71 puntos, Frecuente: 66 puntos; Ocasional: 7 puntos; Casi Nunca: 6 puntos y Nunca: 0 puntos. Entonces el líder analizado si cumple, en general, de manera favorable con dicha cualidad.

Figura 6: Calidad de Valentía



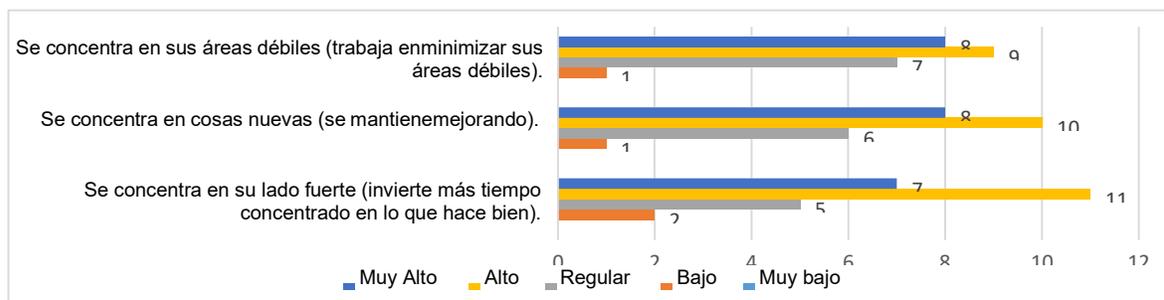
Con referencia a la figura 6, en el cual presentan diversas situaciones que el líder puede verse expuesto, esto en base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada en el cual se refleja: Nunca 60 puntos, Casi Nunca: 79 puntos; Ocasional: 21 puntos; Frecuente: 34 puntos y Muy Frecuente: 6 puntos. Es decir, el líder si es capaz de poder enfrentarse a dichos riesgos y encontrar una solución apoyándose en su equipo.

Figura 7: Calidad de Discernimiento



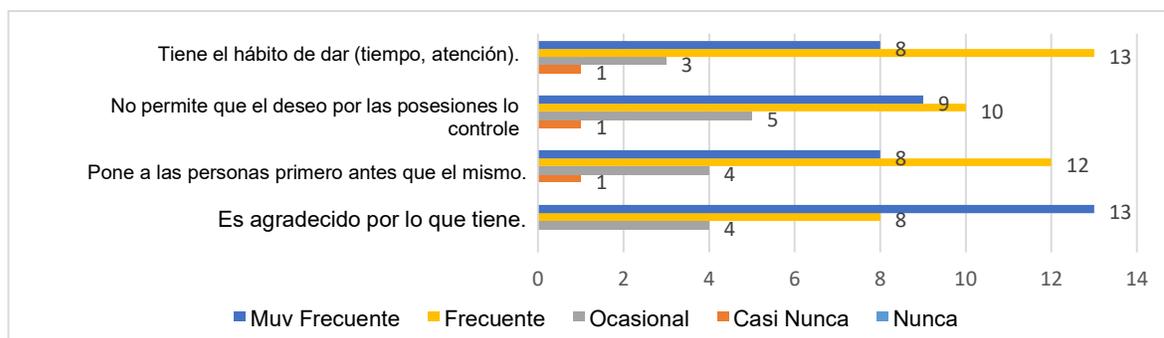
Con relación a la figura 7, se puede afirmar que la persona líder del grupo si cumple con la cualidad de discernimiento, esto tomando en cuenta los resultados obtenidos a través de la encuesta la cual refleja: Muy frecuente: 37 puntos, Frecuente: 41 puntos, Ocasional: 12 puntos, Casi Nunca: 10 puntos, Nunca: 1 punto, entonces se puede evidenciar que muy frecuente como frecuente, tienen un alta suma de puntos, por lo que se puede decir que el líder reacciona de una manera adecuada cuando surge algún problema haciendo uso de la cualidad de discernimiento.

Figura 8: Calidad de Concentración



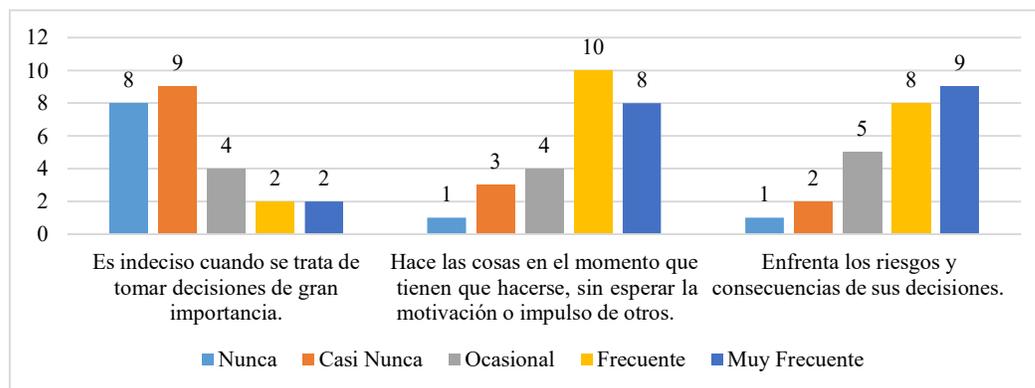
Con relación a la figura 8, se puede mencionar que la persona líder del grupo si cumple con la cualidad de concentración, pues al sumar el total en el nivel se obtuvieron los siguientes resultados: Muy Bajo: 0 puntos, Bajo: 4 puntos, Regular: 18 puntos, Alto: 30 puntos y Muy Alto: 23, entonces se puede indicar que el líder dirige su concentración hacia diferentes aspectos.

