

## INEFICAZ EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL

### INCIDENCES OF INEFFECTIVE LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CONCEPTUAL REVIEW

María Alexandra Jijón Lynch  
Universidad Jefferson  
mariajijon@uess.edu.ec

Isidro Fierro  
Universidad Espíritu Santo  
isfierro@uees.edu.ec

#### RESUMEN

*El presente artículo tiene como objetivo principal el analizar y comprender la relación que existe entre liderazgo y clima organizacional, y específicamente conocer como un liderazgo ineficaz puede influir o afectar el clima organizacional. Se realizó una revisión conceptual de liderazgo, liderazgo ineficaz, clima organizacional y los factores que los relacionan. Encontrando que el liderazgo afecta de manera directa la percepción que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional, y que un liderazgo sin visión, sin carácter, con poca fuerza y sin influencia, un liderazgo sin seguidores comprometidos, y que no se adapte a las diferentes situaciones de la empresa, es un liderazgo ineficaz, y un clima organizacional que cuente con un liderazgo ineficaz será un clima organizacional negativo, que no va a proporcionar motivación ni satisfacción en los trabajadores, y que genera altos niveles de estrés, descontento, bajo rendimiento, situaciones de conflicto e ineficacia. Por lo que se concluye que un liderazgo ineficaz sí puede desencadenar un clima insatisfactorio en las organizaciones.*

**Palabras clave:** liderazgo, liderazgo ineficaz, clima organizacional

#### ABSTRACT

*This article's main objective is to analyze and understand the relationship between leadership and organizational climate, and specifically to know how an ineffective leadership can influence or affect the organizational climate. A conceptual review of leadership, ineffective leadership, organizational climate and factors that relate them was performed. The findings show that leadership directly affects the perception that workers have on organizational climate, and that a leadership without vision, without character, with little force and without influence, without committed followers, that does not adapt to different situations, is an ineffective leadership, and an organizational climate that has ineffective leadership will be a negative organizational climate, which will not provide motivation and satisfaction to workers, and generates high levels of stress, dissatisfaction, poor performance, conflict and inefficiency. So it is concluded that ineffective leadership can itself trigger an unsatisfactory climate in organizations.*

**Key words:** leadership, ineffective leadership, organizational climate

Recibido: septiembre de 2016  
Aprobado: noviembre de 2016

## Introducción

Una organización laboral se puede considerar un micro-ambiente que está compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo y sus actividades (1). Es el ambiente donde el colaborador comienza a ser un individuo aceptado en un esquema social, es donde la persona se socializa. En cada grupo de cada organización, el colaborador aprende de sus interacciones con otros y es canalizado y dirigido a actuar dentro de ciertos roles, según la cultura organizacional (2).

La cultura organizacional, hace referencia a la personalidad propia de la empresa, es la manera en que esta funciona (3), es el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios dentro de esta (4), y un líder debe saber cómo poder transformar esta cultura organizacional en una dinámica competitiva de esfuerzo mutuo, adaptación, reto y cambio constante (5).

El líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, su comportamiento influye directamen-

te en sus seguidores, es el principal responsable del éxito o fracaso de estos, quienes son los que se encargan de ayudar a cumplir los objetivos organizacionales (Morán, 2007), citado por (6). El personal de una organización, tanto individualmente, como en grupo, son los encargados de dar el criterio fundamental de lo que es un liderazgo efectivo, según la calidad de su rendimiento (7). El clima organizacional tiene repercusión sobre las motivaciones y el comportamiento de los colaboradores de una empresa, el cual afecta la productividad, la satisfacción, rotación, adaptación, etc. (8). El estudiar el clima organizacional nos ayuda a comprender las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa. Cuando existe un clima organizacional satisfactorio, es más probable que se obtengan mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación (9).

El grado de satisfacción que sientan los colaboradores puede afectar la cantidad y calidad del trabajo que estos desempeñen e incidir en la baja calidad de la prestación, ausentismo laboral, y deseo de abandonar la empresa (10). Un liderazgo efectivo debe basarse no solo en la productividad, sino que también en la calidad de vida de los individuos y en su satisfacción laboral (11). La implementación de un clima organizacional satisfactorio, el agradecer el trabajo al personal, darles una retribución justa y condiciones de seguridad deben ser conceptos que toda organización debería proporcionar (12).

El liderazgo, es un tema que ha sido ampliamente estudiado, por la importancia que este tiene en el éxito de las organizaciones y su quehacer diario (13), además de que se correlaciona positivamente con la satisfacción, motivación, y el clima organizacional (14), y es que múltiples literaturas muestran que el estilo de liderazgo que usan los directivos afecta el clima organizacional percibido por sus seguidores, y este impacta en su desempeño laboral (15). Es por esto que si el deseo de una empresa, es convertirse en una organización de alto desempeño, lo que necesita es tener un liderazgo eficaz (16). Pero cuando este liderazgo se presenta de manera ineficaz afecta de manera negativa a toda la organización, por lo que en el presente artículo se revisará de manera conceptual, de qué manera influye un liderazgo ineficaz en el clima organizacional.

## **Marco teórico (revisión de literatura)**

### **Liderazgo**

El liderazgo es una de las inquietudes más antiguas del mundo, encuestas de satisfacción la-

boral desde 1920 ya mostraban su importancia, donde Napoleón (17), conocido como uno de los más grandes líderes de la historia (18), indicaba que prefería tener un ejército de conejos liderados por un león, que un ejército de leones liderados por un conejo (17), y uno de sus secretos de liderazgo era el conocimiento de las necesidades de sus hombres (18). Es que la idea de liderazgo ha estado presente en todas las civilizaciones (19), y aunque existen distintas definiciones de liderazgo, tantas definiciones como autores que tratan de dar una definición (20), se lo puede definir como la habilidad que tiene una persona para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas (21), es un proceso recíproco entre los que eligen conducir y los que eligen seguir (22).

La habilidad directiva considerada más importante dentro del ámbito empresarial actualmente se podría decir que es el liderazgo (23), según estudios del Human Resource Institute, el liderazgo es el punto uno para la dirección eficaz del personal. El estudio de la firma consultora McKinsey llamado "War for talent", "encontró que las empresas que actuaban con convicción en el liderazgo eran mucho más rentables que aquellas donde ésta faltaba" (24). El liderazgo se refiere a la habilidad o al proceso a través el cual el líder influye de alguna manera para satisfacer las necesidades y objetivos de la empresa (25), es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos empresariales (26), es "el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes" (22). En el mundo empresarial los estilos de dirección más participativos y la necesidad de desarrollar el trabajo en equipo convierten a la figura del líder en un elemento fundamental para conseguir los objetivos marcados (23).

Cuando se habla de liderazgo, se habla de funciones a desempeñar y del comportamiento que une a los líderes de los seguidores y los estimula a seguir metas específicas, es el que motiva e inspira a las personas a trabajar juntas para alcanzar objetivos comunes. Diferentes estudios sobre el comportamiento organizativo indican que el liderazgo es principalmente, la capacidad que tienen los líderes de hacer que otras personas trabajen con entusiasmo y competencia en dirección a los objetivos empresariales preestablecidos, los logros de los subordinados son los que expresan cómo funciona el liderazgo (27). Un aspecto esencial del liderazgo es el proporcionar a la organización una visión de sus posibilidades de futuro asegurando el trabajo en equipo (28), es la habilidad de presentar una visión de modo que otros quieran conseguirla (29).

Se puede decir entonces que liderazgo, se trata principalmente, del proceso mediante el cual un individuo despliega su capacidad de influir, guiar o dirigir, sobre un grupo de personas, para que trabajen motivados en la consecución de metas y objetivos comunes, es decir aquello que es mejor para todos los interesados, o, bien, para conducir dentro de la organización procesos de cambio destinados a vigorizar y fortalecer su cometido. Son acciones individuales cuyas consecuencias repercuten en todo el sistema organizacional. Es una interacción entre el líder, los seguidores y la situación (16). Dwight Eisenhower citado por Gioya & Rivera (19), lo define como “el arte de conseguir que alguien haga lo que tú quieres que haga porque él quiere hacerlo” (19).

Los resultados del liderazgo demuestran en qué medida las personas han captado los objetivos que persiguen, como estas trabajan, y el compromiso y unión que tienen con el lugar de trabajo y alcanzar sus metas (27). “La verdadera medida del liderazgo es la influencia” (30), y la prueba del mismo se encuentra en los seguidores, mientras más profundas sean las relaciones con estos, más fuerte es el potencial para el liderazgo (30). “El liderazgo pone todo su empeño en obtener resultados a través de las personas” (27). “Lo más importante en el liderazgo no es qué tan lejos avancemos, sino qué tan lejos ayudemos a los demás a avanzar” (30)

El liderazgo no se desarrolla en un día, es un proceso que se desarrolla día a día y dura toda la vida, no importa donde hemos comenzado, nuestra capacidad de liderazgo no es estática y puede mejorar (31). Teorías conductuales del liderazgo indican que es posible capacitar a las personas para convertirlos en líderes (21), es un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido (32). Por lo que “los líderes necesitan mucha experiencia para ser eficaces” (30). El dominio de este liderazgo está abierto a todo el mundo (29), innumerables personas que desconocían poder conseguir esta habilidad, que nunca se hubieran imaginado conduciendo nada, se han transformado en líderes, en pequeños empresarios, en coordinadores de equipos de trabajo (33), y es que las oportunidades desafiantes suelen hacer surgir aptitudes y habilidades que la gente ignoraba que tenía, y personas corrientes logran alcanzar cosas extraordinarias en las organizaciones (22).

Pero al tratarse el liderazgo de un proceso de influencia mutua, las cualidades que se necesitan para ser un líder no son exclusivas de una sola persona, pues puede haber uno o varios líderes dentro de una organización (34). Ni tampoco el

líder debe actuar de la misma manera en todas las situaciones, pues este debe tener diferentes actitudes según las circunstancias en las que se encuentre la empresa, es decir debe tener diferentes estilos de liderazgo (35). Pues el líder más efectivo utiliza diferentes estilos de liderazgo, apropiados para cada situación (36).

## Liderazgo ineficaz

El liderazgo deber ser asumido con sentido de compromiso y vocación de servicio, de manera que se pueda evitar los conflictos que surgen de una mala administración, del poder que se da por un liderazgo ineficaz. Los líderes ineficaces solo exigen resultados sin mostrar primero los caminos necesarios para lograrlos, lo cual genera desunión en el equipo, provoca la aparición de la falta de confianza, comunicación, comprensión, y compromiso frente a los objetivos planteados. El fracaso de los equipos surge por no existir planificación por parte del líder, por la falta de organización, dirección y control en los equipos de trabajo. Un liderazgo dominante, con actitud de superioridad con el grupo, que no sea capaz de mantener interés y adhesión del grupo, son factores que pueden dificultar el trabajo en equipo (32). Para Bennis y Nanus, “el carisma es el resultado de un liderazgo efectivo, y no al revés” (19).