Figura 9: Calidad de Generosidad



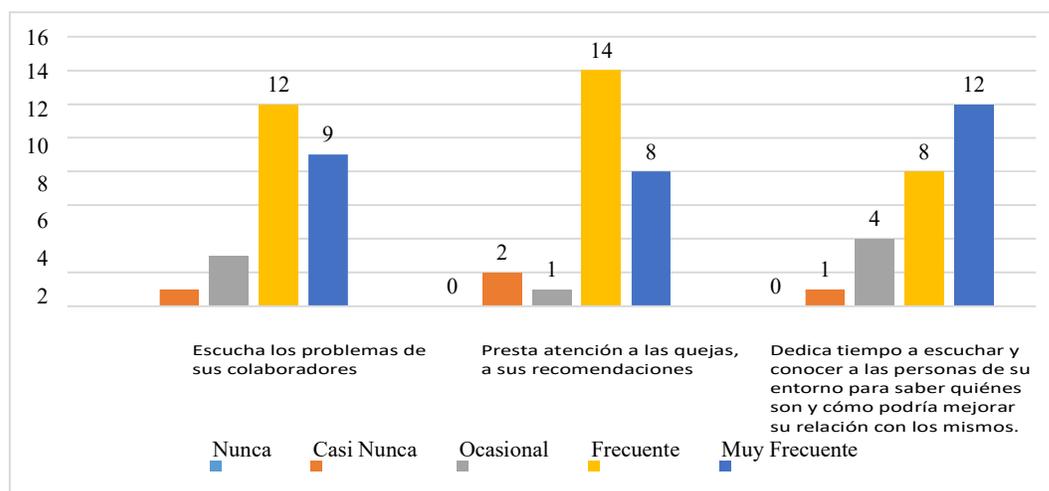
Con relación a la figura 9, se puede afirmar que la persona líder del grupo cumple con la cualidad de generosidad esto en base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada en el cual se refleja: Muv Frecuente: 38 puntos, Frecuente: 43 puntos; Ocasional: 16 puntos; Casi Nunca: 3 puntos y Nunca: 0 puntos, por lo que el líder por lo general cuenta con la cualidad de generosidad, pues como se puede evidenciar tanto el nivel de muy frecuente como frecuente tienen un alta suma de puntos.

Figura 10: Calidad de Iniciativa



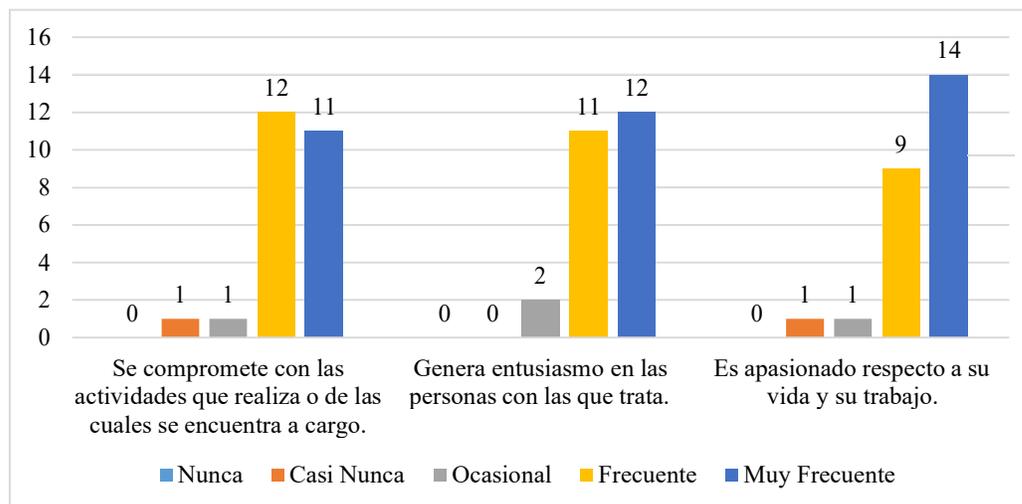
Sobre la base de lo que muestra a la figura 10, se puede afirmar que la persona líder del grupo cumple con la calidad de iniciativa esto en base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada en el cual se refleja: Muy Frecuente: 19 puntos, Frecuente: 20 puntos; Ocasional: 13 puntos; Casi Nunca: 14 puntos y Nunca: 10 puntos, entonces podemos determinar que nuestro líder si tiene una relativa frecuencia de iniciativa frente a las situaciones que se presente.