Se puede considerar un liderazgo como ineficaz, si es que no se mejora o por lo menos no mantiene el rendimiento de las capacidades de la organización que tiene a su cargo. El poder mantener el rendimiento es algo esencial tanto como para el logro de los objetivos de la organización, como para probar un adecuado liderazgo (7). El liderazgo ineficaz no es capaz de llevar el trabajo debido a incompetencia, rigidez, falta de auto control, o insensibilidad del líder (37), personas con una autoimagen negativa, baja auto aceptación dan lugar a un liderazgo ineficaz, la imagen que las personas tienen de sí mismas juega un rol importante en su personalidad, y en el desarrollo de sus técnicas de liderazgo (38), y es que la inseguridad y una actitud defensiva son dos características que impiden a los líderes a alcanzar su potencial (39). La definición de liderazgo ineficaz se puede comparar a un antiguo dicho que afirma que “la locura es hacer lo mismo una y otra vez, esperando conseguir resultados diferentes” (40). Para Chopra (41) dos grandes errores del liderazgo son, primero, el ego del líder, es decir que se apoye en sí mismo como única autoridad, como la persona que tiene que tener la razón, y el segundo consiste en la falta de interacción. Cuando uno llega a comprender que no se trata de sólo uno mismo, es cuando se está ejerciendo un liderazgo de alto nivel (42). Pues el principio fundamental del

liderazgo, es que las personas que se encuentran cerca del líder, determinan el nivel de éxito o fracaso del mismo, y el resultado positivo o negativo del liderazgo, dependen de la habilidad del líder de reconocer el valor que otros pueden aportar a la organización y a sí mismos (18).

No todos los estilos de dirección configuran un liderazgo eficaz, pues en muchas ocasiones pueden ser tan solo un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización, los directivos que ejercen un liderazgo ineficaz dirigen procesos centrados en el puro cumplimiento de objetivos organizacionales, y no objetivos comunes que generen compromiso, descuidando así aspectos fundamentales como lo es la motivación, el clima organizacional y demás aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar del trabajador (11). El estilo de liderazgo eficaz o ineficaz se puede diferenciar en la manera en que se influye en el trabajo y en las relaciones interpersonales de los demás, los de tipo ineficaz son los que tienen comportamiento que resultan negativos para el equipo como el exceso de control, sentimientos de superioridad, neutralidad en la toma de decisiones. Cuando hay un mal liderazgo aparecen situaciones de disconformidad dentro del equipo, se pierde el objetivo del trabajo, se crea un ambiente de inestabilidad, en donde no se respetan las normas y se abusa del sistema, se generan malas distribuciones de poder y de las responsabilidades dentro de la organización (32). Por lo que es normal que en tiempos difíciles las organizaciones busquen un nuevo liderazgo (31).

“Si un líder no tiene fuerza o influencia no es eficaz” (30). Es que uno le puede conceder una posición a alguien, pero no un verdadero liderazgo, “la influencia debe ser algo que se gana”. “Los malos líderes disminuirán su influencia hasta que sea menos de la que tenían cuando iniciaron con esa posición”, es que una posición no hace al líder, el líder es el que hace la posición, y en el liderazgo no importa en qué posición se encuentre uno en la organización, lo más importante siempre es la influencia (43). Si una persona ocupa una posición de liderazgo, pero nadie le sigue, esta tal vez tiene una posición, pero no es un verdadero líder, pues no existe un líder sin seguidores, pero el tener seguidores tampoco convierte a alguien en un líder eficaz, esto lo hace solo ser un líder (39).

Por lo que se puede decir que la diferencia entre un estilo de liderazgo eficaz y un estilo ineficaz radica no en el comportamiento en sí del líder, sino en la inadaptación de su comportamiento a la situación a la que debe enfrentarse, una persona puede tener un margen amplio de variación en los estilos de liderazgo, pero si sus comportamientos

no se adaptan a las necesidades de la situación, puede llegar a ser un líder ineficaz (28). Según la teoría de la contingencia desarrollada por Fiedler (1964, 1967), se señala que los líderes no son efectivos en todas las situaciones, pues si el estilo de liderazgo no se adecua a la situación, el líder terminará fallando (19), “lo que quiere decir que un líder con unas determinadas aptitudes puede tener mucho éxito en una situación y ser un desastre en otra”, si no tiene las cualidades para adaptarse según la situación (44).

Y aunque sin duda son muchos los factores que contribuyen a los resultados de una organización, el liderazgo puede influenciar en ellos bien o mal, según sea ejercido, pues cuando se cuenta con una influencia en dirección o velocidad equivocada, pueden haber consecuencias trágicas (45), pues si la gente no sabe que esperar del líder, en algún momento dejarán de buscar su liderazgo (30), y es que cuando la gente percibe un liderazgo de escasa credibilidad es mucho más probable que solo produzcan si son vigilados de cerca, su motivación principal sea monetaria, y consideren la posibilidad de buscar otro trabajo si la empresa enfrenta problemas (22), y en casos más extremos, las empresas fracasan, se pierden empleos o baja el desempeño, reflejando estas fallas en cifras (45). “El liderazgo hace que toda empresa mejore o empeore”, y es que cuando existe un liderazgo ineficiente, las cosas se ponen más difíciles para todos los que son impactados por este, pues “los líderes inevitablemente mejoran o empeoran las cosas para los que les siguen” (39). Los rasgos predicen el liderazgo (21), y ciertas características o rasgos estables de las personas, diferencian a quienes pueden considerarse líderes eficaces de aquellos que no lo son (17). Por ejemplo un líder ineficaz es un líder egoísta, es quien piensa que el liderazgo tiene que ver sólo con ellos mismos, y no se preocupa de los intereses de quienes lo sirven o de a quienes él sirve, actuando sin respeto, cuidado, ni justicia hacia todos los interesados, limitándose a su propio interés únicamente (42), son los que primero determinan lo que ellos quieren, y tratan de persuadir a los demás a que quieran lo mismo, en vez de determinar primero lo que la gente quiere y hacer todo lo posible para ayudarles a conseguirlo, es decir a conocer las necesidades de las personas. “Los líderes equivocados creen que deben competir con las personas cercanas a ellos, en vez de trabajar con ellas” (18). Y es que el liderazgo es sinónimo de servicio mas no de protagonismo, asumir el rol de líder implica poner el bienestar de todos por encima del de uno mismo, es generosidad antes que deseo de poder (46).