Figura 11: Calidad de Escuchar



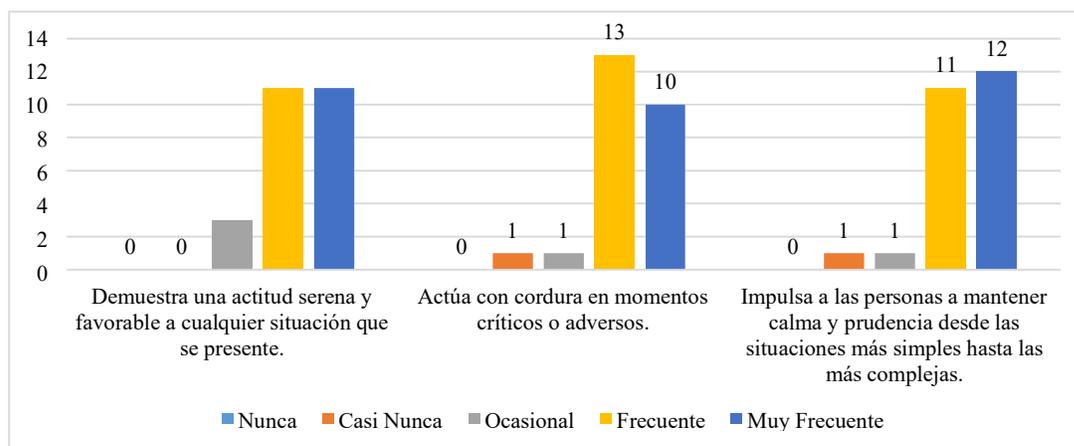
La figura 11, permite afirmar que la persona líder del grupo cumple con la calidad de escuchar esto se puede apreciar en la encuesta realizada, donde se obtiene: Muy Frecuente: 29 puntos, Frecuente: 34 puntos; Ocasional: 8 puntos; Casi Nunca: 4 puntos y Nunca: 0 puntos, con relación a los resultados obtenidos la frecuencia que más resalta es la de frecuentes, determinándose, por tanto, que el líder es capaz de escuchar a los demás.

Figura 12: Calidad de Pasión



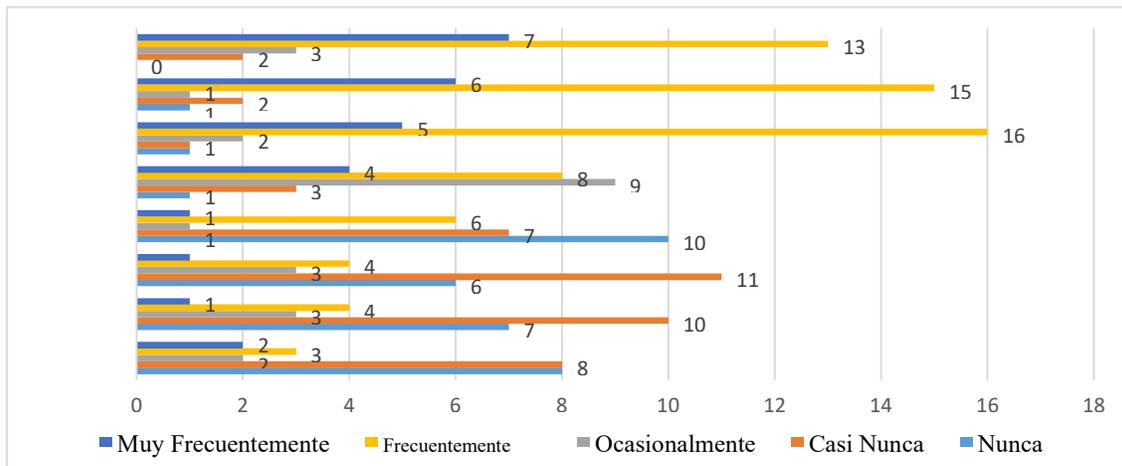
La figura 12, presenta que la persona líder del grupo posee la calidad de la pasión, en base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada en la cual se refleja: Muy Frecuente: 37 puntos, Frecuente: 32 puntos; Ocasional: 4 puntos; Casi Nunca: 2 puntos y Nunca: 0 puntos. Por tanto, el líder estudiado tiene un fuerte compromiso con las actividades a realizar por todo el grupo, además de generar entusiasmo sobre los demás.