Una de las cualidades principales del liderazgo es

el carácter (18), el liderazgo concierne al carácter, este es algo que está en constante evolución (47), y las faltas graves de carácter no se pueden pasar por alto, estas hacen ineficaz a un líder, en todo momento. Un líder con imperfecciones de carácter tiene el potencial para destruir una organización. Las señales de advertencia de una falta de carácter se las puede observar cuando existe incumplimiento de promesas u obligaciones, o el fracaso en hacerse responsable de sus acciones o circunstancias por ejemplo (18).

Los líderes ineficaces son los que nadie quiere seguir o resulta muy frustrante hacerlo. A estos se los puede describir como inseguros, sin visión, incompetentes, egoístas, controladores. Los líderes inseguros son los que piensan que todo tiene que ver con ellos, y quieren que toda acción, toda información, toda decisión, pase por ellos, y cuando alguien en el equipo se desempeña de manera excepcional, estos se sienten inseguros con temor a ser opacados, tratando de evitar que sigan adelante, y cuando alguien se desempeña mal, estos reaccionan con enojo porque los hace verse mal. “Cuando los líderes son inseguros proyectan esa inseguridad a las personas bajo su mando (43).

Un líder puede tener la mejor visión, pero esta no significará nada si la gente no confía lo suficiente en la organización (47). La eficacia del liderazgo depende de la habilidad para ganarse la confianza de los seguidores (48) y “cuando un líder sabe hacia dónde va y la gente sabe que el líder sabe hacia dónde va, empiezan a desarrollar una confianza saludable. Esta relación de confianza crece a medida que el líder demuestra ser competente continuamente” (39). La confianza es uno de los atributos asociados con el liderazgo y traicionarla puede tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo (21). “La fortaleza de cualquier organización es el resultado de la fortaleza directa de los líderes. Líderes débiles significan organizaciones débiles” (18).

Múltiples investigaciones indican que el estilo de liderazgo que usen los directivos puede afectar el clima organizacional percibido por sus seguidores (15).

## **Clima Organizacional**

El clima organizacional es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones sobre el factor humano en las organizaciones (49), el cual se ha desarrollado desde mediados del siglo XX, y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición (50). La importancia radica en que influye tanto en las personas,

su conducta como en sus sentimientos (9). Para Gadown (51), el concepto de clima “es complejo, sensible y dinámico. Complejo, porque abarca un sinnúmero de componentes; sensible, porque cualquiera de ellos puede afectarlo; y dinámico, porque se puede mejorar estudiando la situación de sus elementos y aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias” (51).

Se puede decir que el medio ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano, es al que se le llama clima organizacional (1). Actualmente este es un tema de gran importancia en las organizaciones, puesto que busca un continuo mejoramiento de su ambiente, para poder alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano (52). El clima está relacionado con la forma de actuar de la dirección de la organización, los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y relacionarse, y con la actividad en sí de cada uno. El clima y las perspectivas que los trabajadores tienen sobre la organización puede afectar o beneficiar a la productividad laboral, el comportamiento de un trabajador no se debe solo a factores organizacionales existentes, sino que también depende de la percepción que el trabajador tenga sobre ellos (1). Según Alifa (53) el clima organizacional puede definirse “como el conjunto de características que definen a una organización y la hacen diferente a otras” (pp. 80-81). Las percepciones que los individuos o grupos tengan sobre su experiencia en la organización que integran, construyen estas características de la estructura y los sistemas de la organización, condicionando su interpretación acerca de cómo realizar las cosas y de su conducta al respecto. Esto significa, que el clima organizacional impacta directamente en los resultados que se esperan de la estrategia que una organización se plantea e impacta en el comportamiento de los trabajadores (50).

Para Chiang et al., (9), “el clima organizacional es una descripción colectiva que los individuos hacen del ambiente; es decir se trata de una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones individuales” (9). Según Jorge Etkin, citado por Gadown (51), el clima organizacional se lo puede definir como “la representación interna y compartida que tienen los empleados acerca de las condiciones bajo las cuales están trabajando y sus expectativas sobre las posibilidades futuras” (51).

“De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las

estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral" (52). El trabajar basándose en procedimientos e instrucciones correctamente establecidas, donde exista apertura a la mejora continua, con participación de todos los afectados, ayuda a que exista un mejor clima (54).

El clima organizacional se puede manifestar de manera positiva o negativa, mediante el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización, por lo que se puede decir que es un fenómeno intangible que únicamente puede ser apreciado por sus síntomas como: alto nivel de calidad, inconformismo, desempeño eficiente, fluidas relaciones entre subordinados y superiores, etc. "Este conjunto de consecuencias conductuales constituye la manifestación del clima organizacional (55).

Existe una importante influencia del clima organizacional sobre varios procesos y resultados en las personas y las organizaciones, como el liderazgo, la comunicación, motivación, las relaciones interpersonales, el compromiso, la participación, el logro de metas, la satisfacción, y el desempeño laboral (9). Si un colaborador se siente parte de la organización, este presentará una satisfacción laboral. Una organización cuyos trabajadores ejerzan sus actividades a gusto, tiene menos conflictos, por lo que generarán mejores resultados (56). Según un estudio del Great Place to Work Institute, una consultora de los mejores entornos para trabajar, una organización que cuente con un buen clima puede hacer crecer hasta un 30% más sus beneficios (57).