Figura 13: Calidad de Positiva



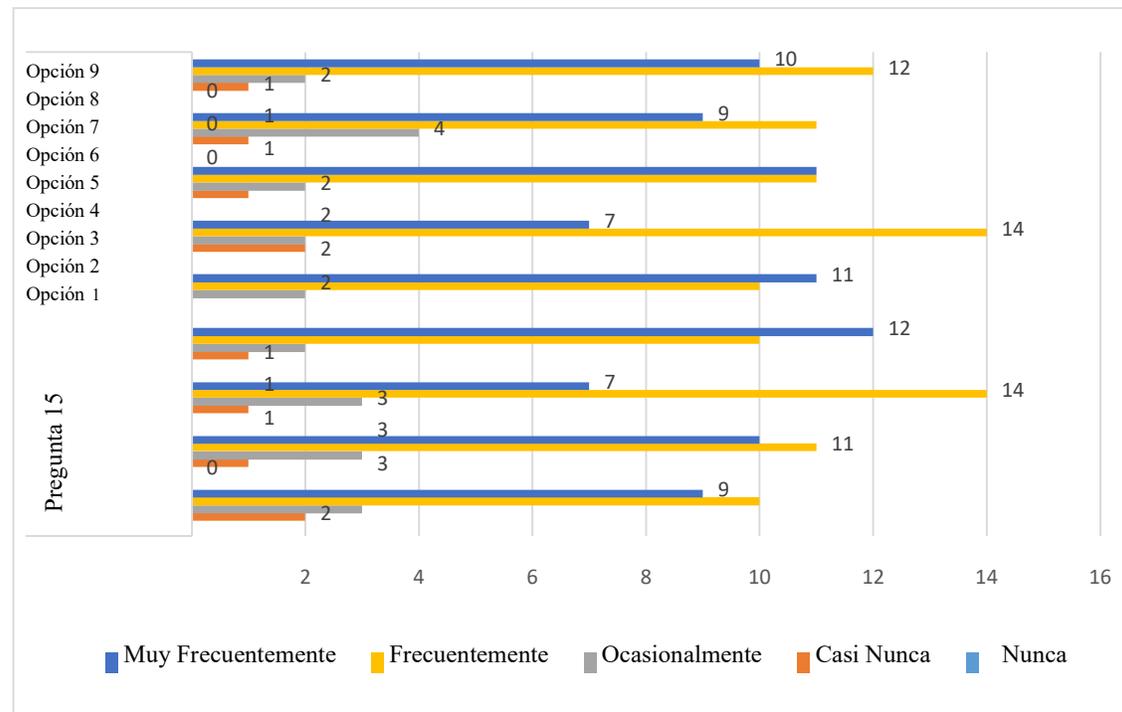
En base a la figura 13, se puede afirmar que la persona líder del grupo cumple con la calidad de una actitud positiva, esto al apreciar los resultados obtenidos de la encuesta realizada en la cual se refleja: Muy Frecuente: 33 puntos, Frecuente: 35 puntos; Ocasional: 5 puntos; Casi Nunca: 2 puntos y Nunca: 0 puntos; es decir demuestra una actitud serena, con cordura y calma frente a las situaciones complejas que se pueden presentar en el entorno.

Figura 14: Calidad de Solución de problemas



La Figura 14, afirma que la persona líder del grupo cumple con la cualidad, ya que al sumar el total en el nivel Nunca: 34 puntos, Casi Nunca: 45 puntos, Ocasional: 25 puntos, Frecuente: 74 puntos y Muy Frecuente: 28. Es decir que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos, por lo que se practica la cualidad medianamente.

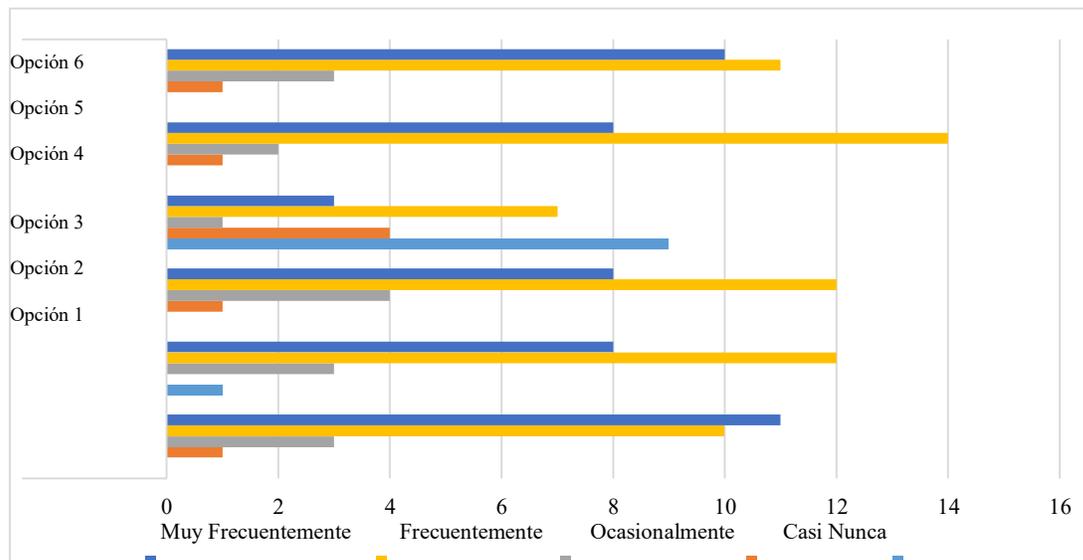
Figura 15: Calidad de Relaciones



Sobre el análisis de la Figura 15, se comprueba que la persona líder del grupo cumple con la cualidad, ya que al sumar el total en el nivel Nunca: 2 puntos, Casi Nunca: 11 puntos, Ocasional: 23 puntos,

Frecuente: 103 puntos y Muy Frecuente: 86. Es decir que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad medianamente.

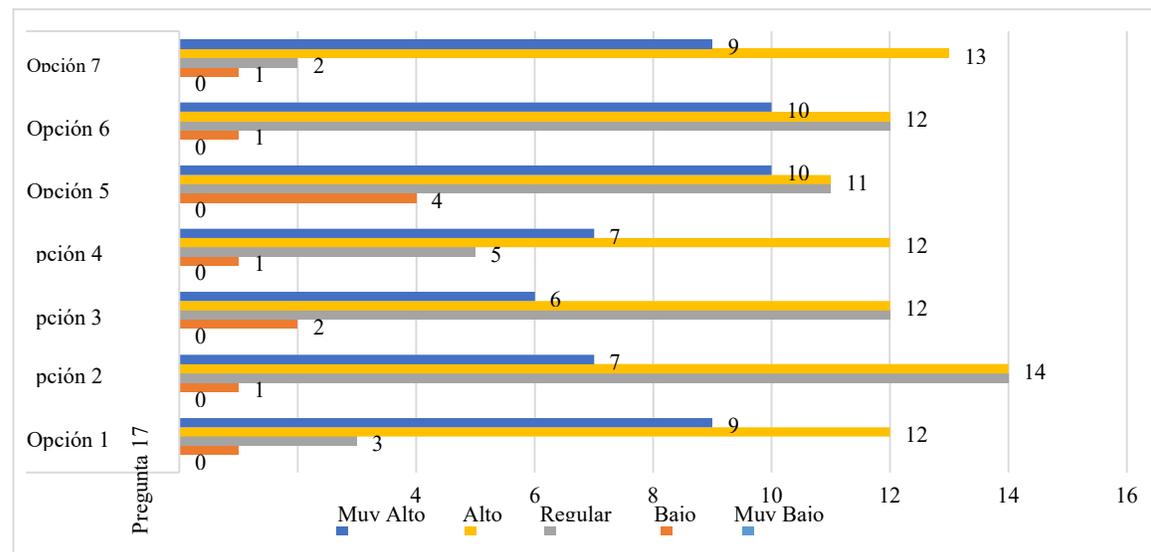
Figura 16: Calidad de responsabilidad



En consideración a la Figura 16, se afirma que la persona líder del grupo cumple con la cualidad, ya que al sumar el total en el nivel Nunca: 10 puntos, Casi Nunca: 10 puntos, Ocasional: 17 puntos, Frecuente: 67 puntos y Muy Frecuente: 48; es decir, que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad medianamente.

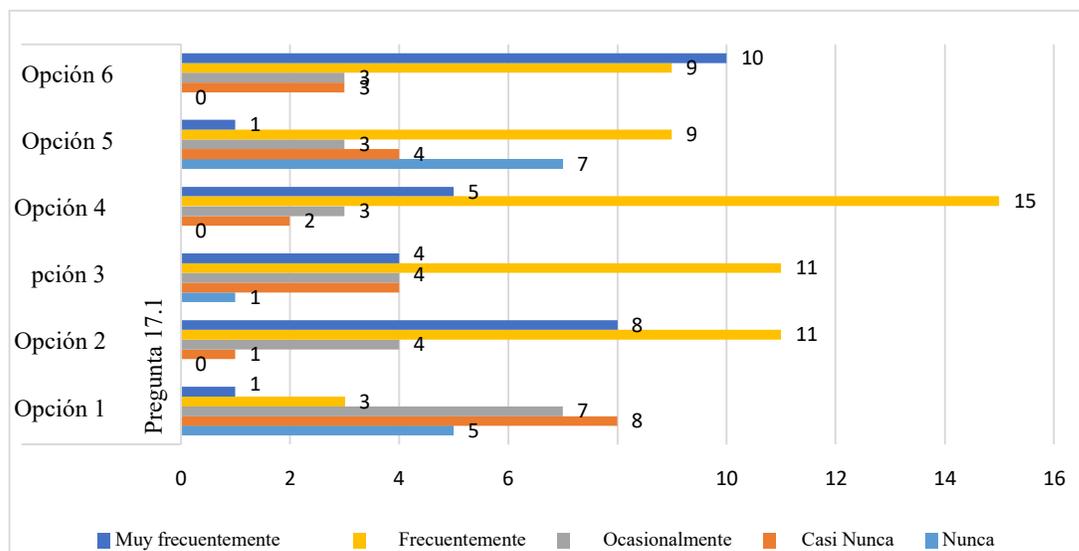
Asimismo, en la cualidad “Seguridad”, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 17: Calidad de Seguridad