Un clima organizacional positivo favorece a tener personal comprometido. Es importante que cada individuo de la organización se sienta útil dentro de esta, para esto debe existir un clima que cree confianza donde el personal se preocupe por las necesidades y los problemas de la organización, creando un sentimiento de pertenencia. Toda organización depende de su capital humano, sin él no hay organización, las personas son su esencia y el clima es vital para que estas puedan crecer. Un clima negativo da como resultado una falta de identificación con los objetivos y metas de la organización (1).

Pero la mejora del clima organizacional siempre es posible, esto es algo que se construye, pero se necesitan cambios en más de una variable para que esta mejora pueda ser duradera, es decir, para conseguir que se establezca en la dirección deseada. "El clima se construye desde cada uno con las actitudes, comportamientos y relaciones en el trabajo" (51).

Hay que comprender el comportamiento de los in-

dividuos, la estructura de la empresa y los procesos organizacionales que esta tenga, para poder entender el clima organizacional (58). "Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional" (59). Las personas no solamente establecen procesos de interacción social con otros, sino que además la forma como se realiza este proceso determina conductas que se explican en las percepciones que las personas tienen entre sí (60).

"El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc." (28), es el resultado de percepciones colectivas, es el diagnóstico de una realidad intangible que ayuda a los resultados de la empresa (51). Es decir, el clima organizacional no mide la realidad como es, sino como es percibida (15)," ya que cada persona tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve" (52), estos forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de eso, estructuran sus actitudes y conductas (9).

Para Alexis P. Goncalves, citado por Gadow (51), "el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional" (51). Para García (58), la medición del clima organizacional "permite medir la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo" (58) Por lo que la medición del clima organizacional debe ser una tarea periódica, y no solo limitarse a medirlo, sino que se deben realizar los ajustes necesarios para poder crear las mejores condiciones para que el ambiente organizacional apoye la estrategia de la empresa, y contribuya a la realización personal de los trabajadores (52).

El realizar mediciones del clima permite además, generar conciencia en los líderes sobre qué pueden o qué deberían cambiar, y poder conocer si están bien encaminados; permite además efectuar intervenciones innovadoras de mejora organizacional y reorientar planes de acción relativos al talento y a los negocios (51).

## Relación entre liderazgo y clima organizacional: Consecuencias de un liderazgo ineficaz en el clima organizacional

Es necesario realizar un proceso de retroalimentación entre el líder y sus seguidores, para poder generar un clima de confianza y poder crear una relación laboral transparente y abierta (61), ya que es importante que el personal confíe en su líder, la confianza entre los líderes y los trabajadores, lleva a que exista un buen clima en la organización, puesto que cuando los líderes demuestran que se interesan y escuchan las opiniones e ideas de sus seguidores hace que estos se muestren más dispuestos a expresarse, cuando existe un ambiente de confianza en la empresa los colaboradores se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más (21).

Diferentes investigaciones realizadas han comprobado la relación existente entre liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales (14), y es que según nos indican numerosos estudios sobre el liderazgo y el éxito laboral, las personas se sienten más comprometidas con sus jefes que con sus empresas (46).

Los trabajadores se sienten más satisfechos con su trabajo cuando el líder es moderadamente considerado (62), por lo que los líderes tienen una gran responsabilidad en la creación del clima organizacional, dando relevancia al papel que tienen las emociones en el rendimiento y la satisfacción organizacional. El líder tiene la habilidad para persuadir, despertar y movilizarse, tanto a sí mismo como a su equipo de trabajo, en una dirección positiva, pudiéndosele atribuir el 50% de responsabilidad que tiene el impacto de sus palabras y acciones en la creación del clima emocional de una organización, pues sin lugar a dudas se puede decir que una persona trabaja bien cuando se siente bien (46).

Y aunque es verdad que el clima organizacional no depende solamente de las acciones del líder, sino que intervienen otros factores y variables como las políticas y procedimientos en sí de la organización, son las personas que dirigen quienes ejecutan estas políticas, y el vínculo con la organización está mediado por el líder, y las relaciones interpersonales y grupales tienen relación directa con el clima organizacional (20), y es que "las características de la organización influyen en la percepción que las personas construyen sobre el clima" (60). El sentido de pertenencia se comprende mejor cuando se lo entiende como el resultado de lealtad o fidelidad hacia personas, más que a un ente abstracto como la empresa u

organización (46).

Son los líderes de la organización, los directivos, con su cultura y sistemas de gestión los que propician o no el terreno adecuado para un clima positivo. El equipo directivo a través de un liderazgo eficaz, debe conocer las percepciones que tienen los trabajadores dentro de la organización para poder así encontrar las vías más adecuadas para el desarrollo de un clima adecuado y favorable para la organización (63).

Los niveles de supervisión y liderazgo tienen un rol fundamental en la construcción del clima organizacional, estos son parte y, a su vez, modelo (51). Para lograr un buen desempeño, el líder debe lograr que las personas tengan un desempeño eficaz y al mismo tiempo que exista un buen clima (64). Para Baguer (2006), citado por González, Figueroa, y González (65), los cimientos de un buen clima organizacional se relacionan con el adecuado desempeño de las organizaciones, señalando que el indicador que más relevancia tiene en este es el liderazgo, considerándolo como el aspecto que más incide en el clima, y es que el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional y este a su vez, lo hará sobre la creatividad y la productividad.