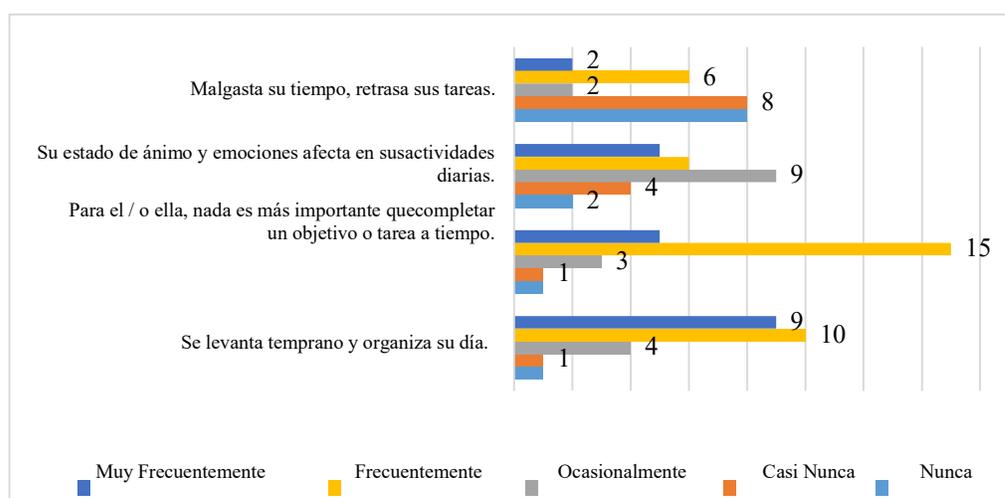
En la Figura 17, se afirma que la persona líder del grupo cumple con la cualidad, ya que al sumar el total en el nivel Muy Bajo: 0 puntos, Bajo: 7 puntos, Regular: 24 puntos, Alto: 86 puntos y Muy Alto: 58, es decir que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad.

Figura 17.1: Calidad de seguridad



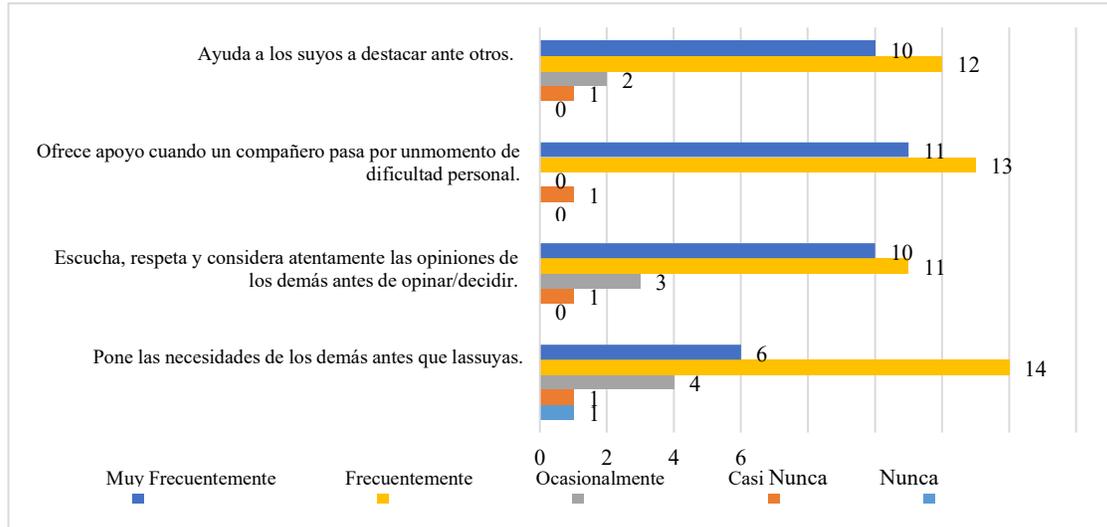
Por el comportamiento de la Figura 17.1, se observa que la persona líder del grupo cumple con la cualidad, ya que al sumar el total en el nivel Nunca: 14 puntos, Casi Nunca: 23 puntos, Ocasional: 25 puntos, Frecuente: 60 puntos y Muy Frecuente: 32, es decir que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad medianamente.