Según los resultados de los estudios de la Universidad de Ohio y su grupo de investigadores, un liderazgo con alta consideración consigue mayor satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y menor número de quejas (13), es que un buen clima organizacional no se da por casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida, y tiene consecuencia directa con las acciones de la gerencia en todos los niveles, por lo que se ve afectada por la presencia o ausencia de elementos negativos de esta. Al líder se le puede asignar el rol de promotor de cambios organizacionales, ya que estos no se podrán alcanzar si él no es capaz de propiciar un clima de trabajo apropiado (66).

Un clima organizacional negativo trae consecuencias negativas como la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación (52), produce que los trabajadores se frustren, pierdan interés en sus tareas por lo que conlleva a una influencia negativa en la productividad de la empresa (56). Según el estudio de Schaufeli, González-Romá, Peiró, Geurts y Tomás (2005), citados por Peiró & Rodríguez (67), en una muestra de 1000 empleados públicos de salud, el liderazgo presentó una relación negativa significativa con la propensión a abandonar la organización y la unidad de trabajo. El mal clima es además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los

equipos de trabajo que integran la organización (49). Conlleva a una falta de identificación con los objetivos y metas de la organización, así como un deterioro del ambiente de trabajo. La expresión más directa del descontento es el deseo de cambiar de empresa, deseo que puede convertirse de potencial en real, si no se presta una atención especial en variar las condiciones que provocan la insatisfacción (1). “Un mal clima se caracteriza por la apatía, el pesimismo y el individualismo”, y es que el clima incide permanentemente en el desempeño y en esto tiene mucho que ver la persona que lo dirige (52).

Según varios estudios se ha encontrado relación entre estilos de dirección y clima organizacional, donde aquellos líderes que no dan apoyo o se muestran poco considerados, generan estrés en los colaboradores (11). La consultora en gestión de recursos humanos “Hay Group”, en un estudio internacional que realizó en el año 2001, y se basó en entrevistas con trabajadores, área gerencial, profesionales, y administrativos, reveló que el estilo del líder tiene un impacto del 70% en la satisfacción de los trabajadores, es decir que el estilo de liderazgo que se ejerza impacta directamente en el clima organizacional (62). “Más de las dos terceras partes de las personas que renuncian a sus trabajos, lo hacen por la incompetencia o ineficacia de su líder. Las personas no abandonan su compañía, abandonan al líder” (43). Según los estudios de González, Figueroa, y González (65), se afirma que el liderazgo crea influencia en la forma en que los trabajadores perciben el clima organizacional en una empresa, encontrando que la percepción de un liderazgo ineficaz da como consecuencia una insatisfacción en los trabajadores y por lo tanto un clima organizacional desfavorable para la empresa.

Según los estudios e investigaciones de Aburto y Bonales (68), las causas de un clima organizacional insatisfactorio se dan, por la falta de liderazgo del personal directivo hacia el personal asignado a su cargo, y cuando el líder no motiva de manera adecuada o suficiente a sus subordinados en la realización de las tareas asignadas, ni de forma personal. Concluyendo que el liderazgo es la variable que más afecta el clima organizacional.

Según los resultados obtenidos de los estudios de Pons y Ramos (69), existe una relación entre el estilo de liderazgo desarrollado y la percepción del clima organizacional, sugiriendo que las empresas que deseen crear un clima organizacional innovador y positivo deben desarrollar y promover estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores. Según los estudios de Perez, Maldonado, y Bustamante (66), sobre 527 evalua-

ciones, se reporta que la percepción del clima es influenciada en un porcentaje que oscila entre el 50% y 70% por el liderazgo, y que esta influencia es directa, “es decir, influye en la percepción del clima como una realidad colectiva de las personas en el trabajo” (66).

Los líderes juegan un rol importante en la formación y reforzamiento del clima organizacional, estos determinan que es lo que se debe atender, medir o controlar, participando en las crisis organizacionales (1). Cuando se tiene un liderazgo poco considerado, irrespetuoso, poco colaborador, y estrecho, se puede esperar que los niveles de satisfacción y motivación se vean disminuidos (14). Cuando la conducta de los líderes no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y convertirse en una fuente importante de estrés que conllevan al surgimiento de experiencias negativas en los individuos perjudicando su bienestar (67). Raineri (15), en un estudio realizado sobre los estilos de dirección usados por los administradores en Chile, realizado a 148 administradores y 612 subordinados, demostró que el estilo de gestión y liderazgo usado por los administradores afecta el clima organizacional percibido por los subordinados, y este clima impacta en el desempeño laboral de los mismos.

Ciertos liderazgos no generan un ambiente de trabajo adecuado, ni producen motivación ni satisfacción en sus colaboradores ni en el desarrollo de sus actividades, pudiéndose percibir en esas oportunidades un bajo nivel en la medición del clima organizacional, impactando así directamente en la productividad, lo que se refleja en una pérdida del sentido de pertenencia frente a la organización (25). Los líderes de algunas organizaciones no reconocen la importancia de crear un clima propicio para desarrollar líderes potenciales, y estos no tendrán éxito a no ser que se den cuenta de esto, y es que un clima adecuado permite a los potenciales líderes crecer y desarrollarse; solamente los líderes pueden cambiar el medio en la organización, son los agentes de cambio que pueden crear el clima propicio para crecer (18).