Figura 18: Calidad de Autodisciplina



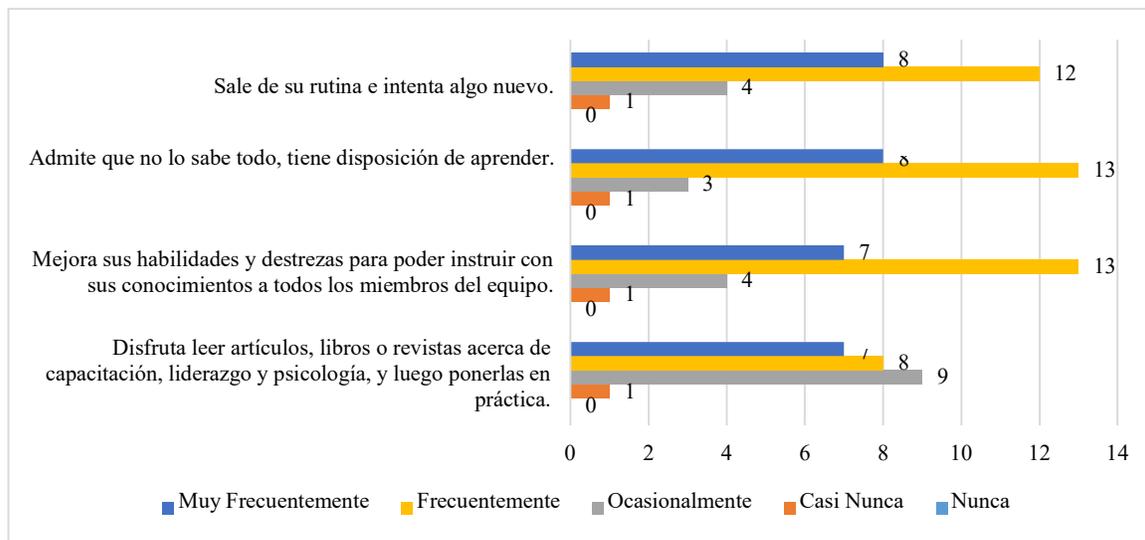
Sobre la base delo mostrado en la Figura 18 se afirma que, la persona líder del grupo cumple con la cualidad de la autodisciplina, ya que al sumar el total en el nivel Nunca: 12 puntos, Casi Nunca: 14 puntos, Ocasional: 18 puntos, Frecuente: 37 puntos y Muy Frecuente: 21; es decir, que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad frecuentemente.

Figura 19: Calidad de Servicio



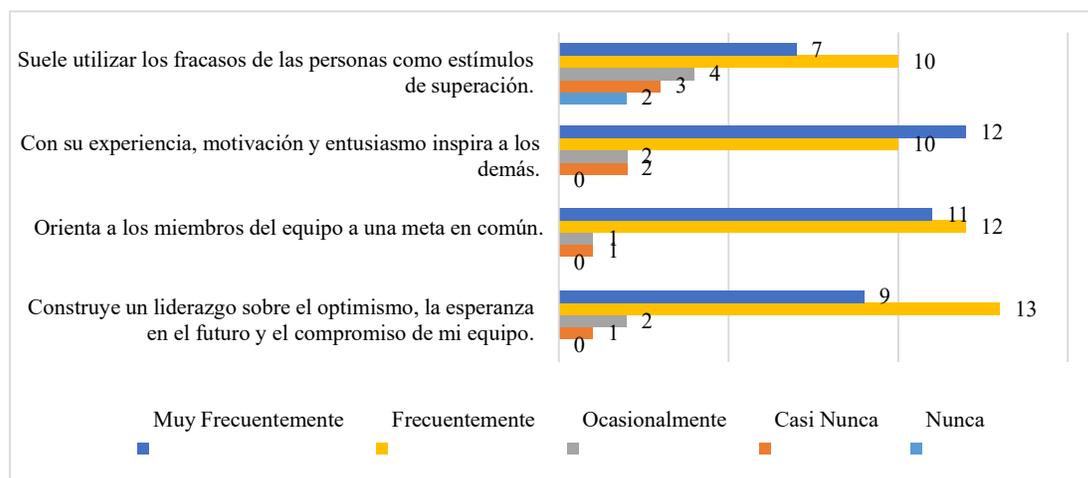
Tomando como referencia a la Figura 19, se observa que la persona líder del grupo cumple con la cualidad del servicio, ya que al sumar el total en base a la encuesta aplicada en cada nivel Nunca: 1 puntos, Casi Nunca: 4 puntos, Ocasional: 9 puntos, Frecuente: 50 puntos y Muy Frecuente: 37, es decir que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad frecuente.

Figura 20: Calidad de Aprender



En la Figura 20 se afirma que, la persona líder del grupo cumple con la cualidad de aprender de forma continua en diversos aspectos, ya que al sumar el total en el nivel Nunca: 0 puntos, Casi Nunca: 4 puntos, Ocasional: 20 puntos, Frecuente: 46 puntos y Muy Frecuente: 3. Es decir que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad frecuente, como nivel máximo.