Según un estudio cualitativo realizado por Peiró, Zurriaga y González-Romá (2002), citados por Peiró y Rodríguez (67), en el que utilizaron una discusión de grupo focalizada con 8 equipos de trabajadores sociales, se encontró que el apoyo social del líder se puede percibir como una forma de reducir la tensión de los trabajadores. Cuando se relaciona el estilo utilizado por el líder y la satisfacción de los colaboradores respecto a su trabajo, se pueden poner de manifiesto estrategias que ayuden a la creación de un buen clima organizacional, donde la comunicación, el cumplimiento de

objetivos, metas y resultados esperados al tener personal satisfecho, es lo que va a primar (10).

Un clima satisfactorio puede ser influenciado por una relación adecuada entre los niveles de satisfacción y motivación laboral de los trabajadores con una buena conducción de los procesos por parte del líder (70). Por lo que se puede decir que la satisfacción laboral está negativamente asociada al absentismo y al cambio de empleo (71), en cambio la confianza de los seguidores hacia el líder se relaciona positivamente con la misma (62), pues según investigaciones se ha mostrado que la confianza en el liderazgo se relaciona de manera significativa con resultados laborales positivos o negativos, incluyendo el desempeño laboral, el comportamiento organizacional, la satisfacción en el trabajo, y el compromiso organizacional (48).

## Conclusiones

El liderazgo, un tema de interés para muchos investigadores, y considerado una de las habilidades directivas más importantes (23), es definido como la habilidad que un individuo (líder) tiene para influir, motivar y posibilitar a otros (seguidores), a contribuir hacia la efectividad y el éxito organizacional (72). Este líder se debe poder adaptar a las diferentes situaciones que se presenten en la organización, debe tener coherencia entre sus palabras y sus actos, para que los demás puedan confiar en él y deseen seguirlo, sino se convertirá en un líder ineficaz.

El liderazgo ineficaz se presenta, además, cuando no existe visión por parte del líder, cuando no existe juicio ni percepción de tomar las decisiones correctas. Un líder autoritario que cree que solo él tiene la razón, egoísta, es un líder ineficaz. Así mismo como lo es un liderazgo sin carácter, incompetente, inseguro, sin autoridad ni poder de decisión, pero sobre todo se puede decir que un liderazgo que no transmita confianza y que nadie quiera seguir es un liderazgo ineficaz que va a afectar el clima organizacional y por ende no va a ayudar a conseguir los objetivos organizacionales.

El clima organizacional al ser la percepción que tienen las personas sobre las condiciones y el ambiente en el que están trabajando, al ser positivo, hace que las personas se mantengan comprometidas y se preocupen por las necesidades y problemas de la organización, creando un sentido de pertenencia, pero al ser negativo, crea consecuencias negativas como: absentismo, descontento, deseo de cambiar de empresa, poca innovación, hace que las personas pierdan interés en sus tareas afectando directamente en la producti-

vidad de la empresa y la satisfacción que sientan los trabajadores por la misma.

Si bien es cierto el clima organizacional no depende solo de las acciones del líder, diferentes estudios e investigaciones, han podido relacionar al liderazgo como una de las variables que más afecta la percepción del clima organizacional, encontrando que un clima organizacional negativo se da por la falta de liderazgo de los directivos (68). Esto se da ya que las personas se sienten más comprometidas con su jefe o líder que con la empresa (46).

Por lo que después de haber realizado una revisión conceptual tanto de los temas liderazgo, liderazgo ineficaz y clima organizacional, se puede concluir indicando que un liderazgo ineficaz afecta de una manera directa la percepción que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional y este a su vez afecta, no solo la productividad de la empresa, sino que afecta además los niveles de satisfacción y motivación de los trabajadores.

## Referencias bibliográficas

1. Salazar JG, Guerrero JC, Machado Y, Cañedo R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACI-MED. 2009;: p. 67-75.
2. Valero-Hernández C. La gerencia de la desconfianza: Un enfoque interpretativo sobre la cultura y comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional: Palibrio; 2012.
3. Pino MÁ. Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas Vigo: Ideaspropias Editorial; 2015.
4. Puchol L. Dirección y gestión de recursos humanos. 7a Edición Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.; 2012.
5. Perdomo, Prieto. El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. 2009;: p. 19-31.
6. Serrano BJ, Portalanza A. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios. 2014;: p. 117-125.
7. Cole DW, Butterfield EG. Desarrollo Organizacional Y Desarrollo Ejecutivo Buenos Aires: Nobuko; 2005.
8. Peña MC, Díaz MG, Samaniego IOE. Clima organizacional: Factores de satisfacción laboral en una empresa de la industria metal - mecánica. Global Conference on Business and Finance Proceedings. 2013;: p. 843-847.
9. Chiang M, Martín MJ, Nuñez A. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral Madrid: Universidad Pontificia Comillas c/ Universidad Comillas; 2010.

10. González L, Guevara E, Morales G, Segura P, Luengo C. Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería* XIX. 2013;: p. 11-21.
11. Contreras F, Barbosa D, Juarez F, Uribe AF, Mejía C. Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales. *Acta Colombiana de Psicología* 12. 2009;: p. 13-26.
12. Bager Á. Dirección de personas. Un timon en la tormenta España: Ediciones Diaz de Santos; 2009.
13. Palomo MT. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo Madrid: Esic Editorial; 2013.
14. Cuadra-Peralta A, Veloso-Besio. Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación, y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 2010;: p. 15-25.
15. Raineri A. Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*. 2006;: p. 3-33.
16. Agüera RE. Liderazgo y Compromiso Social. 1st ed. Puebla: Direccion General de Fomento Editorial; 2004.
17. Bass BM. Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications New York: The Free Press; 1990.
18. Maxwell JC. Desarrolle los líderes que están alrededor de usted Bogotá: San Pablo; 2008a.
19. Gioya , Rivera. Menos líderes, más liderazgo España: LID Editorial; 2008.
20. Alves J. Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 2000;: p. 123-133.
21. Robbins SP, Judge TA. Comportamiento Organizacional Mexico: Pearson; 2013.
22. Kouzes , Posner. El desafío del liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios Buenos Aires: Ediciones Granica; 2005.
23. Vázquez R. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de Trabajo España: Ideaspropias Editorial; 2006.
24. Ulrich , Zenger , Smallwood. Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan la creación de valor Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.; 2000.
25. Rodríguez AM. Liderazgo y clima laboral. 2014.
26. Psicore. Perfil de liderazgo empresarial Guatemala: Psicore; 2014.
27. D'Souza. Descubre tu liderazgo Cantabria: Editorial Sal Terrae; 1997.
28. Martínez dC. La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.; 2003.
29. O'Connor. Liderazgo en una semana Barcelona: Ediciones Gestion 2000; 2006.
30. Maxwell JC. Liderazgo al máximo: Maximice su potencial y capacite a su equipo Nashville: Grupo Nelson Inc; 2008b.
31. Maxwell. El ABC del liderazgo Buenos Aires: V&R Editoras; 2007.
32. Clerc J, Saldivia A, Serrano M. Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Módulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción. 2006;: p. 1-15.
33. Schonfeld. El liderazgo es un sentimiento: manual de liderazgo para organizaciones sociales Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.; 2000.
34. Ayoub JL. Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana Raleigh: Lulu Enterprises; 2011.
35. Valderrama ML. Experiencias exitosas de liderazgo en enfermería. *Revista Cuidarte*. 2014;: p. 765-773.
36. Cervera , Torregrosa. El liderazgo como una competencia fundamental para el residente de Cirugía General. *Revista Colombiana de Cirugía*. 2011;: p. 164-170.
37. Ken B, Phil H. Un líder como Jesús: Lecciones del mejor modelo a seguir del liderazgo de todos los tiempos Nashville: Grupo Nelson; 2006.
38. D'Souza A. Manual del líder: El liderazgo efectivo, Volumen 3 Bilbao: Editorial Sal Terrae; 1998.
39. Maxwell. El manual de liderazgo: 26 lecciones fundamentales que todo líder necesita Nashville: Grupo Nelson; 2007.
40. Hiam. Perfil de oportunidades de liderazgo Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces; 2003.
41. Chopra. El alma del liderazgo: Aguilar; 2007.
42. Blanchard K. Liderazgo al Mas Alto Nivel: Como Crear y Dirigir Organizaciones de Alto Desempeño Bogota: Grupor Editorial Norma; 2007.
43. Maxwell JC. Líder de 360° Bogotá: San Pablo; 2010.
44. Hayes. Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito Madrid: Thomson Paraninfo S.A.; 2003.
45. Kotter. La verdadera labor de un líder Bogotá: Editorial Norma S.A.; 1999.
46. Vandam G. Liderazgo en Accion Buenos Aires: Kier S.A.; 2007.
47. Bennis , Nanus. Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.; 2008.
48. Robbins SP, Coulter M. Administración México: Pearson Educación S.A.; 2005.
49. Gan F, Triginé J. Clima Laboral Madrid: Ediciones Diaz de Santos; 2012.
50. Uribe JF. Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales Mexico: El Manual Moderno; 2015.
51. Gadow. Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.; 2010.

52. Tejada BD. Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios Medellín: Editorial Universidad de Antioquia; 2007.
53. Alifa D. Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. 2011 Abril;: p. 80-81.
54. Gan F, Berbel G. Manual de Recursos Humanos Barcelona: Editorial UOC; 2007.
55. Pérez. Políticas orientadas a la dirección de las personas Bilbao: Universidad de Deusto; 1999.
56. Jiménez A. Comunicación en las relaciones profesionales Malaga: IC Editorial; 2012.
57. Silva MdM, Santos JL, Rodríguez E, Hernando C. Las relaciones humanas en la empresa Madrid: Cengage Learning Paraninfo S.A.; 2008.
58. García M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. 2009;: p. 43-61.
59. Juárez-Adauta S. Clima organizacional y satisfacción laboral. 2012 mayo 01..
60. Méndez CE. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario; 2006.
61. Sescovich S. La Gestion de Personas: Un Instrumento Para Humanizar El Trabajo España: LibrosEnRed; 2009.
62. Pérez PS, Azzollini S. Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. Revista de Psicología Vol. 31. 2013;: p. 151-169.
63. Diaz MG, de la Garza SP, Aguirre HJ. Liderazgo gerencial promotor de un clima laboral satisfactorio. Global Conference on Business and Finance Proceedings. 2011;: p. 898-900.
64. Alles M. El Rol Del Jefe Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.; 2007.
65. González , Figueroa , González. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. Revista Internacional Administración & Finanzas. 2014;: p. 45-62.
66. Perez I, Maldonado M, Bustamante S. Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional. Investigacion y Postgrado. 2006;: p. 231-248.
67. Peiró , Rodríguez. Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo Vol. 29. 2008;: p. 68-82.
68. Aburto H, Bonales. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. 2011;(51): p. 41-49.
69. Pons , Ramos. Influencia de los Estilos de Liderazgo y las prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2012;: p. 81-98.
70. Hernández V, Quintana L, Mederos R, Guedes R, García BN. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Revista Cubana de Medicina Militar. 2009;: p. 1-8.
71. Garrido Luque , Agullo Tomas , Agullo Tomas MS, Alvaro Estramiana JL, Blanch Ribas JM, Duran Heras MA, et al. Sociopsicología del trabajo Barcelona: Editorial UOC; 2006.
72. Ramos MA. Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir Valencia: Universitat de Valencia; 2005.