Figura 21: Calidad de Visión



Al valorar la Figura 21, se observa que la persona líder del grupo cumple con la cualidad de la visión, ya que al sumar el total en el nivel Nunca: 2 puntos, Casi Nunca: 7 puntos, Ocasional: 9 puntos, Frecuente: 45 puntos y Muy Frecuente: 39. Es decir, que el máximo nivel tiene una alta suma de puntos por lo que se practica la cualidad frecuente.

Discusión

Al analizar las respuestas se pudo identificar una clara tendencia hacia una actitud favorable hacia el tema en estudio, y como parte del análisis se concluyó que la capacidad de comunicar, comunicarse y tomar decisiones son los principales procesos. Para el liderazgo ideal, el lugar de estudio fue el aula universitaria, donde se crea la premisa de que las buenas relaciones entre los estudiantes determinan en última instancia un perfil favorable en relación con esta persona. De hecho, una persona puede ser considerada dentro del marco del liderazgo, mientras que una persona con un estilo de liderazgo claramente definido puede encajar o no en un entorno determinado. Continuando con el análisis, cabe señalar que, con ayuda de las respuestas recibidas, el sujeto de cierta manera inspira confianza en las personas que lo rodean, ya que lo demostró a través de aspectos relacionados con su entusiasmo, actitud positiva ante la situación, compleja o simple, su capacidad para resolver diversos problemas emergentes, y también la responsabilidad que tienen en la realización de las acciones. Además, otra de las razones por las que se puede demostrar que el sujeto de estudio demuestra cualidades de liderazgo

es su autodisciplina, ya que, con las respuestas recibidas, se considera que no pierde el tiempo, ya que está destinado a hacerlo.

Conclusiones

En primer lugar, el trabajo reúne la teoría de las 21 cualidades que se consideran un buen líder, utilizándolas como punto de referencia para evaluar a la persona que lidera un equipo o grupo de trabajo. Se realiza el uso de una aplicación de encuesta para determinar si el líder estudiado y analizado coincide con las cualidades identificadas, a partir de determinadas preguntas formuladas en relación con situaciones y acciones que se puedan encontrar. Respecto al sujeto de estudio, se puede concluir que tiene cualidades y características únicas de un líder por naturaleza, estos niveles los conserva durante la mayor parte del tiempo de su actividad, lo que fija el hábito en sus acciones, aumentando así sus habilidades. sobre la toma de decisiones. Luego de utilizar la encuesta, ésta nos permitió identificar las cualidades que posee el líder en cuestión, teniendo en cuenta los resultados que se podrían obtener con su ayuda.

El uso de las 21 Cualidades de John Maxwell permitió al estudio evaluar al líder de nuestro entorno en función de las situaciones que se pueden encontrar y si el líder estudiado coincide con las cualidades que debería tener. capaz de determinar si un líder es eficaz. Sería recomendable aplicar un método para la autoevaluación de la persona como líder, de esta manera se obtiene dos perspectivas, desde la grupal hasta la individual para tener un resultado más objetivo. A pesar de que el estudio a través del cuestionario establece una serie de cualidades propias de un líder, éstas no abarcan todo el universo de posibilidades sobre los comportamientos de los diferentes tipos de líderes, por lo que, el sujeto que sirvió de base para el análisis deberá seguir promoviendo las buenas conductas y el constante aprendizaje sobre el liderazgo en búsqueda de la excelencia.

Sería también útil dar a conocer los resultados al líder que fuese tomado como referencia para la realización de la encuesta, para que de esa manera pueda detectar sus falencias y a la vez trate de mejorar en aquellos aspectos, así como las situaciones relacionadas con las cualidades donde hubiese obtenido de cierta manera puntuaciones bajas.

Todas las organizaciones deberían hacer una evaluación de liderazgo para la obtención de mejores resultados, y elevados niveles de desarrollo en sus actividades.

Sería importante fusionar el modelo propuesto de evaluación a un líder, con otro tipo de instrumento para poder obtener resultados más precisos del comportamiento y eficiencia de un líder

Bibliografía

- González, J. & Durán, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). 15.
[https://doi.org/file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-ElaboracionYValidacionDeUnaEscalaParaMedirLaCapaci-8541498%20\(1\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-ElaboracionYValidacionDeUnaEscalaParaMedirLaCapaci-8541498%20(1).pdf)

Maxwell, J. (2000). Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder.

file:///C:/Users/PC/OneDrive%20%20Universidad%20Central%20del%20Ecuador/7%20semestre/Liderazgo%20Publico/ Material%20de%20Clase/las-21-cualidades-indispensables.de_.un_.lider_.pdf

Núñez, J. Ramos, R. Armendáriz, R. & Uribe1, (2016). Diseño de un instrumento para la medición del auto liderazgo: validez de contenido. 13.

<https://doi.org/https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/1453/1281>

Ramos, D., Valero, B., & Gómez, Y. (2019). Aplicación de un instrumento para medir el grado de liderazgo en el hotel Villa Cuba. Alfa publicaciones, 12.

<https://doi.org/file:///C:/Users/PC/Downloads/cuestionario.pdf>